

# Estudio de la Reputación Mediática de las marcas Personal, Claro, Movistar y Nextel a partir de la Ley de Portabilidad Numérica en Argentina. Periodo Agosto 2010 - Agosto 2012

Maestrando: Lic. Hernán Gabriel Arias  
[hernangarias@hotmail.com](mailto:hernangarias@hotmail.com)

Director de tesis: Mag. Federico Stellato  
[stellato.federico@gmail.com](mailto:stellato.federico@gmail.com)

Tesis de Maestría en Dirección de Comunicación Institucional  
Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales (UCES)

Buenos Aires, Argentina

Junio 2018

## ***Abstract***

La reputación es un factor especialmente significativo para las compañías en la actualidad, porque no sólo representa una plataforma de oportunidades para crecer, sino también una red de seguridad en momentos de adversidad. Gestionar la comunicación institucional es gestionar la reputación.

Analizar la reputación en términos comunicacionales implica comprender su carácter político, estrechamente asociado con el ejercicio de la persuasión. Razón por la cual todas las instituciones –sean públicas o privadas– practican la comunicación política. Así como un candidato comunica para ganar o mantener la confianza de su electorado, las empresas lo hacen para relacionarse de manera eficaz con su entorno.

En ese sentido, los medios de comunicación masiva desempeñan un rol estratégico en la formulación de una agenda a través de la cual el ciudadano promedio accede a un abanico de temáticas de "interés social", en virtud de una selección, modalización y jerarquización informativa.

El objetivo de la presente tesis es caracterizar el modo en el que la Ley de Portabilidad Numérica afectó la reputación corporativa de las empresas Personal, Movistar, Claro y Nextel entre agosto de 2010 y agosto de 2012 en la prensa gráfica nacional.

A partir de tal escenario, en las páginas subsiguientes se pretende conjugar, por un lado, el papel de la reputación en el devenir de una compañía, en tanto sujeto social y unidad económica; y, por otro, las posibilidades que brinda la medición de la comunicación mediatizada para evaluar en base a parámetros objetivables los aportes de la comunicación a las organizaciones.

PALABRAS CLAVE: Reputación, Marca, DirCom, Tablero de control, Balance Scorecard, BSC, Telefonía Móvil, Ley de Portabilidad Numérica, Medición de la comunicación mediatizada.

## Índice

1.	Ley de Portabilidad Numérica en Argentina: descripción y escenario socio-político	8
1.1.	Panorama regional de la telefonía y el caso argentino.....	8
1.2.	Portabilidad Numérica: su llegada a la Argentina.....	9
1.3.	Empresas del sector .....	11
2.	Descripción de la propuesta de análisis y marco teórico .....	23
2.1.	El discurso de las Marcas.....	23
2.2.	Marco teórico.....	27
3.	Objetivos.....	62
4.	Metodología .....	63
4.1.	Consideraciones preliminares .....	63
4.2.	Presentación del estudio.....	73
4.3.	El procesamiento de los datos .....	74
4.4.	Descripción de las Categorías y sus Variables .....	75
4.5.	Descripción de las Dimensiones Temáticas .....	78
4.6.	Herramientas: Construcción de una Canasta de Medios y asignación de puntajes en una Matriz Reputacional .....	81
5.	Caso de estudio: análisis.....	86
5.1.	Primera aproximación: detalle cronológico y por vehículo .....	87
5.2.	Tipo de Nota .....	92
5.3.	Tipo de Gestión .....	94
5.4.	Visibilidad .....	96
5.5.	Posición .....	97
5.6.	Vocería.....	99
5.7.	Ponderación o Valoración .....	101
5.8.	Análisis de las Dimensiones Reputacionales.....	107
5.9.	Análisis global de las menciones .....	111
6.	Conclusiones .....	113
7.	Bibliografía.....	116
7.1.	Libros, documentos digitales, apuntes, ponencias y publicaciones en línea..	116

7.2.	Artículos Periodísticos .....	122
7.3.	Publicaciones de Referencia para la construcción de la Canasta de Medios .	127
8.	Anexo .....	129
8.1.	Datos de circulación .....	129
8.2.	Matrices por Año y Medio.....	133
8.3.	Libro de Códigos .....	150

## Listado de Tablas

Tabla 1: Aspectos diferenciales entre Imagen y Reputación Corporativa, según Justo Villafañe.....	35
Tabla 2: Criterios de búsqueda por operadores booleanos (+ AND y   OR). Elaboración propia.....	75
Tabla 3: Porcentaje de las Categorías dentro del conjunto de la Matriz. Elaboración Propia.....	78
Tabla 4: Porcentaje asignado a cada Variable al interior de la Categoría. Elaboración Propia.....	78
Tabla 5: Operalización de aspectos para indicadores, propuesta por Cecilia Mosto. ....	79
Tabla 6: Valoración y operador matemático. Elaboración Propia. ....	81
Tabla 7: Puntaje absoluto para la construcción de Canasta de Medios. Elaboración Propia. ....	82
Tabla 8: Asignación de valores a los medios en función de los valores de circulación (Año 2010). Elaboración Propia. Para más información, ir al Anexo. ....	83
Tabla 9: Asignación de valores a los medios en función de los valores de circulación (Año 2011). Elaboración Propia. Para más información, ir al Anexo. ....	83
Tabla 10: Asignación de valores a los medios en función de los valores de circulación (Año 2012). Elaboración Propia. Para más información, ir al Anexo. ....	84
Tabla 11: Asignación de valores a las dimensiones reputacionales. Elaboración propia. ..	85
Tabla 12: Cantidad de menciones Marcarias por Medio. ....	92
Tabla 13: Comparación de puntajes por Tipo de Nota y Visibilidad de las Marcas. ....	94
Tabla 14: Ranking de las temáticas Neutras más frecuentes.....	104
Tabla 15: Ponderaciones a las Marcas por medio.....	106
Tabla 16: Ranking de las temáticas Positivas más frecuentes.....	106
Tabla 17: Valores de circulación anualizados (2010). Elaboración Propia. ....	131

Tabla 18: Valores de circulación anualizados (2011). Elaboración Propia..... 131

Tabla 19: Valores de circulación anualizados (2012). Elaboración Propia. .... 132

## Listado de Gráficos

Gráfico 1: Cantidad de menciones a las Marcas a través del periodo (Primera Parte). ....	87
Gráfico 2: Cantidad de menciones a las Marcas a través del periodo (Segunda Parte). ....	89
Gráfico 3: Menciones a las Marcas por Medio.....	91
Gráfico 4: Tipo de Nota por Marca.....	93
Gráfico 5: Puntaje obtenido por cada Marca respecto al Tipo de Nota. ....	93
Gráfico 6: Cantidad de menciones gestionadas por Marca. ....	95
Gráfico 7: Comparación entre las Empresas por menciones gestionadas.....	95
Gráfico 8: Cantidad de menciones alcanzadas por Marca en función de su Visibilidad. ....	96
Gráfico 9: Puntaje obtenido por las Marcas en base a su Visibilidad. ....	97
Gráfico 10: En qué parte de los artículos periodísticos las Marcas aparecieron mencionadas.....	98
Gráfico 11: Jerarquización de las menciones a partir de su Posición en los medios. ....	98
Gráfico 12: Cantidad de menciones que explicitan intervención de la vocería institucional de las Marcas.....	99
Gráfico 13: Comparación de las vocerías institucionales a partir de su aparición en los medios. ....	100
Gráfico 14: Comparativa entre las menciones Positivas y Negativas de cada Marca.....	101
Gráfico 15: Ponderaciones por Marca.....	102
Gráfico 16: Las Marcas de acuerdo con las Dimensiones Reputacionales.....	107
Gráfico 17: Las Dimensiones Reputacionales más jerarquizadas en los medios. ....	108
Gráfico 18: Mix de Categorías Reputacionales y Ponderación de la marca Claro. ....	108
Gráfico 19: Mix de Categorías Reputacionales y Ponderación de la marca Movistar. ....	109
Gráfico 20: Mix de Categorías Reputacionales y Ponderación de la marca Personal.....	109
Gráfico 21: Mix de Categorías Reputacionales y Ponderación de la marca Nextel. ....	110

Gráfico 22: Puntaje Reputacional de las Marcas en los medios analizados. ....	111
Gráfico 23: Evolución de la circulación neta diaria de los principales medios gráficos.	
Fuente: Sistema de Información Cultural de la Argentina.....	130

# 1. Ley de Portabilidad Numérica en Argentina: descripción y escenario socio-político

## 1.1. *Panorama regional de la telefonía y el caso argentino*

En 2013, Latinoamérica representaba el 10% de los ingresos del negocio de la telefonía móvil en el mundo y, desde entonces, ese porcentaje se mantiene relativamente estable. De acuerdo al informe elaborado por GSMA<sup>1</sup> para la región, el crecimiento de este mercado se convirtió durante 2012 en el segundo más importante del globo, alcanzando una facturación estimada en US\$ 107 mil millones<sup>2</sup>. En cantidad de usuarios, los países con mayor número de conexiones SIM eran Brasil (238,7 millones), México (97,6 millones) y Argentina (52,9 millones).

Conforme a estadísticas oficiales, nuestro país no fue indiferente al crecimiento explosivo de la telefonía móvil registrado a nivel global durante las últimas décadas. En efecto, la Comisión Nacional de Comunicaciones (CNC) confirmó en 2012 más de 64 millones de líneas móviles operativas; cifra que comparada con la de 2003 verifica un alza del 780%. La distribución geográfica de las mismas se concentró de manera predominante en la región del AMBA (38%), en la provincia de Buenos Aires (12%), Córdoba (8%), Santa Fe (7,5%) y Mendoza (4%). Durante el periodo 2008-2012, en la primera se habilitaron 6.340.135 líneas móviles; en la segunda, 513.182; en la tercera, 1.755.225; en la cuarta, 1.330.907 y en la quinta, 806.626<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Economía Móvil Latinoamérica 2013 es un informe elaborado por GSMA Intelligence. Esta compañía recopila datos sobre operadores móviles en más de 220 países.

<sup>2</sup> GSMA Intelligence. (s.f.). Economía Móvil 2013. Recuperado de <https://www.gsmainelligence.com/> [Consulta en línea: 12/06/2016]

<sup>3</sup> Comisión Nacional de Comunicaciones. (2013). Estadísticas e indicadores de telecomunicaciones Argentina. Serie 2008-2012.

En 2010 se lanzó el Plan Nacional Argentina Conectada con el propósito de mejorar las comunicaciones en el país. Entre las metas anunciadas estuvieron la ampliación de la cobertura de los servicios de telecomunicaciones, y el mejoramiento de la competitividad del sector. Paralelamente, se programó el despliegue de la Red Federal de Fibra Óptica (ReFeFo), declarada de interés público en toda la Argentina, junto con la creación de diez empresas provinciales de telecomunicaciones y 171 espacios de acceso gratuito a Internet llamados Núcleos de Acceso al Conocimiento (NAC), distribuidos a lo largo y ancho del territorio<sup>4</sup>.

Sin embargo, la estructura del mercado telefónico no sufrió alteraciones significativas y los operadores asistieron a la maduración del segmento sin necesidad de adecuar sus estrategias comerciales y financieras a nuevos competidores (*players*). En 2012, el Gobierno intentó alterar las cuotas de mercado al anular la licitación del espectro vacante<sup>5</sup> (es decir, sin explotación) que Telefónica había regresado ocho años antes a las autoridades nacionales, tras haber superado el máximo ancho de banda permitido cuando absorbió Bellsouth. Así, el Estado ingresó a la telefonía móvil a través de Arsat (Libre.Ar), que pasó a controlar el 20,1% de las frecuencias disponibles. No obstante, la falta de inversiones en infraestructura congeló todo avance en ese sentido, relegando el proyecto de una telefónica estatal a un limbo jurídico.

## **1.2. Portabilidad Numérica: su llegada a la Argentina**

Entre las medidas destinadas a controlar el sector, en 2010 la Secretaría de Comunicaciones aprobó la Resolución 98 bajo los siguientes términos:

---

<sup>4</sup> El Plan Nacional de Telecomunicaciones Argentina Conectada tendió más de 30.000 kilómetros de fibra óptica. (18 de octubre de 2014). *Télam*. Recuperado de <http://www.telam.com.ar/notas/201410/82117-el-plan-nacional-de-telecomunicaciones-argentina-conectada-tendio-mas-de-30000-kilometros-de-fibra-optica.html> [Consulta en línea: 12/06/2016]

<sup>5</sup> Crettaz, J. (14 de mayo de 2014). Para mejorar la telefonía móvil, licitarán espectro de 3G y 4G. *La Nación*. Recuperado de <http://www.lanacion.com.ar/1690367-para-mejorar-la-telefonía-movil-licitaran-espectro-de-3g-y-4g> [Consulta en línea: 12/06/2016]

En el contexto de una política de desregulación de los mercados de telecomunicaciones y apertura a la competencia resulta imprescindible (...) la implementación de la Portabilidad Numérica (...) en beneficio de los usuarios y, a su vez, para que los efectos de su implementación no resulten en detrimento de los nuevos competidores sino que, por el contrario, se comporte como un factor para el desarrollo de un mercado de telecomunicaciones competitivo. (p.3)

Como esta aplicación requería una adaptación técnica, se concedió tiempo a las empresas hasta diciembre de 2011 para instrumentarla, pero por demoras en el cronograma el plazo se extendió hasta marzo<sup>6</sup>.

La Portabilidad Numérica, en lo que al usuario respecta, permite cambiar de prestador de telefonía sin perder el número de la línea. Es decir, cada cliente pasa a detentar la potestad sobre los dígitos que identifican su teléfono, independientemente de la compañía que contrate. En rigor, la Portabilidad llega a la Argentina relativamente tarde, ya que otros países de la región comenzaron a instrumentarla desde 2008, como ser Brasil y México (Economía Móvil 2013, p. 24). Esta novedad tecnológica respondió, fundamentalmente, a dos cuestiones: las pujas de holdings multinacionales por ganar nuevas plazas comerciales y la estandarización de criterios regulatorios, aprobados por Estados Unidos (2003), Canadá (2007) y la Unión Europea (2000-2003), donde muchas de estas compañías tienen sus casas matrices.

En nuestro país, la medida buscó dar salida a una problemática más prosaica: las deficiencias en el servicio. Desde el oficialismo se recriminaba fuertemente la falta de inversiones por parte de las telefónicas, mientras que los operadores cuestionaban la administración del espectro radioeléctrico. El pasaje a la tecnología 4G no terminaba de concretarse, por reticencias del Estado a liberar nuevas frecuencias y por una inacabada explotación de la infraestructura 3G.

---

<sup>6</sup> Sanguinetti, A. (29 de diciembre de 2011). Recién desde marzo se podrá cambiar de operadora de celulares sin perder el número. *El Cronista Comercial*. p.19.

Fue así que el entonces ministro de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios, Julio De Vido, a través de la Secretaría de Comunicaciones, liderada por Norberto Berner<sup>7</sup>, decidió impulsar la Portabilidad Numérica como herramienta de presión contra las telefónicas. Por supuesto, los profusos reclamos por parte de los usuarios resultaron un factor político de peso, ya que encabezaban los listados de descontento en los organismos de Defensa del Consumidor<sup>8</sup>. La calidad del servicio, su precio y las ganancias del sector fueron tres aspectos que se instalaron en el debate, tanto a nivel político como mediático.

### **1.3. Empresas del sector**

#### **1.3.1. Telefónica de Argentina, controlante de Movistar**

Filial de la multinacional de origen español, comenzó a operar en el país luego de que el Gobierno encabezado por Carlos Saúl Menem decidiera privatizar la Empresa Nacional de Telecomunicaciones (ENTel), a inicios de la década de 1990.

El desguazamiento de la firma estatal registró entre sus primeros antecedentes las privatizaciones periféricas que paulatinamente fueron cediendo actividades de la compañía a proveedores particulares, durante la última dictadura cívico-militar en los años 70's.

Más tarde, ingresaría en un periodo terminal a lo largo del gobierno radical con la gestión del ministro de Obras Públicas, Rodolfo Terragno. Finalmente, el 9 de noviembre de 1990 se concretó el traspaso de la empresa estatal a Telefónica y Telecom, tras la firma del

---

<sup>7</sup> Dellatorre, R. (30 de junio de 2013). La regulación a la telefonía móvil entra en carrera. *Página 12*. Recuperado de <http://www.pagina12.com.ar/diario/economia/2-223407-2013-06-30.html> [Consulta en línea: 13/07/2016]

<sup>8</sup> Celulares, a la cabeza de reclamos de consumidores. (03 de abril de 2011). *Diario Popular*. Recuperado de <http://www.diariopopular.com.ar/notas/80927-celulares-la-cabeza-reclamos-consumidores> [Consulta en línea: 13/07/2016]

decreto 731/89, impulsado por el entonces titular de la cartera de Obras y Servicios, Roberto Dromi, y la interventora de Entel, María Julia Alsogaray<sup>9</sup>.

El Grupo Telefónica se presenta a sí mismo como una de las mayores compañías de telecomunicaciones del mundo por capitalización bursátil y número de clientes<sup>10</sup>. Sus actividades se centran fundamentalmente en el negocio de la telefonía fija, móvil (Telefónica Móviles Argentina S.A. o Movistar, su denominación comercial) e Internet (Speedy).

Telefónica opera en 25 países con más de 300 millones de accesos en todo el mundo. Su presencia en Latinoamérica incluye: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, El Salvador, Guatemala, México, Nicaragua, Panamá, Perú, Uruguay, Venezuela y Costa Rica. A su vez, la compañía gestiona a través de las marcas comerciales Telefónica, Movistar y Vivo, más del 30% del mercado de telecomunicaciones del subcontinente.

En nuestro país, la gigante española gestiona más de 23 millones de accesos, entre telefonía fija (6 millones), telefonía móvil (17 millones) e Internet (1,6 millones). A través de los años, se afianzó en el rubro de las telecomunicaciones integradas mediante infraestructura propia y una amplia gama de servicios.

Actualmente, Telefónica tiene más de 24.000 empleados directos, y 1.569 empresas proveedoras, de las cuales el 94% son empresas locales.

De acuerdo con la información suministrada por la propia empresa, Movistar posee la red 4G con mayor velocidad de despliegue y la primera en cubrir todas las capitales provinciales y todas las líneas del subte metropolitano<sup>11</sup>.

---

<sup>9</sup> Domenichetti, S. y Pozzi, M. (2016). Privatización de Entel: historia, balance y lecciones. *La izquierda diario*. Recuperado de <https://www.laizquierdadiario.com/Privatizacion-de-Entel-historia-balance-y-lecciones> [Consulta en línea: 08/01/2018]

<sup>10</sup> Telefónica de Argentina (s.f.) *Acerca de Telefónica*. Recuperado de <http://www.telefonica.com.ar/acercadetelefonica/> [Consulta en línea: 4/02/2018]

<sup>11</sup> Movistar (s.f.) *Quiénes somos*. Recuperado de <http://www.movistar.com.ar/institucional/quienes-somos/> [Consulta en línea: 4/02/2018]

En 2008, Telefónica protagonizó una disputa de alto voltaje político con el Gobierno de Cristina Fernández, tras el ingreso de su casa matriz (Telefónica de España) en Telecom Italia, empresa controlante de la homónima local. La operación, que se realizó por medio de Telco –una subsidiaria de la multinacional ibérica–, activó luces rojas en la Comisión Nacional de Defensa de la Competencia (CNDC) al punto que la Casa Rosada “ordenó a Telecom Italia desinvertir y amenazó con estatizar la empresa de telecomunicaciones por riesgo de monopolio”, consignó el diario La Nación<sup>12</sup>. La puja judicial se destrabó una vez anunciado el acuerdo societario entre Telecom Italia y Grupo Wertheim.

El conflicto por el control de Telecom Argentina llevó más de dos años, pero finalmente su resolución no estuvo exenta de polémica. Según el vicepresidente de la CNDC, Humberto Guarda Mendoza, el directorio de Telco debería abstenerse de tomar decisiones vinculadas a la filial argentina de Telecom, bajo penas personales por violación de dicho arreglo. En contra parte, Telecom Italia levantó las demandas iniciadas contra la Argentina en el Centro Internacional de Arreglo de Diferencias Relativas a Inversiones (CIADI).

En 2012, la crisis económica europea llevó a Telefónica España a evaluar desprenderse de parte de su negocio en América Latina, en especial de Argentina y Venezuela, para paliar las dificultades que afrontaba en su propio territorio<sup>13</sup>.

De acuerdo con la agencia Bloomberg, la multinacional manejaba en el cono sur de América unidades operativas cercanas a los US\$ 47 mil millones, los cuales buscaría utilizar para solventar vencimientos que difícilmente podría refinanciar debido al contexto económicamente adverso. La tentativa de abandonar el mercado argentino respondía, en principio, a los impedimentos para girar dividendos al exterior.

---

<sup>12</sup> El Gobierno aprobó el ingreso de Telefónica en Telecom Argentina (14 de octubre de 2010). *La Nación*. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/1314753-el-gobierno-aprobo-el-ingreso-de-telefonica-en-telecom-argentina> [Consulta en línea: 26/11/2017]

<sup>13</sup> Telefónica evalúa vender parte de su negocio en América Latina (2012). *La Nación*. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/1489460-telefonica-evalua-vender-parte-de-su-negocio-en-america-latina> [Consulta en línea: 26/11/2017]

Ese mismo año, la firma española estuvo en la mira de la Justicia a raíz de investigaciones periodísticas que acusaron a Telefónica y Telefe de compartir ejecutivos, una situación que la Ley de Medios prohibía por tratarse de una firma de servicios y capital extranjero, y un canal de televisión<sup>14</sup>.

Los hombres cuestionados por sus estrechos vínculos con ambas empresas y con el gobierno kirchnerista –en medio del dilatado litigio entre el Estado Nacional y el Grupo Clarín por su adecuación a las nuevas regulaciones del sector– eran el propio presidente de Telefónica de Argentina, Luis Blasco; el CEO y presidente de Telefe, Juan Waehner; y el director de Relaciones Institucionales, Contenidos y Noticias del Grupo Telefé, Heber Martínez.

En el caso del primero, el periodista Alfredo Alfie (Clarín) señaló que Blasco además de ser el presidente de Telefónica Móviles Argentina S.A. (Movistar) era representante de accionistas en Telefe. La sospecha sobre Waehner era similar, ya que tras siete años en el Grupo telefónico y haber sido CEO de Telefónica de Argentina, desde España habrían orquestado su desembarco en el canal de las tres pelotas. Por último, Martínez en Telefe respondería directamente a Francisco Mármol quien detentó un cargo jerárquico en Antena 3, una señal televisiva al otro lado del Atlántico cuyo accionista de referencia era la propia Telefónica.

### ***1.3.2. Telecom Argentina, controlante de Personal***

La sociedad Telecom Argentina STET-France Telecom S.A. se constituyó luego de privatizada la firma ENTEL, que tenía a cargo el servicio público de telecomunicaciones. La misma comienza a funcionar en noviembre de 1990 al haber obtenido una licencia para

---

<sup>14</sup> Alfie, A. (2012) Medios: más pruebas del vínculo entre Telefe y Telefónica Argentina. *Clarín*. Recuperado de [https://www.clarin.com/empresas-y-negocios/medios-vinculo-telefe-telefonica-argentina\\_0\\_rJ4xoWasDQI.html](https://www.clarin.com/empresas-y-negocios/medios-vinculo-telefe-telefonica-argentina_0_rJ4xoWasDQI.html) [Consulta en línea: 29/11/2017]

operar en la denominada Zona Norte, con un régimen de exclusividad por un periodo de siete años y teniendo la posibilidad de extender dicha potestad por tres años más<sup>15</sup>.

Llegado el momento, la sociedad denominada Nortel Inversora S.A hizo una presentación ante la Secretaría de Comunicaciones para acogerse a un nuevo plazo, bajo condición de garantizar una transición ordenada hacia la libre competencia. Finalmente en 1999, la firma quedó habilitada para brindar el Servicio Básico Telefónico en todo el país.

Hasta entonces, la firma estaba compuesta por France Telecom, Telecom Italia, el banco J.P Morgan y el grupo argentino Perez Companc. Sin embargo, estos dos últimos vendieron ese año sus participaciones en partes iguales a los operadores europeos por 600 millones de dólares.

Una vez concretada la operación, el 54,74% del paquete accionario de Telecom pasó a propiedad de Nortel, que correspondía en partes iguales a los grupos Telecom Italia y France Telecom. Mientras tanto, el 40,58% de las acciones cotizaba en la Bolsa de Comercio de Buenos Aires, en el New York Stock Exchange y en la Bolsa Mexicana de Valores. El 4,68% restante, representado por las acciones clase "C", pertenecía a los exempleados de la Compañía a través del Programa de Propiedad Participada (P.P.P.).

Luego, la crisis de 2001 con la salida de la convertibilidad golpearía a la segunda empresa de telecomunicaciones más grande del país con fuerza. El 2 de abril de 2002, la compañía anunció la cesación de pagos de capital de la totalidad de su deuda financiera y la de sus subsidiarias locales de telefonía móvil, internet, transmisión de datos y data centers. De ese modo, Telecom buscaría acordar con sus acreedores un plan de reestructuración para cancelar sus obligaciones próximas a los 3.200 millones de dólares<sup>16</sup>.

---

<sup>15</sup> Ministerio de Economía de la Nación (s.f.) *Memoria de las Privatizaciones - Telecom Argentina*. Recuperado de <http://mepriv.mecon.gov.ar/entel/Origenyambitodeaccion-Telecom.htm> [Consulta en línea: 20/01/2018]

<sup>16</sup> Telecom suspendió el pago de su deuda y quiere renegociarla (3 de abril de 2002). *Clarín*. Recuperado de [https://www.clarin.com/economia/telecom-suspendio-pago-deuda-quiere-renegociarla\\_0\\_S1jZDPBx0tx.html](https://www.clarin.com/economia/telecom-suspendio-pago-deuda-quiere-renegociarla_0_S1jZDPBx0tx.html) [Consulta en línea: 22/01/2018]

La decisión estaría fundamentada en la situación macroeconómica del país, la devaluación, la volatilidad del peso, la pesificación de las tarifas y el cronograma definido por el Gobierno para las discusiones relacionadas con el ajuste de las tarifas reguladas.

En 2001, Telecom cerró sus balances con una ganancia de 47 millones de pesos, casi un 72% por debajo de lo obtenido en el ejercicio anterior y en 2002 la empresa soportaba una marcada caída en su facturación producto de la fuerte recesión económica que atravesaba la Argentina.

En 2003, el grupo Wertheim compró la mitad de la sociedad controlante de Telecom Argentina en 125 millones de dólares<sup>17</sup>. Las acciones pertenecían a France Telecom dentro de Nortel Inversora, mientras el 50% restante quedaba en manos de Telecom Italia. De manera complementaria, los socios italianos firmaron con Wertheim un acuerdo por US\$ 60 millones para poder mejorar cualquier oferta si el grupo local quisiera vender entre diciembre de 2008 y diciembre de 2013 su participación en la empresa.

Así se concretó el ingreso de inversores nacionales en una de las mayores operadoras de servicios públicos. Una vez aprobada la operación, el grupo Wertheim incorpora la telefonía a su cartera de negocios, compuesta fundamentalmente por la aseguradora *La Caja*, e importantes inversiones en el sector agrícola ganadero.

En junio de 2004 el juzgado en lo Penal y Económico N°3, a cargo de Julio Speroni, cita a indagatoria a los máximos responsables de Telecom, Disco y Aguas Argentinas. La investigación analizó la presunta evasión impositiva a través de facturas apócrifas en el marco de una megacausa que involucró a otras empresas de primera línea por estafas al fisco superiores a los 400 millones de pesos<sup>18</sup>.

---

<sup>17</sup> El grupo Wertheim ingresó en Telecom (10 de septiembre de 2003). *La Nación*. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/526281-el-grupo-wertheim-ingreso-en-telecom> [Consulta en línea: 22/01/2018]

<sup>18</sup> Nudler, J. (16 de septiembre de 2004). Quién es más trucho. *Página 12*. Recuperado de <https://www.pagina12.com.ar/diario/economia/2-41108-2004-09-16.html> [Consulta en línea: 22/01/2018]

La causa fue promovida por la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP) a finales de 2002, e impulsó cerca de ciento ochenta allanamientos con el fin de recolectar documentación que pudiese constatar el ilícito<sup>19</sup>.

Si bien Speroni terminaría dictando la falta de mérito sobre la mayoría de los empresarios involucrados, en 2011 la causa llega a juicio oral contra los responsables de las facturas falsas; en tanto las compañías que las utilizaron tuvieron posibilidad de acogerse a una moratoria para pagar una multa sin ningún tipo de condena penal<sup>20</sup>.

El monto evadido, según fuentes tribunalicias, habría alcanzado los \$615 millones de pesos y entre las firmas mencionadas en la causa se encontraron: Telecom Argentina, Aguas Argentinas, Metrovías y la empresa Terminal de Buenos Aires (TEBA S.A), también investigada por el pago de dádivas al entonces secretario de Transporte Ricardo Jaime.

En marzo de 2016, el empresario mexicano David Martínez concretó la operación sobre el paquete accionario y el gerenciamiento de Telecom Argentina y su subsidiaria móvil Personal, a través de la firma Fintech Telecom TLL. El acuerdo con Telecom Italia por el 51% de Sofora Telecomunicaciones fue de U\$S 550,6 millones.

De esta manera, Fintech incrementó su participación al 68% del capital social y votos en Sofora, que a su vez es titular del 100% de Nortel Inversora S.A., firma con el 54,74% de las acciones ordinarias y derechos de voto en Telecom Argentina S.A.

Al respecto, el especialista en Comunicaciones José Crettaz cuestionó al entonces titular del Ente Nacional de Comunicaciones (ENACOM), Miguel de Godoy, por no presentar

---

<sup>19</sup> Investigan facturas truchas (1 de junio de 2004). *Página 12*. Recuperado de <https://www.pagina12.com.ar/diario/economia/2-36114-2004-06-01.html> [Consulta en línea: 22/01/2018]

<sup>20</sup> Alconada Mon, H. (21 de junio de 2011). Elevan a juicio oral a la mayor usina de facturas apócrifas. *La Nación*. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/1383132-elevan-a-juicio-oral-a-la-mayor-usina-de-facturas-apocrifas> [Consulta en línea: 22/01/2018]

objeciones a dicha operación, dado que Fintech controlaba el 40% del paquete accionario de Cablevisión, que a su vez manejaba –y aún lo hace– la telefónica Nextel<sup>21</sup>.

Por su parte, el directorio de Telecom pasó a ser presidido por Mariano Ibáñez, ex presidente de Cablevisión-Fibertel hasta 2012, cuando dejó el cargo en pleno conflicto por la Ley de Medios.

En marzo de 2017, David Martínez llegó a un acuerdo con el Grupo Wertheim para que Fintech controle el 100% de Telecom Argentina<sup>22</sup>. Mediante la nueva reestructuración societaria, Sofora pasó a manejar la totalidad del paquete accionario de Telecom Argentina y, en consecuencia, se llevó a cabo un acomodamiento en las subsidiarias Nortel Inversora S.A. y Telecom Personal S.A.

A mediados de ese mismo año, se anunció que Cablevisión y Telecom decidieron fusionarse. Según trascendió, el acuerdo habría repartido las acciones en un 60% para el Grupo Clarín y un 40% para Fintech, que desde la salida del Grupo Wertheim poseía la totalidad de la telefónica<sup>23</sup>. El negocio, se estima, asciende a unos 80 mil millones anuales con una cartera de clientes superior a los 25 millones al sumar las cuatro líneas de operación.

Finalmente en 2018, la fusión se concreta tras la aprobación del ENACOM y de la Comisión Nacional de Defensa de la Competencia. De este modo, se cierra –por el

---

<sup>21</sup> Crettaz, J. (9 de marzo de 2016) Fintech asumió el control de Telecom Argentina. *La Nación*. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/1877995-fintech-asumio-el-control-de-telecom-argentina> [Consulta en línea: 22/01/2018]

<sup>22</sup> El Grupo Wertheim llegó a un acuerdo con David Martínez y Fintech controlará el 100% de Telecom Argentina (17 de marzo de 2017). *Infobae*. Recuperado de <https://www.infobae.com/economia/finanzas-y-negocios/2017/03/17/el-grupo-wertheim-llego-a-un-acuerdo-con-david-martinez-y-fintech-controlara-el-100-de-telecom-argentina/> [Consulta en línea: 22/01/2018]

<sup>23</sup> Nuevo mapa en telecomunicaciones: confirman la fusión de Cablevisión y Telecom (30 de junio de 2017). *Perfil*. Recuperado de <http://www.perfil.com/noticias/economia/confirman-la-fusion-entre-cablevision-y-telecom.phtml> [Consulta en línea: 22/01/2018]

momento— un proceso de sucesivos traspasos con el Grupo Clarín como dueño de Telecom, una empresa con valor de US\$ 11 mil millones<sup>24</sup>.

En tanto, la firma Personal sostiene que invertirá entre 2018 y 2020 la suma de U\$S 5.000 millones para la ampliación y modernización de la infraestructura de servicios convergentes. Así, buscará expandir y mejorar la infraestructura de conectividad y de servicios de comunicaciones (internet fijo y móvil, video y voz) a fin de estar en condiciones para brindar servicios *multiplay*, en el marco de la convergencia de los servicios<sup>25</sup>.

### **1.3.3. Claro**

Claro pertenece a la compañía AMX Argentina S.A., propiedad de la empresa América Móvil del magnate mexicano Carlos Slim. La marca debutó en nuestro país en 2008, reemplazando a CTI Móvil que ya había sido adquirida por Slim cinco años antes<sup>26</sup>.

Para ese momento, América Móvil ya operaba como Claro en Brasil, Chile, Perú, Puerto Rico, República Dominicana, El Salvador, Guatemala, Nicaragua y Honduras. De acuerdo con el gerente general la operadora, Carlos Zenteno, el objetivo de Claro era unificar la identidad de la compañía para toda la región al anexar a la Argentina, Uruguay y Paraguay.

A la fecha de su reconversión en nuestro país, la multinacional prestaba servicios de telefonía fija y móvil a 157,3 millones de clientes en 17 países de América, incluyendo a

---

<sup>24</sup> Peco, S. (3 de enero de 2018). Se concretó la fusión Telecom-Cablevisión. *Ámbito Financiero*. Recuperado de <http://www.ambito.com/908173-se-concreto-la-fusion-telecom-cablevision> [Consulta en línea: 22/01/2018]

<sup>25</sup> Telecom Personal (s.f.). *Inversiones en infraestructura*. Recuperado de <http://www.personal.com.ar/institucional.html#inversiones> [Consulta en línea: 22/01/2018]

<sup>26</sup> CTI Móvil ahora es Claro (25 de marzo de 2008). *Infobae*. Recuperado de <https://www.infobae.com/2008/03/25/371259-cti-movil-ahora-es-claro/> [Consulta en línea: 23/01/2018]

los Estados Unidos. Dicho esquema la convertía en la quinta operadora mundial de telefonía móvil.

En 2010, América Móvil decidió unificar a Claro y Telmex en nuestro país bajo la marca de la primera, aunque desde el punto de vista accionario ambas empresas seguirían funcionando por separado.

Posteriormente, la estructura de América Móvil de Argentina pasó a tener dos grandes unidades de negocio: Empresas, bajo la órbita de Telmex; y Productos Masivos, que incluiría tanto teléfonos celulares como telefonía fija y banda ancha<sup>27</sup>.

Cabe señalar que la llegada de Slim a la Argentina se produjo en 2003, cuando concretó la adquisición de CTI (Compañía de Teléfonos del Interior), que desde 1995 operaba en las regiones norte y sur de la República Argentina. Telmex, por su parte, era producto de la amalgama entre Tectel y Metrored, dos compañías de telefonía que contaban con su propia red de fibra óptica<sup>28</sup>.

#### **1.3.4. Nextel**

Nextel Argentina, propiedad del consorcio norteamericano NII Holdings, ingresó al mercado en junio de 1998. Su servicio digital incorporaba un sistema de comunicaciones con radio de doble vía conocido como PTT (presione para hablar o *push to talk*, en inglés), el cual estuvo disponible primero en la Ciudad de Buenos Aires y luego se expandió a la Costa Atlántica, Gran Buenos Aires, Santa Fe, Córdoba, San Luis, Mendoza y San Juan.

---

<sup>27</sup> Se fusionaron los negocios de Claro y Telmex en el mercado local (6 de agosto de 2010). *iProfesional*. Recuperado de [http://www.iprofesional.com/notas/102422-Se-fusionaron-los-negocios-de-Claro-y-Telmex-en-el-mercado-local?page\\_y=533](http://www.iprofesional.com/notas/102422-Se-fusionaron-los-negocios-de-Claro-y-Telmex-en-el-mercado-local?page_y=533) [Consulta en línea: 23/01/2018]

<sup>28</sup> Ceriotta, L. (20/10/2010). Claro será la única marca de Telmex en Argentina. *Clarín*. Recuperado de [https://www.clarin.com/politica/Claro-unica-marca-Telmex-Argentina\\_0\\_ByXDaKiavQe.html](https://www.clarin.com/politica/Claro-unica-marca-Telmex-Argentina_0_ByXDaKiavQe.html) [Consulta en línea: 15/01/2018]

Nextel ofreció a los consumidores un sistema de comunicación que integraba por primera vez la telefonía móvil, la mensajería y un servicio de comunicaciones móviles inalámbricas grupales<sup>29</sup>.

A lo largo de su historia, la operadora obtuvo numerosos reconocimientos. En 2004 y 2009 recibió el Premio Nacional a la Calidad, otorgado por el Congreso de la Nación para “la promoción, desarrollo y difusión de los procesos y sistemas destinados al mejoramiento continuo de la calidad (...) en el sector empresario, a fin de apoyar la modernización y competitividad de esas organizaciones”<sup>30</sup>.

Asimismo, se ubicó en reiteradas oportunidades entre los primeros puestos del listado de Las Mejores Empresas para Trabajar en la Argentina, elaborado por la firma global de investigación, consultoría y formación, *Great Place to Work*. En 2006 alcanzó el puesto número 4; en 2008, el 3; en 2009, el 5; y en 2011, el 10<sup>31</sup>.

En materia financiera, a mediados de 2012 trascendió que la migración de la infraestructura a los servicios de tercera generación (3G) le generó serias dificultades al holding controlante, debido a la magnitud de los costos asociados a dicho procedimiento en México, Brasil, Perú, Chile y Argentina. Las mermas en las utilidades de Nextel repercutieron negativamente en su cotización; tal es así, que en la Bolsa de Nueva York las acciones se habían depreciado alrededor de un 84% respecto a 2007<sup>32</sup>.

---

<sup>29</sup> Cámara de Informática y Comunicaciones de la República Argentina (s.f.). *Breve historia de la Telefonía Móvil en la Argentina*. Recuperado de [http://www.cicomra.org.ar/cicomra2/informes\\_especiales/telefonía\\_movil/historia\\_argentina.asp](http://www.cicomra.org.ar/cicomra2/informes_especiales/telefonía_movil/historia_argentina.asp) [Consulta en línea: 15/01/2018]

<sup>30</sup> Nextel recibe el Premio Nacional a la Calidad 2009 (23 de octubre de 2009). *Revista Mercado*. Recuperado de <http://www.mercado.com.ar/notas/363205> [Consulta en línea: 15/01/2018]

<sup>31</sup> Great Place to Work (s.f.). *Buscar a Las Mejores*. Recuperado de <http://www.greatplacetowork.com.ar/mejores-empresas/buscar-a-las-mejores> [Consulta en línea: 15/01/2018]

<sup>32</sup> Sigler, E. (2 de mayo de 2012). Nextel se estanca en su propio éxito. *CNN Expansión*. Recuperado de <https://expansion.mx/negocios/2012/04/30/nextel-se-estanca-en-su-propio-exito> [Consulta en línea: 15/01/2018]

Dos años antes, con el objetivo de reducir gastos la multinacional había cedido a Nokia Siemens Networks la operación de sus redes de telecomunicaciones. Desde Nextel se comunicó que la medida apuntaba a incrementar la flexibilidad operacional y mejorar la calidad en el servicio, pero en la práctica el acuerdo consistió en la transferencia de mil empleados junto con el abandono del manejo y mantenimiento de las redes, aunque sí se mantuvo la propiedad sobre las mismas<sup>33</sup>.

Entre septiembre de 2015 y enero del año siguiente, el Grupo Clarín adquirió la cuarta operadora de telefonía móvil del país a NII Holdings<sup>34</sup>. El arreglo se realizó en dos etapas, la primera transfirió el 49% del paquete accionario de Nextel Communications Argentina SRL al multimedio de Noble Herrera por U\$S 80 millones, y la segunda traspasó el 51% restante por la cifra de U\$S 85 millones<sup>35</sup>.

Cabe señalar que la operación se realizó de forma escalonada con el fin de sortear la embestida de la expresidente Cristina Fernández, quien amenazó con quitarle las licencias a Nextel en caso de ser adquirida por el Grupo Clarín.

Con la compra concretada, Clarín se metió de lleno en el negocio de "cuádruple play" que ya contaba entre sus participantes a Telefónica, Telecom y Claro; todas ellas habilitadas para sumar el servicio de video a sus respectivas ofertas.

---

<sup>33</sup> Nextel cede a Nokia Siemens la operación de sus redes de telecomunicaciones (10 de febrero de 2010). *Clarín*. Recuperado de [https://www.clarin.com/empresas\\_y\\_negocios/Nextel-Nokia-Siemens-operacion-telecomunicaciones\\_0\\_BkleGhzRP7x.html](https://www.clarin.com/empresas_y_negocios/Nextel-Nokia-Siemens-operacion-telecomunicaciones_0_BkleGhzRP7x.html) [Consulta en línea: 15/01/2018]

<sup>34</sup> Crettaz, J. (14 de septiembre de 2015). El Grupo Clarín compró el 49% de Nextel Argentina por US\$ 178 millones. *La Nación*. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/1827869-el-grupo-clarin-compro-el-49-de-nextel-argentina-por-us-178-millones> [Consulta en línea: 15/01/2018]

<sup>35</sup> Rodríguez Petersen, J. y Sanguinetti, A. (26 de enero de 2016). Cablevisión compró el 100% de Nextel y Clarín se mete de lleno en el negocio de la telefonía celular. *El Cronista Comercial*. Recuperado de <https://www.cronista.com/negocios/Cablevision-compro-el-100-de-Nextel-y-Clarín-se-mete-de-leno-en-el-negocio-de-la-telefonía-celular-20160128-0078.html> [Consulta en línea: 15/01/2018]

## **2. Descripción de la propuesta de análisis y marco teórico**

El presente trabajo de investigación propone un abordaje académico a un tema poco explorado, como el impacto comunicacional y reputacional ante un cambio normativo en un agente económico. Se trata de un enfoque que con frecuencia es elaborado desde lo mercadotécnico, y donde tampoco se corroboran estudios de acceso abierto. Complementariamente, habilita la apertura a un espectro de relaciones que permitan transpolar la metodología de la *medición de la comunicación mediatizada* a otros rubros de la economía donde se pretenda recuperar la influencia de sus respectivos cuerpos normativos.

Al mismo tiempo, este tipo de enfoque se propone como una herramienta de gestión para los Directores de Comunicación (DirCom). En consecuencia, entendemos relevante dilucidar el aporte de la comunicación (como activo) al valor global de las empresas, en cuanto a su capacidad para generar y gestionar capital reputacional. Un capital clave en el entramado de relaciones políticas y económicas entre las compañías (ya sea de índole pública o privada) y sus públicos; un activo que hace a su capacidad para influir y desarrollarse en un mercado cada vez más tecnificado, especializado y competitivo.

### ***2.1. El discurso de las Marcas***

Esta investigación buscará determinar qué significó para la reputación de las empresas Movistar, Personal, Claro y Nextel la sanción de la ley de Portabilidad Numérica en los medios de comunicación gráficos. Nos interesa comprender cómo los cambios en el marco regulatorio pudieron afectar a los *players* del sector de las telecomunicaciones. A tal fin, resulta necesario poner de manifiesto las distintas implicancias legales, comerciales y comunicacionales del caso.

En términos del analista Michael Ritter (2013), “la reputación es importante para las compañías porque constituye una plataforma de oportunidades para seguir creciendo y su red de seguridad en momentos de dificultades” (p.8). En materia financiera, el autor apunta: “el valor de mercado de las empresas está cada vez más determinado por las cosas que no se pueden tocar, por ejemplo sus marcas y su capital intelectual, en lugar de sus fábricas o flotas de camiones” (p.8).

Carreras, Alloza y Carreras (2013) consideran que en la actualidad se asiste a un nuevo ciclo económico fundamentado en el valor de los intangibles. Entre ellos se incluyen la identidad de una organización (visual, cultural, *management* y filosofía), la comunicación, la imagen y la reputación, junto con patentes, alianzas estratégicas, bases de clientes, conocimiento de empleados y otras formas de activos no físicos. No obstante, el activo de mayor importancia para muchas compañías es su marca, la cual puede llegar a representar hasta el 70% de su capitalización bursátil.

El detonante para este cambio ha sido la crisis iniciada en 2008, que se ha sumado a la tendencia de un incremento constante del valor de los activos intangibles en los últimos 30 años (el valor de los intangibles de las empresas del S&P 500 se ha triplicado en este periodo del tiempo, el 62% del valor de las empresas cotizadas del mundo es intangible). (Carreras, Alloza y Carreras; 2013).

Por su parte, Joan Costa en su artículo *El DirCom en la era de los intangibles* (s.f.) entiende la reputación corporativa como:

Un activo estratégico de primera importancia para empresas y organizaciones (...) Por consiguiente, planificar y gestionar la reputación consiste en gestionar la Identidad, la Cultura y el entorno de trabajo, la Ética, la Responsabilidad Social, la Marca Corporativa y la Comunicación en su matriz identitaria. (p.6)

En lo que concierne a la imbricación entre la gestión comunicacional y la gestión reputacional, Ritter (2013) va más allá y sostiene que toda comunicación por fuera de lo comercial o lo publicitario tiene otro carácter, que es eminentemente político. Lo cual resulta particularmente interesante si se considera que, así como los políticos comunican

para ganar el voto de confianza de los ciudadanos, las empresas lo hacen para ganar o mantener la confianza de sus públicos, resguardando con ello su “licencia social para operar” (p.61). Y subraya: “todas las instituciones de la vida pública, ya sean los sindicatos, las iglesias, los poderes del Estado, las entidades del tercer sector o las empresas practican la comunicación política” (p.36).

En ese sentido, Daniel Nimmo y David Swanson definen la comunicación política como “el uso estratégico de la comunicación para influir en el conocimiento público, las creencias y la acción sobre asuntos públicos” (Citado en Ritter, 2013, p.37). En el documento *Responsabilidad social y sustentabilidad: Identificación del desempeño socialmente responsable de acuerdo con el Boston College*, Ojeda López y Jiménez Diez (2011) señalan:

La economía y las condiciones industriales existentes actualmente demandan un incremento en las diferentes formas de interacción entre las empresas y sus stakeholders para poder subsistir. Temas como la sustentabilidad ecológica, transparencia y contabilidad, derechos humanos y relaciones laborales, y corrupción son algunos de los tópicos que enfrentan las empresas globales diariamente (p.33).

Por lo tanto, puede inferirse que en una economía globalizada de la Información el accionar de las empresas ya no es estrictamente privado, sino que reviste una faz pública que debe atender a diversos grupos de interés, frecuentemente escépticos, desde una modalidad política de la comunicación, cuyo objetivo permanente es la persuasión.

Para abordar dicha modalidad surge, entonces, la necesidad de comprender cómo se construye la reputación. Al respecto, Ritter (2013) explica que la reputación de cualquier organización no se materializa por arte de magia, sino que –por el contrario– las empresas deben trabajarla diariamente y de manera estratégica, porque necesitan diferenciarse en el mercado.

De ese modo, describe el autor:

La reputación es el resultado de lo que las personas han visto, oído, sentido, experimentado y aprendido sobre las personas, empresas o instituciones a lo

largo del tiempo, y ese resultado es el que define sus actitudes y expectativas respecto de ellas. La percepción puede ser afectada, positiva o negativamente, tanto por experiencias personales de primera mano como por múltiples fuentes de información, incluida la comunicación boca en boca, la prensa escrita y electrónica y la información accesible en sus múltiples formas en Internet (Ritter, 2013, p.8).

Antonio López en el prólogo a *Reputación Corporativa* (Carreras, Alloza, Carreras; 2013) considera que la necesidad de cuantificar "el retorno del trabajo profesional de los comunicadores fue uno de los motivos de la apertura de este colectivo a la valoración de los intangibles, conscientes de que la actividad que no cuenta con una referencia económica carece de reconocimiento en el sistema capitalista" (p.6).

Los motivos de la consolidación de la reputación corporativa radican en lo que Ángel Alloza (Ídem; p.7) lista en ocho factores:

1. Las crisis reputacionales que hacen desaparecer las grandes empresas;
2. La internacionalización de las compañías;
3. La búsqueda de una diferenciación sostenible;
4. La vinculación de las empresas y las marcas a la reputación de sus países de origen;
5. La divulgación de los Rankings de Reputación. Aquí se hace referencia al primero de estos listados en España, el Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (MERCOS);
6. La explosión de los medios sociales en Internet que hace más vulnerable y volátil el valor de las compañías en el mercado.
7. La demanda urgente, por parte de las empresas, de indicadores no financieros, para mejorar la estrategia y el buen gobierno corporativo.
8. La necesidad para las empresas y las organizaciones de adoptar un marco de actuación de largo plazo, una visión *multistakeholder* y un mayor compromiso de responsabilidad social.

Para llevar adelante nuestra investigación nos serviremos de los contenidos mediáticos a raíz de la aprobación de la normativa, con el propósito de averiguar los posibles efectos reputacionales para cada marca. Nos circunscribiremos a la prensa gráfica (papel), en

función de su capacidad para alcanzar a un amplio abanico de destinatarios y por tratarse –todavía– de un agente de peso en la opinión pública (Wolton, 1995). A su vez, se indagarán los criterios de reputación corporativa expresados por Justo Villafañe (2007), mediante las dimensiones: Solidez Financiera, Calidad de productos y servicios, Innovación, Público Interno, Sustentabilidad, y Conducta Corporativa, para determinar sobre qué eje/s operaron con mayor preeminencia los textos mediáticos.

Esta propuesta buscará reconstruir a través de la medición de la comunicación mediatizada el/los posible/s impacto/s de la Ley de Portabilidad Numérica en los atributos reputacionales de las compañías Movistar, Personal, Claro y Nextel, a través de la prensa gráfica. Se tomarán como unidad de recolección los artículos periodísticos referidos a cualquiera de las marcas en el contexto de la Portabilidad numérica. Por el lapso de 24 meses, desde la aprobación de la normativa hasta cinco meses luego de su entrada en rigor, se recuperarán todas estas menciones –a través de la base de datos de una empresa de clipping– en los siguientes medios: *Ámbito Financiero*, *Clarín*, *Crónica*, *Diario Hoy*, *Diario Popular*, *Diario Uno (Santa Fe)*, *El Argentino*, *El Cronista Comercial*, *El Día (La Plata)*, *El Litoral (Santa Fe)*, *La Capital (Rosario)*, *La Nación*, *La Opinión (Rafaela - Santa Fe)*, *La Prensa*, *Miradas al Sur*, *Página 12*, *Perfil*, *Revista Fortuna*, *Revista Mercado*, *Revista Noticias*, *Revista Veintitrés*, y *Tiempo Argentino*.

## **2.2. Marco teórico**

En la década de 1980 comenzó una etapa de profundas transformaciones en la gestión organizacional, a raíz de la globalización y los procesos de convergencia política, cultural, tecnológica y financiera, señala Amo Baraybar (2008). En ese sentido, Paul Capriotti (1999) sostiene que las nuevas dinámicas han generado la necesidad de una comunicación basada en la transmisión de información sobre la propia empresa, en tanto sujeto social; tales cambios forzosamente supusieron actualizaciones en la filosofía de la comunicación institucional. El objetivo fundamental ya no será únicamente obtener una porción o segmento del mercado, sino la formación de una actitud favorable de los

públicos hacia la organización. Es decir, se pasa de observar a los públicos como sujetos de consumo, para considerarlos sujetos de opinión.

La situación actual en la mayoría de los mercados o sectores de actividad se caracteriza por la existencia de una multitud de productos y servicios, la participación de una gran cantidad de actores, una cantidad de información imposible de procesar (cada vez mayor con el acceso masivo a Internet) y una sociedad cada vez más exigente. (...) Como consecuencia de ello, las organizaciones deben orientar sus esfuerzos a establecer una Identidad Corporativa fuerte, coherente y distintiva (de sus productos y/o servicios y de la organización en sí misma) y comunicarla adecuadamente a sus públicos. (Capriotti, 2009, p.11)

Por ende, la imagen corporativa adquiere una importancia capital y se configura como un activo intangible estratégico para sobrevivir en un ambiente tan competitivo y para ganar el reconocimiento de sus públicos –mediante la identificación y la diferenciación–. Construir dicha imagen adecuadamente, señala el autor, permitirá a la organización: ocupar un lugar en la mente de los públicos, facilitar la diferenciación ante otras entidades, disminuir la influencia de factores situacionales, actuar como un factor de poder en las negociaciones, lograr vender mejor, atraer mejores inversores y conseguir mejores trabajadores.

Mientras la imagen es una fotografía, la reputación es la película, señala Ritter (2013). Si bien en el presente estudio nos focalizaremos en la segunda, entendemos pertinente describir algunas de las características del concepto de Identidad corporativa e Imagen institucional para brindar una mejor explicación de la Reputación corporativa.

Finalmente, se brindará una aproximación a la teoría de la Agenda Setting; se describirán los criterios de tangibilidad e intangibilidad que rigen actualmente en la contabilidad empresarial; y se abordará cómo los segundos pueden ser evaluados a la luz de diversos esquemas de auditoría, con el fin de gestionarlos de una manera más eficiente.

### **2.2.1. La identidad corporativa**

En *Branding Corporativo* (2009), Capriotti a partir de diversas fuentes interpreta la Identidad Corporativa como una dimensión que influye de manera decisiva en todos los aspectos de la gestión. En efecto, considera que orienta las decisiones, políticas, estrategias y acciones de la organización, dado que refleja los principios, valores y creencias de la misma. Al respecto, indica que la bibliografía reconoce dos grandes concepciones: el Enfoque del Diseño y el Enfoque Organizacional.

En el caso del primero, se define a la Identidad Corporativa como la representación icónica de una organización, que manifiesta sus características y particularidades a través de lo visible, ya sea: el símbolo (la figura icónica que representa a la organización); el logotipo y tipografía corporativa (el nombre de la organización escrito con una tipografía particular y de una manera especial); y los colores corporativos (o gama cromática, es decir, aquellos colores que identifican a la organización). También en la aplicación del diseño gráfico, audiovisual, industrial, ambiental o arquitectónico (Ídem, p.87).

Por su parte, el Enfoque Organizacional plantea que la Identidad Corporativa es el conjunto de aspectos que definen el carácter o personalidad de una organización y que representa la forma en que ésta elige para identificarse en relación con los públicos.

De acuerdo con este enfoque, entonces, la Identidad Corporativa es el conjunto de características centrales, perdurables y distintivas con las que las cuales la propia organización se identifica (a nivel introspectivo) y se diferencia de las otras en su entorno.

A su vez, la Identidad Corporativa se compone por: la Cultura Corporativa y la Filosofía Corporativa.

La primera de ellas es el “alma” (soul) de la Identidad Corporativa y representa “aquello que la organización realmente es, en este momento”. Es el componente que liga el presente de la organización con su pasado, su evolución histórica hasta el día de hoy y todo lo que se relaciona con ello. La segunda de ellas, por su parte, es la “mente” (mind) de la Identidad Corporativa, y representa “lo que la organización quiere ser”. Es el

componente que vincula el presente de la organización con el futuro, con su capacidad distintiva y de permanencia en el tiempo (Capriotti, 2009, p.23).

En otras palabras, la Cultura Corporativa responde al conjunto de creencias, valores y pautas de conducta, compartidas y no escritas por las que se rigen los miembros de la institución. En cambio, la Filosofía Corporativa alude a la concepción global de la institución establecida por sus directivos –ya sea: el/los propietario/s, el Consejo directivo, etcétera–, para alcanzar metas y objetivos. También representa los principios (creencias, valores y pautas de conducta) que la entidad debería respetar para cumplir sus metas y objetivos; en ello intervienen: la Misión Corporativa (indica qué hace la organización, cuál es su negocio o actividad), la Visión Corporativa (aporta la perspectiva de futuro, el objetivo final de la entidad), y los Valores Centrales Corporativos (representan cómo hace la organización sus negocios, son los valores y principios profesionales que practica).

Costa (2009) reconoce en la identidad un eje que atraviesa todos los aspectos de la vida, y que se define por medio de cuatro parámetros: Quién o Qué es (la empresa), Qué se hace (o para qué sirve), Cómo lo hace (estilo y conducta) y Cómo lo comunica (relaciones, información). Dicha identidad, continúa, es "su propio y exclusivo modo de ser y de su diferencia esencial: la que la distingue y la impone en un entorno saturado (...)" (Costa, J.; 2009; pp.125).

En efecto, todos los estímulos procedentes de la organización configuran lo que el autor llama "una sola sensación"; es decir: imagen, lo que a entender de Costa representa una "convicción" (Ídem). Por consiguiente, la característica más contundente de la identidad es la capacidad para diferenciar (función: exclusión/inclusión) y acreditar un origen (función: reconocimiento) (Ídem; pp. 127-130).

Así la Identidad es hoy un instrumento privilegiado. Porque es único, exclusivo y distintivo, y porque es el elemento más universal y englobante del lenguaje y la acción empresarial. No hay otros elementos más difundidos, más ubicuos que los de su identidad. Ya que todo cuanto la empresa hace y dice ante la sociedad, necesaria e inevitablemente, la *identifica*. (Costa, J.; 2009; pp.126).

A partir de la identidad se construye una imagen. No obstante, sin elementos sensibles es imposible que el público perciba una identidad; así, la comunicación es el medio para expresarla haciendo uso de todos los recursos a disposición. Ergo, comunicar es construir imagen.

### **2.2.2. La imagen institucional**

Las imágenes son percepciones que se encuentran en el imaginario social. Es decir, remiten al conjunto de ideas, conceptos y atributos que son formados en la mente de los individuos respecto a un objeto, persona o institución, que se asocian a determinadas ideas configurándolas como algo representativo y significativo.

Según Joan Costa (2003), “la imagen institucional de la empresa es la representación mental, en el imaginario colectivo, de un conjunto de atributos y valores que funcionan como un estereotipo y determinan la conducta y opiniones de esta colectividad.” (p.53).

Por ende, las organizaciones acuden a una constelación de valores a los cuales desean ser asociadas; esto, por supuesto, demanda una tarea previa de investigación y discernimiento de públicos estratégicos o *stakeholders*. Entonces, ¿cómo se constituye un público?

En palabras de Paul Capriotti (1999), los públicos se establecen “a partir de las consecuencias de la acción de la organización sobre las personas. Surge, entonces, un vínculo (*linkage*), una relación entre individuos y organización, en base a dichas consecuencias” (p.37). En ese sentido, retoma el criterio elaborado por Gruning y Repper cuando señalan que las personas pasan a constituirse en público de la empresa al reconocer un problema o las consecuencias de la organización sobre ellos, y a partir de este *linkage* se formarán grupos con intereses específicos en función de dicho vínculo o relación. Este fenómeno, abordado desde la sociología y la psicología cognitiva, advierte que los individuos siempre tienen una posición (*status*) y un rol al interior de los colectivos; por lo tanto:

En la interacción entre la organización y los individuos se deriva la identificación de los individuos con una posición determinada en relación con la organización, y con una serie de obligaciones y expectativas en función de dicha posición, es decir, con un rol. (Capriotti, p.39)

De allí que los públicos puedan ser identificados en función de su vínculo con la organización, asumiendo que no se trata de un grupo heterogéneo de personas, sino de una posición compartida por un conjunto de individuos (status de público), que tendrá unas expectativas y obligaciones compartidas (rol de público) con respecto a la empresa. Así, explica el autor, el análisis de los públicos puede ser enfocado en función de las variables rol y posición, antes que por características personales o sociográficas.

Una comunicación efectiva y asertiva implica para una organización la necesidad de planificar. Esto resulta así porque todo acto comunica –sea deliberado o no–, y a partir de allí se construyen percepciones, sentimientos y acciones adoptadas por los públicos que definirán una imagen positiva o negativa.

### ***2.2.3. La Reputación Institucional***

Con el tiempo, esta impresión (coyuntural) adopta una forma histórica, donde se enmarcan valores y formas de comunicación representativas de la empresa. En esa línea, Ritter (2013) señala que la imagen se construye, mientras la reputación se gana, ya que –a diferencia de la primera– no es controlada por la empresa. La reputación, por tanto, es una "percepción consensuada de los públicos a través del tiempo" (p.137). Presenta un carácter estructural, porque es la secuencia de muchas imágenes a través del tiempo y se fundamenta en la coherencia entre lo verbal y conductual. Por último, la diferenciación más importante reside en que la imagen genera expectativas, cuando la reputación genera valor.

De acuerdo con Justo Villafañe (2004), existen otras distinciones de peso entre imagen y reputación. Por ejemplo, la segunda se construye mediante valores y compromisos

asumidos por la empresa para con sus *stakeholders*, aspectos que adquieren densidad mediante acciones corporativas concretas, tangibles.

Transparencia y la credibilidad son elementos que hacen al valor reputacional y a la medición del mismo como algo significativo, refuerza Ritter. Estas definiciones abarcan la posibilidad de “iniciar mayores lazos entre los pares que sean de interés y así reforzar el nivel de confianza” (Ritter, 2003, p.65), señala. La credibilidad, enfatiza, es uno de los pilares fundamentales para el valor reputacional. En ese sentido, la noticiabilidad y el posicionamiento en los medios de comunicación social son meritorios para detectar si la información emitida por la institución es veraz y confiable. Asimismo, permite dilucidar si el mensaje responde a la intención comunicacional de la institución.

La importancia de la medición de la imagen y la reputación radica en su aporte a la gestión, en tanto constituye insumo clave en la valorización de activos tangibles e intangibles, como ser: la trayectoria, el reconocimiento, las percepciones y las creencias de sus públicos. Cabe destacar que para Ritter (2013) una adecuada gestión de la comunicación favorece la rentabilidad y el *engagement* corporativo a través del tiempo.

El análisis de dichos parámetros responde a metodologías destinadas a comprender y verificar mediante datos cuantificados variables cualitativas que indagan dimensiones valorativas. Los datos arrojados por estos estudios permiten a las compañías operacionalizar indicadores relevantes en la toma de decisiones vinculadas al posicionamiento del negocio. De igual modo, favorecen a identificar aspectos de la gestión pasibles de mejora.

Es dable distinguir que los indicadores –construidos y– evaluados están estrechamente vinculados con: por un lado, las dimensiones en estudio; y por otro, el soporte y los vehículos seleccionados para la comprensión del estado de los intangibles (Mosto, C.; 2003; pp. 164-173).

Alberto Andreu (2006) en el artículo *Medida de la reputación corporativa*, consigna la reputación corporativa como parte del valor de la empresa y lo expresa por medio de la siguiente ecuación:

$$V = N + AI + CR$$

Donde el valor de la empresa (V) equivale al patrimonio neto contabilizado (N) más los activos intangibles relevantes (AI), como son: la imagen de marca, la reputación y la percepción de valores corporativos y el sistema de gobierno corporativo, más el capital relacional o capacidad de comunicación con distintos *stakeholders* (CR).

De acuerdo con dicha expresión, CR es función directa del valor generado para la corporación según la intensidad y valor actual de las relaciones mantenidas con:

- a) inversores, cuya fidelidad financiera depende a su vez de la rentabilidad esperada (dividendo y revalorización) y de la transparencia corporativa;
- b) trabajadores, cuya fidelidad laboral es función de su inserción corporativa y de sus expectativas de desarrollo profesional;
- c) proveedores y suministradores, cuyo capital relacional descansa en sus expectativas de ingreso con la empresa y la calidad del suministro;
- d) clientes (consumidores y usuarios), sector de interesados que se vincularán según la calidad y el compromiso empresarial para con sus necesidades;
- e) ciudadanía, que aun sin ser consumidora ni usuaria, percibe y valora las externalidades o efectos de la actividad corporativa sobre su entorno próximo, ya sea en materia sociolaboral, medioambiental, financiera, política o cultural;
- f) medios de comunicación, que trasladan la imagen corporativa al resto de *stakeholders*, y cuyas relaciones con la empresa son de máximo valor estratégico (para que este vínculo funcione adecuadamente la transparencia constituye un carácter esencial);
- g) expertos en evaluación corporativa, siempre atentos al impacto de las relaciones corporativas con todos los grupos de interés, y cuya opinión es crucial para la formación de opinión en los ámbitos precedentes, y por tanto, para la propia construcción del capital relacional.

Aspectos diferenciales entre la imagen y la reputación corporativa (Villafañe, J. 2006 como es citado en Mosto C., 2010, p.110).

IMAGEN CORPORATIVA	REPUTACIÓN CORPORATIVA
Proyecta la personalidad corporativa.	Es resultado del reconocimiento corporativo.
Carácter coyuntural y efectos efímeros	Carácter estructural y efectos duraderos.
Difícil de objetivar.	Verificable empíricamente
Genera expectativas asociadas a la oferta.	Genera valor consecuencia de la respuesta
Se construye fuera de la organización	Se genera en el interior de la organización.

Tabla 1: Aspectos diferenciales entre Imagen y Reputación Corporativa, según Justo Villafañe.

#### **2.2.4. La Marca, su concepto y rol comunicacional**

La utilización de rótulos existe desde hace siglos. La palabra *brand* (en español, marca o marcar), que proviene del antiguo nórdico *brandr*, apela a la acción de arder o quemar debido a que el hombre primitivo sellaba la propiedad de su ganado con un instrumento incandescente. Con el desarrollo del comercio, los compradores utilizarían las marcas como un medio para distinguir los animales de un criador y otro. Así, un ganadero con una reputación particularmente buena por la calidad de sus rebaños encontraría su marca muy buscada, mientras que las piezas de aquellos con menor reputación debían evitarse o tratarse con precaución. Por lo tanto, se estableció la utilidad de las marcas como guía para la elección, un rol que no ha cambiado hasta el presente. Por ejemplo, en el 2700 a.C. los egipcios también utilizaron la marca de ganado como un elemento disuasorio de robo, ya que los animales podían ser fácilmente identificados. (Khan, S. y Mufti, O.; 2007).

Naomi Klein (2000) para ilustrar el valor de las marcas en los mercados contemporáneos recupera el episodio denominado el *Viernes de Marlboro*, que ocurrió el 2 de abril de 1993, tras el anuncio de que Phillip Morris rebajaría un 20% el precio de sus cigarrillos con el fin de recuperar el nivel de ventas que habría perdido en manos de competidores genéricos. La autora sostiene que, pese de las estimaciones de Wall Street y un contexto económico adverso, las empresas que prefirieron continuar apostando al marketing del valor, como Nike, Apple, Disney, Levi's o Starbuck, "no sólo les iba bien, sino que la publicidad constituía un aspecto cada vez más importante de su actividad. Para estas empresas, el producto visible sólo era el contenido de la producción real: la marca" (Klein, N; 2000; p.34).

Para Joan Costa (2009) el fenómeno de las marcas es resultado del consumismo, una dinámica que intersecta elementos analizables desde la psicología, la sociología y la economía. En ese marco, advierte la simultaneidad de dos procesos: los productos quieren ser servicios y las empresas aspiran a ser marcas. Mientras "los primeros buscan fidelizar, porque los servicios fidelizan; las segundas quieren notoriedad, atractivo y poder" (Costa, J.; 2009; p.24).

A propósito, pondera la influencia que adquieren las marcas en el comportamiento colectivo en base a su capacidad simbólica para cargar de significados a una organización, asociarla a un conjunto de atributos y amparar bajo ese paraguas todo aquello que lleva su signo. Esto reporta el beneficio añadido de incrementar la recordación marcaria en el público, concentrando el esfuerzo comunicacional para el referente.

Lejos de tratarse de un proceso inocuo, el protagonismo ganado por las marcas junto con su creciente autonomía, ha sido cuestionada e incluso criticada tanto por la literatura especializada como por estudios de mercado en Estados Unidos y Europa, indican Khan y Mufti en *The Hot History & Cold Future of Brands* (2007). Los detractores más severos acusan que en los últimos años la relación entre el consumidor y las marcas ha decantado en prácticas distorsivas en desmedro del ciudadano común.

Alan Mitchell en *Brand Narcissism* (2003) sugiere que las marcas, en lugar de cumplir su misión como guías del consumidor, como faros de confianza, "se manifiesta[n en] un desorden sistémico narcisista", un trastorno que "llega directamente al corazón de la forma en que creamos, distribuimos e intercambiamos valor" (s/n). Las tendencias narcisistas de las marcas surgen, según Mitchell, de una combinación de las causas estructurales, operativas, motivacionales y metodológicas que definen intrínsecamente la marca moderna y nuestro sistema comercial. Willmott en su libro *Citizen Brands* también se enfoca en un "trastorno de relación", al declarar que muchas organizaciones comerciales han olvidado la importancia de las relaciones mutuas que deben existir entre ellas y otras partes clave interesadas (Khan, S. y Mufti, O.; 2007).

En un contexto de un notorio descreimiento hacia las instituciones en general, Carreras, Alloza y Carreras (2013) sostienen que la marca y la reputación son esenciales para

recuperar la confianza de la ciudadanía. Para recobrar vínculos saludables o fructíferos, aconsejan, hay que asumir y respetar compromisos en torno a temáticas socialmente relevantes. La marca corporativa de una empresa, institución o país es el balance “entre las percepciones que comunica, es decir, las expectativas que crea y las realidades o experiencias que entrega a los grupos de interés” (p.18). Mientras, “la reputación es un sentimiento positivo hacia una persona o institución que integra tres vectores: admiración, buena estima y confianza” (p.18). En definitiva, la confianza se trata de un sentimiento de enorme relevancia, “puesto que es el detonante de las actitudes y comportamientos favorables hacia una empresa, una institución o un país” (p.19).

En *La comunicación de las marcas* (2013), Federico Stellato señala que "la identidad, la comunicación, la imagen y la reputación (...) son los formadores de la personalidad pública" de una organización (Larrea, J. y Ontiveros, D.; 2013; p.249). De ese modo, gestionar la personalidad corporativa apunta al desarrollo de una determinada imagen en los públicos, y *a posteriori* una realidad institucional. En términos de Marcelo Manucci, la "comunicación crea realidades a partir de la producción de significados y (...) la organización es una trama de significados provocados por las relaciones que genera con sus públicos" (Ídem).

Asimismo, Stellato recupera algunos de los rasgos que comparten las grandes marcas, como ser: fácil identificación, coherencia comunicacional, capacidad para generar preferencias en grupos de interés, una gran idea o concepto macro que respalde su vínculo con los públicos. La conjunción de todos estos elementos, en definitiva, aspira a que las marcas puedan cobrar un precio Premium en los mercados donde se desempeñen (pp. 251-252).

Representar a la compañía frente a la sociedad como un ente integrado, coherente y confiable, es la clave del valor de una marca. La percepción de la institución como un actor social con el que es positivo vincularse es un activo intangible que gestionado estratégicamente puede mantener o extender el ciclo de vida de una organización en los mercados, generando mayores utilidades económicas (ya sea en acto o en potencia).

En la marca se produce el contacto entre las organizaciones y sus públicos, allí se recrea una experiencia particular donde aparecen involucrados elementos simbólicos y materiales, ya sean afectivos, políticos o culturales. Además, se produce el encuentro entre la filosofía y valores de la compañía con los de sus públicos, acompañado por expectativas, memorias, historias y relaciones basadas en valores, atributos y beneficios.

Cada encuentro entre la organización y sus públicos generan una experiencia, que se conoce como experiencia de marca. Cuanto más satisfactoria es la experiencia mayor valor de marca puede construirse y acrecentar el capital de reputación. La marca viene a ofrecer una experiencia única, que en esencia es propia y particular (Stellato, F. en Larrea, J. y Ontiveros, D.; 2013).

Carolina Villamizar Loaiza (2012) considera que las marcas contienen una utilidad multidimensional, dado que en la actualidad los *stakeholders* demandan cada vez más relacionarse con las organizaciones. Este tipo de vínculo, por ende, es cualitativamente distinto al que solía entablarse en el pasado. En ese sentido, retoma las estimaciones de Kaplan y Norton que ubican en un 75% la importancia de los activos intangibles para las organizaciones, restando jerarquía dentro de la estructura de valor de una compañía a los bienes físicos.

Es tal la importancia que han adquirido los intangibles en los negocios que a estos se les puede atribuir del 50 al 90% del valor de una compañía en el mercado, lo que demuestra que tanto los intangibles como la conciencia que los anima, son los que están ahora gobernando el mundo material de los negocios (Abudene en Villamizar Loaiza, C.; 2012).

Las marcas son –junto con otros activos intangibles– consideradas motores de la producción de riqueza, mientras que los activos físicos y financieros pasan a ser considerados cada vez más genéricos (Abudene, P.; 2006). Por lo tanto, se plantea la necesidad de cuantificar el aporte económico de la comunicación y las imágenes que los *stakeholders* tienen de las organizaciones en sus mentes; si bien, esto no constituye una tarea sencilla porque supone incorporar nuevos horizontes e instrumentos de medición.

En *La buena reputación. Claves del valor intangible de las empresas* (2004), Justo Villafañe ahonda en la caracterización de la imagen y la reputación corporativa, justamente para

explicar cómo evaluar la segunda. Al respecto, enfatiza que la imagen corporativa es la forma –o aspecto externo–, mientras la reputación corporativa es el fondo –o aspecto interno–. Y agrega: "La reputación es la cristalización de la imagen corporativa de una entidad cuando ésta es el resultado de un comportamiento corporativo (...) mantenido a lo largo del tiempo, que le confiere un carácter estructural ante sus *stakeholders* estratégicos" (p.31).

Según Villafañe, las diferencias entre imagen y reputación estriban en cinco aspectos básicos: 1) la imagen proyecta la personalidad corporativa, mientras que la reputación es fruto del comportamiento de la empresa; 2) la imagen tiene un carácter coyuntural y sus efectos son efímeros, en cambio la reputación tiene un carácter estructural y sus efectos son duraderos; 3) la imagen es difícil de objetivar, mientras que la reputación es verificable empíricamente; 4) la imagen genera expectativas asociadas a la oferta, en cambio la reputación genera valor como consecuencia de las respuestas; y 5) la reputación se construye fuera de la organización (p.29).

Por lo tanto, la reputación es el final de un largo camino que comienza en la identidad de la empresa, continúa a través de su imagen corporativa y culmina en la construcción que los públicos tienen de la empresa. Cada uno de estos pasos atiende a una pregunta: la identidad responde a ¿qué es la empresa? La imagen, a ¿qué dice la empresa que es? Y la reputación, a ¿qué opinan los demás que es la empresa?

El autor suscribe que la imagen es "la proyección de la imagen intencional que los aparatos comunicativos de la empresa tratan de inducir en sus públicos" (p.31), o sea: es "el resultado casi exclusivo de la política de comunicación" (p.28). En tanto, la reputación es "la consecuencia de una relación eficaz y comprometida con los *stakeholders* de la empresa" (p.25). Entonces, la reputación no es lo que dice que la empresa es, sino lo que sus diferentes públicos opinan que es; en otras palabras, no se trata de la apariencia –o discurso– que supone toda imagen corporativa, sino la experiencia que los públicos tienen de la organización.

### **2.2.5. Medir la marca a partir de la reputación**

¿Por qué medir? De acuerdo con el experto en administración Peter Drucker, aquello que no se evalúa es difícilmente gestionable. “El sistema de medición de una organización afecta muchísimo el comportamiento de la gente, tanto del interior como del exterior de la organización”, afirman Kaplan y Norton (2000; p.34). Consideran que mensurar también los activos intangibles –y, en consecuencia, su desempeño– es una condición *sine qua non* para la supervivencia de las empresas en la era de la información, dado que al hacerlo se pueden identificar aspectos a mejorar, orientar esfuerzos y aunar estrategias hacia objetivos claramente establecidos.

“Los activos intangibles nunca han sido tan importantes como ahora”, sostienen Carreras, Alloza y Carreras (2013). Representan una proporción cada vez mayor en el valor de las compañías, debido a que los resultados financieros y la rentabilidad responden cada vez más al intercambio y a la gestión de ideas, información, conocimiento y servicios, y cada vez menos al control de los recursos físicos y tangibles.

La visión contable tradicional se focaliza, destacan los autores, en los activos tangibles puesto que la gestión de las empresas se limita a aquello que mide, y sólo mide aquello que comprende bien; en tanto, los activos y recursos intangibles presentan un nivel de conocimiento pobre por parte de los directivos de las empresas. Tal es el caso de la reputación: “a pesar de que se trata del mejor exponente del recurso intangible de mayor valor estratégico [existen] claros déficit de comprensión, medición y gestión” (Ibídem, p.8).

El término "economía de la reputación" fue acuñado por primera vez en la *XV International Conference on Corporate Reputation, Brand, Identity and Competitiveness* del *Reputation Institute* celebrada en 2011 en Nueva Orleans, Estados Unidos. Apela a un contexto donde el rol de la empresa cambia su manera de relacionarse con los poderes tradicionales; “implica entender que el poder hoy está en manos de los grupos de interés, opinión pública, clientes, empleados, reguladores [entes regulatorios], accionistas, proveedores, etcétera” (Ídem, p.8).

Las empresas e instituciones pasan ahora a estar al servicio de sus grupos de interés (*stakeholders*). Hoy el éxito empresarial se mide a partir de la capacidad para identificar y fortalecer la vinculación con aquellos grupos que, más allá de los competidores, poseen intereses en torno a la compañía. El requisito previo para que pueda desarrollarse este nuevo modelo de empresa depende del nivel de confianza que una sociedad deposite en sus empresas e instituciones.

La pérdida de confianza tanto a empresas como gobiernos es una problemática que ha escalado al orden internacional. La recuperación de dicha confianza es una tarea prioritaria a la hora de afrontar crisis económicas; para ello, la buena gestión de la marca y de la reputación son herramientas insoslayables.

El objetivo principal para la buena gestión de recursos y activos intangibles radica en avanzar en una rigurosa definición conceptual de la reputación y en el consiguiente desarrollo de las métricas que sean capaces de medir y demostrar el retorno económico de la buena gestión de la misma. Se trata de conseguir que estas métricas de la reputación sean incorporadas a los cuadros de mando de la alta dirección de las organizaciones complementando a los indicadores financieros tradicionales (Carreras, Alloza y Carreras; 2013; p.9).

En cuanto a la medición de la reputación, Villafañe (2004) la asocia directamente con la marca, al poner el acento en el *reconocimiento* que brinda la reputación antes que en la *apariencia* producto de la imagen. De esa manera, la marca se convierte en una promesa de valores, de la misma manera en que la reputación es una promesa de los valores de la empresa. Por consiguiente, "la reputación refuerza el resto de los activos intangibles y, en consecuencia, los revaloriza" (p.39), y de entre todos los intangibles, destaca la marca. Al combinar ambos conceptos, habla de la marca reputada (p.39), de la marca experiencia (p.42) y de la reputación de marca (p.46).

"La reputación no se logra gratuitamente, es necesario invertir en ella, pero los retornos que produce son mayores que esa inversión y ahí es donde radica la clave del capital reputacional"(p.78), afirma el consultor y catedrático español. En esa línea, relaciona una buena reputación con la suba del capital bursátil, la mejora de la oferta comercial, la

atracción y la retención de talentos, la eficacia contra la crisis y, finalmente, su capacidad para liderar mercados.

Llegado este punto, Villafañe hace un distingo sumamente significativo entre la imagen y la reputación al sostener que esta última tiene la capacidad de ser verificable empíricamente. Esto, sin dudas, ratifica la importancia de medir una dimensión organizacional –resultado de un comportamiento corporativo– que armoniza tanto los activos duros como blandos de la empresa (Villafañe, J.; 2004).

Hay dos maneras para evaluar la reputación, ya sea por medio de auditorías o a través de mediciones estandarizadas (Villamizar Loaiza; 2012; pp. 103-120). En el caso de las primeras, se obtienen resultados específicos para cada empresa en tanto permiten descubrir singularidades y aspectos "micro"; en efecto, las auditorías constituyen una investigación a la medida porque evalúan cada uno de los aspectos fundamentales que hacen a cada compañía en particular. En el caso de las mediciones estandarizadas, se adoptan criterios generales asociados a los modelos reputacionales más difundidos en el mercado.

Entre las herramientas y metodologías más relevantes en el orden internacional, se encuentran:

**Rep Track Pulse.** Los informes elaborados de forma anual por el *Reputation Institute*<sup>36</sup> identifican cómo los *stakeholders* perciben a una empresa a partir de la evaluación de siete dimensiones básicas de la reputación corporativa, tales como resultados financieros, integridad, ciudadanía, liderazgo, innovación, entorno de trabajo y oferta de productos y servicios. Además, indica cómo estas percepciones suscitan una serie de

---

<sup>36</sup> Reputation Institute es una de las firmas más relevantes en el mundo dedicada a la investigación y el asesoramiento reputacional. Fundado por los profesores y especialistas en comunicación comercial y empresarial, Charles Fombrun y Cees van Riel, desde 1997 el Instituto trabaja en el desarrollo de modelos académicos originales para medir cómo los públicos perciben a las empresas. Actualmente analiza más de 25 industrias en más de 40 países para más de 7000 compañías. Más información en: <https://www.reputationinstitute.com/about> [Consulta en línea: 20/03/2018]

comportamientos favorables hacia ella, como ser: la compra de sus productos, la recomendación a terceros, el beneficio de la duda ante una situación de crisis, entre otras.

**Reputation Quotient**<sup>37</sup>. Es el medidor de Reputación Corporativa de *Harris & Fombrun* (1996), y es publicado por el *WallStreet Journal*. El modelo RQ –afirman sus creadores– fue diseñado para comprender cómo una compañía es percibida en la cultura moderna. Cada año, estos estudios suministran información acerca de las compañías más mentadas por el público, ya sea porque sobresalieron o porque defraudaron a la sociedad. Para formular dicha medición se toman las empresas más visibles (por buena o malas razones) y se las evalúa en seis dimensiones reputacionales: responsabilidad social, visión y liderazgo, desempeño financiero, productos y servicios, atractivo emocional, y clima laboral.

**Monitor de Reputación Corporativa (MERCOS)**<sup>38</sup>. Lanzado en el año 2000, es el instrumento de evaluación desarrollado a partir de los trabajos de Justo Villafañe & Asociados. Cuenta con una metodología multi-stakeholder compuesta por cinco evaluaciones y doce fuentes de información; habiéndose convertido en uno de los monitores de referencia en todo el mundo. Además, es el primer monitor de reputación que es objeto de una revisión independiente por parte de la auditora KPMG, según la norma ISAE 3000. En la actualidad Merco elabora seis rankings: Merco Empresas, Merco Líderes, Merco Responsabilidad y Gobierno Corporativo, Merco Talento, Merco Consumo y MRS-Merco Sanidad.

---

<sup>37</sup> The Harris Poll (s.f.). *What is RQ?* Recuperado de: <https://theharrispoll.com/reputation-quotient/> [Consulta en línea: 20/03/2018]

<sup>38</sup> MERCOS (s.f.) *Qué es merco*. Recuperado de <http://www.merco.info/ar/que-es-merco> [Consulta en línea: 20/03/2018]

**The Words Most Admired Companies**<sup>39</sup>. Esta encuesta es realizada por la revista *Fortune* en colaboración con *Korn Ferry*, y abarca un universo de aproximadamente 1500 candidatos, compuesto por las mil compañías más grandes de EEUU clasificadas por ingresos, junto con empresas no estadounidenses que tienen ingresos de U\$S10 mil millones o más, en base a los datos del índice de *Fortune's Global 500*. Luego, mide la reputación corporativa a través de una encuesta a 10.000 ejecutivos de 345 compañías de todo el mundo, y son clasificadas según el sector industrial en el que operan.

**Mejores Marcas**<sup>40</sup>. “El valor de las marcas que integran una compañía es otro de los valores clave en la construcción y gestión de la reputación de las compañías”, señala Gonzalo Fernández (2015). La consultora española *Interbrand* publica cada dos años el informe Mejores Marcas españolas, que en su versión internacional es *Best Global Brands*. Como se ha expresado anteriormente, el valor de las marcas supone un activo intangible que debe gestionarse para que repercuta de manera positiva en la reputación global de las compañías. Es por ello que la marca corporativa actúa como protectora del resto de marcas de la compañía, lo que configura una fórmula eficaz para canalizar los recursos y obtener resultados eficientes.

**Best Workplaces**<sup>41</sup>. La percepción de los propios trabajadores acerca de la compañía, coinciden los especialistas, es una de las dimensiones que intervienen en la reputación. “‘Querer trabajar en una compañía’ o ‘sentirse parte de la empresa’ son factores clave en la construcción de una reputación sólida”, considera Fernández (2015). Este ranking elaborado por *Great Place to Work* es considerado un instrumento de calidad internacional para medir el clima interno de las empresas; estudia principalmente la percepción que poseen los empleados sobre los mandos medios y altos de la compañía,

---

<sup>39</sup> Fortune (s.f.) *The world's most admired companies*. Recuperado de <http://fortune.com/worlds-most-admired-companies/> [Consulta en línea: 20/03/2018]

<sup>40</sup> Interbrand (s.f.) *About us*. Recuperado de <http://interbrand.com/about/> [Consulta en línea: 20/03/2018]

<sup>41</sup> Great Place to Work (s.f.) *Acerca de nosotros*. Recuperado de <http://www.greatplacetowork.com.ar/acerca-de-nosotros> [Consulta en línea: 20/03/2018]

pero también en la cultura corporativa de la organización a través de sus políticas y procesos de recursos humanos.

En materia de reputación en línea, el autor consigna: “Aunque los expertos se afanan en no distinguir entre la reputación online y la offline, lo cierto es que la presencia de las marcas (...) en el mundo online también tiene su análisis” (Ídem), aunque no existen rankings consensuados entre los modelos actualmente disponibles.

Asimismo, Fernández destaca las dificultades para desarrollar métricas que contemplen la presencia de las marcas en la amplia diversidad de formatos web. Por lo tanto, “el trabajo por el momento pasa por el monitoreo de la presencia de las empresas y marcas en el entorno 2.0 a través de diferentes sistemas”, concluye (Ibídem).

A pesar de tal carencia, se ubican entre los instrumentos más interesantes:

**Top 50 Marcas en medios sociales.** Elaborado por el *Interactive Advertising Bureau (IAB)*, organización que tiene presencia internacional desde 1996 y efectúa mediciones en países del subcontinente, como ser Argentina<sup>42</sup>, Brasil, Chile y Uruguay. Este estudio utiliza el modelo PRGS (Presencia, Respuesta, Generación y Sugerencia) para evaluar la actividad en Facebook, Twitter, Youtube, LinkedIn y Tuenti de las cincuenta marcas de los diez sectores del mercado que más invierten en publicidad digital<sup>43</sup>. El estudio, mediante valores cualitativos y cuantitativos, permite contrastar la actividad de cada empresa con la del propio sector, con otros sectores, con otras marcas e incluso muestra la evolución de los datos en el tiempo.

**Balance de Expresiones Online.** Desarrollado por Corporate Excellence y LLORENTE & CUENCA, analiza las expresiones voluntariamente emitidas en Internet y su impacto en las dimensiones reputacionales: Oferta, Innovación, Finanzas, Trabajo, Ciudadanía, Liderazgo

---

<sup>42</sup> Interactive Advertising Bureau (s.f.) *Estudios*. Recuperado de <http://www.iabargentina.com.ar/estudios.php> [Consulta en línea: 20/03/2018]

<sup>43</sup> Asociación de Directivos de Comunicación - DirCom (s.f.). *III Estudio Top 50 Marcas en Redes Sociales*. Recuperado de <http://www.dircom.org/item/6733-iii-estudio-top-50-marcas-en-redes-sociales> [Consulta en línea: 20/03/2018]

y Gobierno. El informe ofrece un mapa de los stakeholders más activos en Twitter, Facebook, YouTube y Google; a la vez, brinda información sobre los contenidos más relevantes para las distintas audiencias y permite identificar las principales áreas de riesgo reputacional para las empresas<sup>44</sup>.

**IRON.** El programa de Inteligencia Reputacional en el Entorno Online de Villafañe & Asociados recolecta el contenido que circula en la red para luego compararlo con la información offline de las empresas. La propuesta comercial desarrollada por esta consultora alrededor de la herramienta postula que solo existe una reputación corporativa y la reputación online es la expresión del reconocimiento de los públicos de la empresa en los cibermedios y medios sociales (blogs, foros y redes)<sup>45</sup>.

En tales modelos de medición existen puntos en común al evaluar ciertas variables, entre ellas: Liderazgo (o Visión y Liderazgo); Productos y Servicios; Ética y Buen Gobierno; Responsabilidad Social Corporativa; Resultados Financieros (o Desempeño Financiero); Innovación; y Entorno Laboral. De este modo, se atienden las valoraciones de un amplio abanico de públicos –tanto al interior como al exterior– de la compañía.

Otra coincidencia estriba en que los sistemas de evaluación precedentes implican la utilización de encuestas para abordar a los *stakeholders* objetivos (o a una porción representativa de los mismos); sin embargo, en el estudio aquí propuesto el público en cuestión son los medios de comunicación y –por consiguiente– el discurso que articulan en una superficie textual, a través de una vasta gama de significantes y operaciones simbólicas que involucran factores como la confianza, la transparencia y objetividad (dentro de una determinada estructura cultural y política, como ser las sociedades postindustriales contemporáneas), en torno a las empresas, servicios y productos.

---

<sup>44</sup> Corporate Excellence (s.f.) *Estudio. Balance de Expresiones Online - BEO 2016*. Recuperado de <http://www.corporateexcellence.org/index.php/Compartimos-conocimiento/Estudio.-Balance-de-Expresiones-Online-BEO-2016> [Consulta en línea: 21/03/2018]

<sup>45</sup> Villafañe & Asociados (s.f.) *Reputación corporativa*. Recuperado de <http://www.villafane.com/reputacion-corporativa/> [Consulta en línea: 21/03/2018]

Abordar este *stakeholder*, como se explicará a continuación, es particularmente relevante dada su capacidad para influir o modalizar las consideraciones –y metadiscursos– sobre las marcas en otros públicos.

### ***2.2.6. Consideraciones respecto al estudio de los Mass Media en el análisis reputacional***

De la diversidad de enfoques disponibles para el abordaje de los mensajes producidos por los medios, este trabajo se propone reconstruir las categorías reputacionales de cuatro compañías del sector de la telefonía móvil teniendo en consideración postulados de la teoría de *Agenda Setting*, la cual sostiene que los *Mass Media* poseen relativa injerencia para instalar o modalizar temas en la agenda pública mediante la difusión o tratamiento preferencial de informaciones o series informativas.

En tal caso, dicha influencia no es homogénea, sino que varía de un medio a otro, y tampoco reporta un impacto directo en la audiencia ya que la permeabilidad de las personas no es absoluta; por el contrario, intervienen diversos mecanismos interpretativos. No obstante, se estima que a través de diversas estrategias discursivas los medios coadyuvan a la incorporación de categorías en el orden de las cosas.

La instancia de producción constituye el marco adecuado para evaluar la posición que adoptan las empresas periodísticas alrededor de las más diversas cuestiones. A partir de ello es posible dar cuenta de la magnitud cuantitativa y cualitativa de los mensajes, una herramienta sumamente útil para tomar decisiones en materia comunicacional.

Adriana Amado Suárez y Carlos Castro Zuñeda (1999) sostienen que los medios de comunicación masiva juegan un papel importante en la vida cotidiana, “principalmente en su carácter de fuente de información y de conocimiento de la realidad. Dentro de los medios, el periodismo tiene como tarea el escrutinio y la difusión de los acontecimientos relevantes para la comunidad a la que se dirigen” (p.87).

Aquello representado por la prensa constituye una parte importante (o mayoritaria) de la información que la gente recibe de las empresas e instituciones. Fundamentalmente, en lo que hace a los “aspectos que la publicidad no difunde, como pueden ser las caras de una compañía, su situación competitiva, el cumplimiento impositivo, las instancias en las relaciones con sus empleados (por ejemplo, huelgas, despidos, etc.)”(Ídem), agregan los autores. Por consiguiente, el periodismo se encarga de exponer aquello que las compañías prefieren omitir de manera explícita o implícita.

En ese sentido, cabe destacar que este tipo de estudio analiza contenidos en la superficie textual de los medios, y no el estado de la cuestión en la opinión pública. Por lo tanto, lo que aquí se evalúa es la reputación marcaría a partir de su representación discursiva en los medios, antes que la percepción mental de las empresas en sus públicos.

Como se ha señalado previamente, medir dimensiones reputacionales le permite al DirCom interpretar, evaluar e implementar de una manera más asertiva su estrategia comunicacional en relación con los medios, y así lograr mayor efectividad en su capacidad para influir y persuadir a sus *stakeholders*.

### **2.2.7. Los medios y su rol político**

Héctor Borrat (1989) señala que, a diferencia de otros actores políticos capaces de adaptar su discurso al tamaño y a la composición de la audiencia a la que se dirigen, el periódico –y por extensión, otros medios– tiene que *hablar* siempre hacia una audiencia de masas. Para hacerlo, articula un discurso polifónico: un discurso sobre discursos ajenos donde actores o fuentes –que rara vez son íntegramente transcritos y normalmente citados de manera fragmentaria– son incorporados a un discurso propio que los interpreta y evalúa.

En esta línea, el autor considera que el periódico comparte con sus fuentes el uso de los lenguajes políticos, ajustándolos a sus estrategias. Los usos de estos lenguajes pueden ser tan amplios como los de cualquier gobernante, líder o político profesional, pero se centran en: narrar y comentar.

Mientras la narración es la manera primordial que tiene el periódico de usar públicamente el lenguaje político; el comentario es una manera, que en parte coincide y en parte difiere, con el temario de los relatos informativos: “el periódico comenta sólo una parte de las informaciones básicas que narra y, en ciertas ocasiones, comenta ciertos temas construidos al margen de la actualidad política narrada” (Borrat, H.; 1989; p.95).

Para el estudio de los lenguajes políticos en el periodismo, Doris A. Graber (1980) plantea las siguientes funciones:

- A. Diseminar información: Involucra la difusión de contenidos explícitos acerca del estado de la política y de los roles desempeñados por sus actores, mediante informes formales o informales, declaraciones descriptivas, juicios de valor, connotaciones, eufemismos, palabras clave o eufemismos.
- B. Implantar la agenda pública: Consiste en seleccionar ciertos temas para las discusiones, que pasan a ocupar el centro de la atención pública e incluso pueden llegar a ser cuestiones para la acción pública. En este punto, la autora refiere a un “efecto de halo producido por la importancia de quien habla y magnificado por los [*Mass Media*], que prestan un aura de importancia a situaciones, acontecimientos y personas; ejerciendo un control sobre la diseminación de la información, pues los líderes políticos sólo pueden prestar atención a un número limitado de cuestiones” (como se cita en Borrat, 1989). En tanto, los medios solamente pueden cubrir una fracción de estas cuestiones y las audiencias tienen interés por una parte aún más reducida.
- C. Interpretar y conectar: Esta función pretende crear realidad al explicar el significado de los acontecimientos, indicando sus causas, creando interrelaciones con otros acontecimientos, o brindando juicios de valor. Se proponen conexiones para definir circunstancias al definir contextos y manipular las expectativas.
- D. Estimular para la acción: Apunta a impulsar la acción mediante llamadas directas e interpelaciones al otro con determinados propósitos.
- E. Desinformar: Se lleva a cabo a través de una amplia variedad de mecanismos, que abarcan desde la omisión hasta la mentira.

A propósito de tales funciones, los medios no las desempeñan con pareja intensidad. En efecto, la implantación de una agenda aparece como resultado de una trama de fuerzas múltiples y heterogéneas que involucran tanto al conjunto de los medios como a otros actores políticos.

El estudio de la retórica política es el estudio de los lenguajes políticos a través del análisis de textos, entendidos como una serie de signos interpretables o estructuras significantes compuestas de signos y códigos. Para Loyd F. Blitzer (1981) la retórica política pone en movimiento los motivos, principios, ideas, argumentos y sentimientos en las comunicaciones; dicho engranaje funciona pragmáticamente para “formar actitudes y ayudar a los juicios con respecto al ancho campo de los asuntos públicos” (Ibídem). En otras palabras, la retórica política sirve a la política como modo de pensar, como instrumento de expresión y de acción.

Un aspecto fundamental de la retórica política ejercida desde los medios de comunicación estriba en el conjunto de acciones/decisiones de inclusión y exclusión realizadas durante la construcción de la noticia, ergo: el contraste entre lo que se dice, lo que se omite y aquello que se oculta. A partir de tales dilemas, Herbert Gans (1979) sentencia que la práctica periodística es muy poderosa, ya que guarda para sí “el poder sobre la interpretación de la realidad” (Borrat, 1989). Por su parte, Gaye Tuchman (1982) considera que la fuerza de los *Mass Media* reside en la efectiva construcción de realidad, dado que la noticia es importante por su carácter público –de allí que la interprete como una institución social– y porque es aliada de instituciones legitimadas.

Teun Van Dijk (1990) en *La noticia como discurso* afirma que la filosofía política, por lo general, de raigambre liberal exige a la prensa un rol crítico en base a la premisa de que las democracias occidentales no pueden funcionar sin un electorado informado. No obstante, sostiene que “las noticias no sólo dependen de los hechos sino también de la estructura organizativa de la producción de las noticias” (Van Dijk, T.; p.20).

Para describir tales estructuras recupera el estudio sociológico de Gaye Tuchman, titulado *Making news: A study in the construction of reality* (1978), donde se abordan las rutinas habituales de reporteros y editores con un enfoque etnometodológico. Estas rutinas se

describen como operaciones cotidianas destinadas a reconstruir la realidad como noticia y, al mismo tiempo, como la materialización de procesos institucionales en los cuales se produce la noticia.

Entonces, “la noticia no se caracteriza como una imagen de la realidad, que puede ser correcta o deformada, sino como un marco a través del cual se construye rutinariamente el mundo social” (Van Dijk, T.; p.36). De esta manera, los periodistas se mueven dentro de una red que configura un mecanismo organizativo estratégico –o *know-how*– que debe desplegarse sobre las fuentes informativas tan efectivamente como sea posible. “Se hallan inmersos en instituciones burocráticas, que garantizan un flujo continuo de noticias fiables” (Ibídem). Al mismo tiempo, la validez de las noticias acerca de ciertos sucesos “puede negociarse entre los miembros de las instituciones periodísticas y las organizaciones objeto de las informaciones” (Ídem). Esto también permite a quienes elaboran las noticias trabajar con lo inesperado y producir una cantidad fija de noticias, independientemente de aquello que realmente ocurre, y dentro de los plazos relativos a los cierres de edición o las limitaciones presupuestarias.

### ***2.2.8. Nociones de la teoría de la Agenda Setting que intervienen en el estudio de la reputación***

En las sociedades contemporáneas –y particularmente en las democracias occidentales– los acontecimientos por su multiplicidad exceden la capacidad de los individuos para interiorizarse de manera fehaciente de todos ellos; por ende, ante ese desborde informativo Natalia Aruguete (2009) explica que “los medios de comunicación intervienen estableciendo esa relación entre la gente y el mundo que la rodea” (p.12). Al respecto McCombs (2006) considera que éstos ofrecen una realidad de segunda mano; en tanto, Fishman (1983) consigna que la cobertura mediática de los acontecimientos, al incluir ciertos hechos y omitir otros –u otorgándoles mayor o menor jerarquía–, condiciona las experiencias de la gente acerca de su entorno más allá de sus propias vivencias.

A diferencia de la hipótesis de la “aguja hipodérmica” o la “bala mágica” expuesta a finales de 1920, M. Wolf (1991) hace hincapié en el proceso de tematización que involucra presentar ante la atención del público un asunto a partir de una importancia, centralidad y significatividad calibrada y específica.

La noticia mediática es una “información tematizada”: amplía la noticia, contextualizándola y profundizándola (Marletti, 1982:210). La información que surge del proceso de tematización permite ir más allá del propio acontecimiento al integrarlo en un contexto social, económico, y político, y en un marco interpretativo que lo vincula a otros acontecimientos o fenómenos (Lang y Lang, 1981). (Citado en Aruguete, 2009, p. 14)

Más allá de problematizar el vínculo entre la agenda mediática y la agenda pública –y cuáles son las relaciones de la una con la otra–, el quehacer periodístico procesa la amplitud inabarcable de la realidad mediante una serie de pautas y procedimientos que implican: recortar (o delimitar), focalizar, representar y jerarquizar; en consecuencia, la agenda de los medios se construye en un proceso denominado *agenda building*.

Primero, los medios destacan ciertos eventos, actividades, grupos o personalidades. Luego, los elementos de un conflicto se combinan en un marco común, subrayando o escondiendo aspectos del objeto. En tercer lugar, el tema en cuestión se asocia a símbolos secundarios, convirtiéndose en parte de un paisaje político reconocido. Finalmente, los portavoces juegan un papel importante en la promoción de los temas y símbolos (...) (Aruguete, 2009, p.19).

En la práctica institucional resulta significativo el impulso de significantes afines con los temas y símbolos de interés para la organización a través del vínculo con la prensa, ya sea en épocas de bonanza o de crisis. La gestión de la imagen y de la reputación organizacional se integra al modo político de la comunicación que todo sujeto (sea individual o colectivo) debe practicar al interior de un conjunto social; en otras palabras, la política se configura como una dimensión que no puede desconocerse de la interacción con los públicos –dentro de un escenario de posiciones–, ya que los intereses pueden no ser coincidentes o directamente entrar en disputa.

En consecuencia, la cobertura periodística es el resultado de una negociación, un acuerdo entre actores con intereses propios que disputan poder, más que una imposición de las instituciones informativas (Aruguete, 2009, p. 15).

Un segundo nivel de la *Agenda setting* reconoce el establecimiento de una agenda atributiva, es decir:

Todos los objetos, personas y hechos poseen aspectos y características que los describen (...). Por ende, su cobertura mediática supondrá enfatizar algunos de éstos, prestar menos atención a otros y no dar ningún interés a los restantes. Tal selección y relevancia mediática de ciertos aspectos de los objetos influye poderosamente en la percepción pública de esos temas (Aruguete, 2009, p.27).

A través de la agenda atributiva se verificaría –entonces– cierto ascendente en el entendimiento y perspectiva social de un tema, especialmente, cuanto más se aleja de la experiencia inmediata del receptor. De esta manera, la modalización de los discursos mediáticos conlleva sentidos más allá de lo meramente informativo.

En este tipo de análisis se pueden abordar las dimensiones afectiva y sustantiva de personajes, temas u objetos. La primera consiste en el tono valorativo de candidatos o temas, operacionalizado en categorías positivo, neutral y negativo. La segunda se refiere a los aspectos sobresalientes de personas, temas u objetos mencionados entre el público o destacados en las coberturas (Aruguete, 2009, p.28).

A lo largo de su historia, la teoría de la *Agenda setting* ha otorgado diversas cuotas de influencia a los mensajes sobre las audiencias; no obstante, sus aportes al campo de la comunicación resultan innegables. En lo que respecta al análisis de las dimensiones reputacionales, tal enfoque constituye un complemento teórico y metodológico, pero no debe confundirse el tipo de estudio aquí propuesto con uno enfocado hacia la opinión pública. Como señala Aruguete (2009), las investigaciones de *Agenda setting* se han abordado mediante dos herramientas metodológicas: la primera es el análisis de contenidos, adoptada para examinar la cobertura y el tratamiento mediáticos de un

asunto (Kaid y Wadsworth, 1989, p. 197-217), a través de la cual se obtienen datos provenientes de indicadores como: "ubicación de la noticia en tapa o páginas interiores, el tamaño de la información o del título, su aparición en páginas pares o impares, entre otros" (McCombs y Poindexter, 2000). La segunda corresponde al estudio de la agenda pública, que se analiza mediante cuestionarios o encuestas. Posteriormente, se realizan mediciones y cálculos estadísticos para verificar la correlación entre una agenda y la otra.

Por último, resta enfatizar que la herramienta utilizada en el presente trabajo no descarta otras, ya que el panel de control de un Dircom demanda en la actualidad multiplicidad de enfoques e indicadores para gestionar el capital reputacional de una empresa.

### ***2.2.9. El Cuadro de Mando y la Reputación Corporativa***

La medición del desempeño constituye una tarea fundamental para conocer la realidad de una organización y alinear todos los elementos que la constituyen en favor de un objetivo común. En ese sentido, Alberto Ballvé (2000) explica que en la década de 1950 "un proyecto de medición realizado por General Electric cuestionó la utilización exclusiva de indicadores financieros, ampliando los parámetros de medición a otros indicadores para obtener un diagnóstico de todas las áreas clave de la organización" (p.14).

Con esa disyuntiva vigente, Robert S. Kaplan y David P. Norton presentan en 1992 una matriz metodológica denominada Cuadro de Mando Integral (CMI) [o *Balanced Scorecard*, en inglés], que incluye los activos tangibles e intangibles dentro de la propuesta de valor de una empresa, al tiempo que traduce la visión y la estrategia corporativa en un conjunto coherente de indicadores.

Al respecto, Ballvé señala que "desde entonces, muchas compañías del mundo entero lo han implementado, ya que (...) les permite definir sus propios modelos o mapas de negocios con una visión amplia de la organización, facilitando la comunicación e implementación de la estrategia" (2000; p.14).

[En referencia a la denominación del Cuadro de Mando Integral] La metáfora corresponde a un simulador de vuelo, no a un tablero de instrumentos. Al igual que un simulador de vuelo, el *Balanced Scorecard* debe incorporar un conjunto complejo de relaciones causales entre diversas variables críticas, que incluyen avances, demoras y círculos de retroalimentación, que describen la trayectoria –el plan de vuelo– de la estrategia. (Kaplan y Norton en Ballvé, A.; 2000)

En términos de los consultores norteamericanos, las organizaciones en la era industrial alcanzaron ventajas competitivas gracias a la especialización de sus capacidades funcionales, dígase: fabricación, compra, distribución, marketing y tecnología. No obstante, los beneficios de tal experticia fueron decreciendo con el paso del tiempo, producto de enormes ineficacias asociadas –principalmente– a lentos procesos de respuesta. En cambio, plantean que en la era de la información las organizaciones operan –o necesitan hacerlo– en base a procesos integrados que cruzan las funciones tradicionales, al combinar los beneficios de la especialización con la velocidad, la eficiencia y la calidad de procesos integrados (Kaplan y Norton; 2004).

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es un modelo ampliamente difundido en la actualidad, porque facilita la implementación de la estrategia –y la misión– de una empresa a partir de un conjunto de iniciativas destinadas a cumplir objetivos generales y particulares. Además, incluye los inductores de actuación para el logro de objetivos a futuro, proporciona una estructura que transforme la estrategia en acción y abre camino a hipótesis estratégicas –mediante diagramas de causa y efecto–, que permitan proyectar cómo el negocio creará valor en el mediano y largo plazo (Valda, J.C.; 2011).

El CMI favorece la traducción de la estrategia a la ejecución, al poner en relación diversos objetivos medibles. Los mismos resultan cuantificables a través de indicadores desarrollados para evaluar planes de acción específicos que tiendan a sincronizar las áreas dentro de una compañía con la estrategia de la empresa. Por ende, el Cuadro de Mando Integral encauza a través de un sistema coherente de elementos, como los mapas estratégicos, la asignación de recursos y la evaluación del desempeño, las piezas normalmente descoordinadas al interior de las organizaciones con el fin de optimizar resultados.

La definición de un CMI demanda una etapa diagnóstica previa, basada en el uso de Tablero/s de Control/es que permita/n visualizar información mensurada de manera uniforme y confiable (Ballvé; 2000; p.18). Tras efectuarse dicha "fotografía", resulta posible direccionar la visión del negocio a través de objetivos estratégicos desde diferentes perspectivas: Financiera; Clientes; Procesos internos; Formación y crecimiento.

Con este ejercicio la estrategia se vuelve más entendible y, por tanto, más fácilmente comunicable. Tal esfuerzo permite también organizar todos los elementos de la gestión en torno a sus verdaderos objetivos (Valda, J.C.; 2011).

En el CMI las perspectivas constituyen dimensiones claves en la gestión de cualquier organización. Las cuatro más comúnmente utilizadas responden a las siguientes preguntas:

Perspectiva Financiera: ¿Qué deberíamos hacer para satisfacer las expectativas de nuestros accionistas? Los objetivos estratégicos para tal interrogante pueden ser: aumentar el valor de la unidad; aumentar las ventas en segmentos clave; o mantener la rentabilidad pautaada desde la casa matriz.

Perspectiva del Cliente: ¿Qué debemos hacer para satisfacer las necesidades de nuestros clientes? Los objetivos estratégicos en este eje pueden ser: fidelizar al cliente; mejorar la densidad de productos por cliente; mejorar la satisfacción de los clientes.

Perspectiva Procesos Internos: ¿En qué proceso/s debemos ser excelentes para satisfacer esas necesidades? Por ejemplo, los objetivos pueden ser: identificar nuevos clientes; aumentar la intensidad de la relación con los clientes; mejorar la calidad de servicio; gestionar los recursos de forma más eficiente; reforzar la imagen/marca.

Perspectiva del Aprendizaje e Innovación: ¿Qué aspectos son críticos para poder mantener la excelencia? En este caso, objetivos estratégicos pueden ser: mejorar las competencias de personal clave; mejorar la comunicación interna; adaptar la tecnología a las necesidades; etc.

En el marco del planeamiento estratégico, resulta fundamental seleccionar aquellos objetivos de primer orden que son prioritarios. Para ello, es de gran utilidad definir la propuesta de valor al cliente, es decir, lo que diferencia a nuestra organización ante los clientes.

Al respecto, Paul Kotler (1999) considera:

Ninguna compañía puede ser eficaz en todo. En primer lugar, las compañías tienen fondos limitados y deben decidir dónde concentrarlos. En segundo lugar, elegir ser sobresaliente en un aspecto puede reducir la posibilidad de ser eficaz en algo más. Por ejemplo, si una compañía elige fabricar masivamente un producto estándar para obtener el más bajo coste, no está exenta de responder a muchos pedidos de modificaciones por parte del consumidor. (Kotler, P.; 1999; p.80)

El autor señala que las empresas que intentan ser eficaces en varios aspectos pero no superiores en alguno, están condenadas a perder frente a otras que sí se especializan y focalizan sus esfuerzos en alguno. En ese sentido, retoma la estructura de tres variantes propuesta por Michael Treacy y Fred Wiersema denominada *disciplinas del valor*.

Dicha construcción se basa en la premisa de que una empresa dentro de su sector puede ser líder de producto, o ser operativamente excelente, o ser muy cercana (íntima) a su cliente, ya que para Treacy y Wiersema en todo mercado hay tres tipos de clientes: algunos prefieren a la empresa que trasciende la frontera tecnológica (liderazgo de producto); otro grupo de consumidores no necesita los productos más recientes sino un rendimiento altamente confiable (excelencia operativa); y, por último, el tercer tipo de cliente prioriza a la firma más perceptiva y flexible para responder a sus necesidades individuales (intimidad con el cliente).

Para una empresa es difícil ser superior en las tres variantes, o incluso en dos de ellas, observaron los consultores, porque la mayoría de las compañías no cuenta con suficientes fondos para encarar tal desafío. Asimismo, las tres disciplinas del valor requieren sistemas gerenciales y actitudes diferentes que a menudo están en conflicto.

Finalmente, para delinear los elementos más relevantes que conforman el Cuadro de Mando Integrado resta describir a los indicadores y sus metas. El CMI es un sistema capaz de reconocer la causa y efecto entre acciones y resultados, pero para ello necesita entradas (*inputs*) y salidas (*outputs*) de información.

Los indicadores permiten controlar si se están respetando o no los objetivos estratégicos; pueden ser de resultado (miden la consecuencia del objetivo, o efecto) o de causa (miden el resultado de las acciones que permiten su consecución, también se los llama indicadores de inducción). Los KPI (*key performance indicators*, en inglés) son factores que una empresa tiene que vigilar especialmente, en general se asocian a su competitividad.

Objetivo y Meta. Mientras el primero es más bien de carácter orientativo, el segundo es de tipo cuantitativo, dado que implica la medición y puede asumir tanto valores positivos como negativos. Por ejemplo, al determinar un objetivo se pueden asignar indicadores que pueden alcanzar o no una meta en particular.

¿Por qué incluir activos intangibles vinculados con la reputación en el Cuadro de Mando?

Kaplan y Norton lo plantean en los siguientes términos:

La dimensión de imagen y prestigio refleja los factores intangibles que atraen a un cliente hacia una empresa. Algunas empresas son capaces, a través de anuncios y de la calidad del producto del servicio, de generar la lealtad del cliente más allá de los aspectos tangibles del producto y del servicio. Las preferencias de los clientes por ciertas marcas de zapatos deportivos, ropa de diseño, parques temáticos ("Voy a ir a Disneyworld"), cigarrillos ("El hombre Marlboro") y refrescos ("La generación Pepsi") son la connotación del poder de la imagen y la reputación en los segmentos de clientes seleccionados. (Kaplan, R. y Norton, D.; 2000; pp.88-90)

Para los autores, la dimensión de imagen y prestigio permite a una empresa definirse a sí misma, de forma proactiva, para sus clientes. Por lo tanto, al comunicar una imagen clara la compañía persuade a sus clientes actuales y futuros al imaginarse a sí mismos interactuando con ella. De ese modo, la compañía no sólo vende sus productos sino que también crea en sus clientes una imagen de quién pueden ser, explotando los atributos de imagen y reputación asociados a la marca.

En función del valor que las representaciones construidas por las compañías pueden adquirir en las mentes de los consumidores, la Reputación Corporativa ingresa plenamente al Cuadro de Mando.

A propósito de ello, Fernández (2015) considera que toda la información que sea posible recoger desde dentro y fuera de las compañías puede enriquecer notablemente la gestión reputacional. Si bien no existe todavía una fórmula matemática que ponga en relación todos los datos disponibles para la medición de la reputación –aclara–, sí existen corrientes que impulsan criterios comunes por actividad que permitan una mejor comparativa.

Por su parte, el estudio de Villafañe & Asociados ha desarrollado su propio *Cuadro de Mando de Reputación (CMR)*<sup>46</sup>. Se trata de una herramienta multivariable de inteligencia de negocio que actualiza permanentemente el estado de la reputación de la compañía y permite gestionarla proactivamente. Al integrar indicadores de realidad y de reconocimiento por cada *stakeholder*, el CMR ofrece la posibilidad de fijar objetivos, analizar su evolución y valorar su cumplimiento. Además, contiene un Indicador Global de Reputación, una métrica específica para la compañía, comparable y reportable, que se establece en función de su estrategia y del sector en el que opera<sup>47</sup>.

En cuanto a la capacidad de la Reputación para influir en inversores, trabajadores, proveedores, clientes, ciudadanía, medios de comunicación y evaluadores, resta señalar su ascendente sobre aquellas fuerzas que Michael Porter (1979) identificó como decisivas para la rentabilidad de cualquier industria.

La esencia de la planificación estratégica consiste en hacer frente a la competencia. Sin embargo, es fácil ver a la competitividad de una manera tan estrecha y pesimista. A pesar de lo mucho que suele oírse a los empresarios

---

<sup>46</sup> Villafañe & Asociados (s.f.) *Cuadro de Mando de Reputación*. Recuperado <http://www.villafane.com/reputacion-corporativa/cuadro-de-mando-de-reputacion/> [Consulta en línea: 21/03/2018]

<sup>47</sup> Villafañe & Asociados (s.f.) *Reputación corporativa*. Recuperado de <http://www.villafane.com/reputacion-corporativa/> [Consulta en línea: 21/03/2018]

quejarse de lo contrario, la intensa competencia en una industria no es coincidencia ni mala suerte. (...) [En] la lucha por la cuota de mercado, la competencia no se manifiesta solo en los otros jugadores. Más bien, la competencia en una industria tiene sus raíces en factores económicos subyacentes, y existen fuerzas competitivas que van mucho más allá de los participantes en un sector en particular. (Traducción propia de Porter, M; 1979; p.137)

Las cinco fuerzas de Porter es un modelo diseñado para comprender cualquier industria en términos de rentabilidad. Según el autor, la rivalidad entre competidores viene dada por cuatro factores que combinados crean una quinta fuerza: la competitividad. En efecto, considera que lo que determina la disputa por el mercado dentro de un sector se configura a partir de: el poder de negociación de los clientes; el poder de negociación de los proveedores; la amenaza de nuevos *players* entrantes; la amenaza de productos sustitutivos; y finalmente la rivalidad –resultante– entre los competidores.

Para profundizar aún más, se puede disgregar cada fuerza en varios factores. Acerca del poder de negociación de los clientes, aparecen involucrados: el grado de dependencia de los canales de distribución; la sensibilidad del comprador al precio; la concentración de compradores respecto a la concentración de compañías; la posibilidad de negociación, especialmente en industrias con muchos costes fijos; el volumen a comprar; los costes o facilidades del cliente asociados a cambiar de empresa; etcétera.

En cuanto al poder de negociación de los proveedores, se observan: las facilidades o costes para el cambio de proveedor; el grado de diferenciación de los productos del proveedor; la presencia de productos sustitutivos; la concentración de los proveedores; amenaza de integración vertical hacia adelante de los proveedores; etcétera.

Respecto a la amenaza de nuevos competidores, Porter reconoce entre los aspectos que intervienen a: la existencia de barreras de entrada, en especial cuando se trata de economías de escala; el valor de la marca, lo cual es sumamente significativo en términos reputacionales; los requerimientos de capital; el acceso a la distribución; las ventajas absolutas en coste y en la curva de aprendizaje; las capacidades tecnológicas; etcétera.

La amenaza en torno a productos sustitutivos puede desagregarse, por ejemplo, en: los precios de tales sucedáneos; la propensión del comprador a sustituir; el nivel percibido de diferenciación de producto; o la disponibilidad de sustitutos cercanos.

Finalmente, sobre la rivalidad entre los competidores el autor considera que convergen todos los elementos previos, junto con el crecimiento y la sobrecapacidad industrial, la complejidad informacional y la velocidad de cambios en la esfera técnica. Por lo tanto, identifica en el valor de marca un aspecto capaz de influenciar y modular cada una de las fuerzas descritas.

### **3. Objetivos**

#### ***3.1.1. Objetivo general***

- I. Caracterizar el modo en que la *Ley de Portabilidad numérica* afectó la reputación corporativa de las empresas Personal, Claro, Movistar y Nextel, en la prensa gráfica desde agosto de 2010 hasta agosto de 2012.

#### ***3.1.2. Objetivos específicos***

- A. Analizar el tratamiento informativo de la temática portabilidad numérica en los medios gráficos durante el periodo agosto 2010 – agosto 2012.
- B. Reconstruir niveles reputacionales de Movistar, Claro, Personal y Nextel, a propósito de la Portabilidad Numérica, en una matriz que permita el análisis comparativo del tratamiento mediático.
- C. Poner en relación las categorías reputacionales (Solidez Financiera, Calidad de productos y servicios, Innovación, Público Interno, Sustentabilidad, y Conducta Corporativa) con las valoraciones (Muy Positiva, Positiva, Neutra, Negativa y Muy Negativa) asignadas en las menciones de la prensa durante el periodo agosto 2010 – agosto 2012.

## 4. Metodología

### 4.1. Consideraciones preliminares

El interés por medir y evaluar las acciones de la Comunicación Institucional y de Relaciones Públicas, señala James E. Grunig (2008), surge en los Estados Unidos en la década de 1970 y desde entonces se ha intensificado la producción teórica al respecto.

Durante varios años la investigación se ha desarrollado de manera fragmentada, pues existen estudios y reportes de trabajos que se acercan a la temática desde conceptos como “efectividad de la Comunicación” (Grunig, Grunig y Ehling, 1992); modelos de análisis y medición de fenómenos concretos como la identidad o la imagen corporativa (Sanz de la Tajada, 1996; Van Riel, 1997; Villafañe, 1999) y otros trabajos que, aunque abordan el tema de forma explícita, no ofrecen mayores justificaciones o respuestas concretas frente a la conveniencia que tendría desarrollar sistemas de medición de los diferentes procesos comunicacionales que tienen lugar en las organizaciones, pues se agotan en datos de producción de medios y concurrencia de personas a eventos (Saldarriaga y Tobón, 2000; Ángel y Castro, 2001 como es citado en Preciado Hoyos et al.; 2009)

En la Argentina, el Instituto de Estudios de la Comunicación Institucional (ICOMI-UCES) a finales de 1990 se propuso instalar la necesidad de medir la comunicación corporativa en la agenda de las empresas (Borrini, A.; 2006). Dicho propósito respondía, entre otros motivos, a la severa crisis socioeconómica que padecía el país y a la tendencia generalizada de las empresas por ajustar aquello que no cuantificara aportes significativos en sus balances, provocando un sensible achicamiento de los recursos asignados a las áreas de Comunicación.

Partiendo de un axioma de Peter Drucker, “No se puede gestionar lo que no se mide”, el *Proyecto ICOMI 2002: Medición del aporte de la comunicación institucional al Valor de la empresa y de sus marcas*, expresaba en su presentación: “La medición es necesaria por varias razones. Una es la frecuencia con que las empresas están sujetas a crisis, que cuando son generalizadas imponen economía y severos recortes que suelen comenzar por las áreas consideradas menos rentables”. Dada la dificultad para comprobar sus resultados, la de comunicación institucional o corporativa, resulta a menudo una de las primeras en ser cercenadas, con serio riesgo para la imagen, interna y externa, de la empresa involucrada. (...) Otro

motivo citado en el estudio es el avance experimentado en el país, y en el mundo, debido a la creciente aplicación del sistema mixto de retribución de los gerentes y ejecutivos, consistente en un mix de la remuneración mensual fija y de un bono, premio o porcentaje por desempeño, “que resulta difícil de aplicar en el área de comunicaciones en razón de que es preciso partir de un consenso sobre un método de evaluación como el que cuentan otras gerencias con funciones menos intangibles” (Borrini, A.; 2006; p.117-118).

En la actualidad, tras décadas de publicaciones procedentes tanto del campo académico como profesional, si bien la disciplina aún no cuenta con un abordaje unívoco sobre la cuestión, se ha transitado un extenso recorrido desde las iniciales –e inasibles– presunciones teóricas acerca de la capacidad de la comunicación para repercutir en la globalidad de las organizaciones, hasta un cambio de actitud en éstas frente a los distintos públicos y ante la comunicación en sí misma, que ha logrado afirmarse y ganar terreno en la idiosincrasia corporativa.

El analista Alberto Borrini (2006) ubica entre los trabajos que localmente sentaron precedentes y que también fundamentaron investigaciones ulteriores, a los documentos elaborados por Miguel Ritter, quien fue de los pioneros en instrumentar el *Balanced Scorecard* en el área de Comunicación de la filial de Siemens en Argentina. Además, destaca el texto "Medición. Una fortaleza a desarrollar", escrito por Jorge Irazu; aunque también reconoce referentes extranjeros como Yung Wook Kim, Jungki Park y Youjin Choi, de la Universidad de Florida (Estados Unidos), quienes redactaron "Evaluación de la Exposición Mediática. Aplicación del método de la publicidad a la medición de la repercusión periodística".

En esa línea, Borrini expone cómo los sucesivos estudios permitieron conectar aspectos o factores aparentemente dispersos y aislados en variables operables –y por lo tanto, medibles– dentro de una estrategia comunicacional orientada a objetivos específicos. Al respecto, refiere a las precisiones brindadas por los catedráticos de la Universidad Católica de Milán, Gianfranco Bettetini y Armando Fumagalli (2001), quienes consignaron:

"La comunicación ya no es sólo propaganda, no sólo publicidad, sino que es una dimensión que inviste la mayor parte de las acciones del *management* y de todos los empleados, desde el lugar donde se venden los productos hasta

las características de los edificios donde se trabaja, desde el tono de las respuestas de los dirigentes en una conferencia de prensa, hasta el modo de contestar el teléfono en una telefonista, desde las características gráficas del logo hasta el estilo con que son redactados los informes a los accionistas" (Como se cita en Borrini, A.; 2006).

Por su parte, los resultados a los que arribaron Gruning, Gruning y Ehling (1992) sobre los programas de Relaciones Públicas demostraron que la comunicación ayuda en la efectividad de las empresas cuando se utiliza para construir relaciones con públicos estratégicos. Así, explican, se crea una interdependencia en la cual las instituciones interactúan y cooperan con otros grupos para alcanzar sus objetivos más fácilmente.

En *Los indicadores de medida en la Comunicación Organizacional* (2009) se señala que a la par de mayores inversiones en la comunicación por parte de las instituciones, aumentaron las exigencias para que los profesionales de la comunicación dominen modelos organizacionales tendientes a ordenar y documentar los procesos que favorecen o impiden alcanzar los niveles de calidad estipulados, al igual que en cualquier otra área corporativa (Preciado Hoyos, Hincapié Noreña y Pabón Montealegre; 2009; p.121-131).

La función comunicativa no puede aislarse de tales exigencias. Por eso, más que padecer estos procesos, los comunicadores deben liderarlos, una labor que no siempre es sencilla, si se tienen en cuenta las conclusiones de varios estudios, según los cuales, tiende a ser poca la investigación que ha existido sobre la efectividad y utilidad real que llegan a tener las acciones de Comunicación en las organizaciones (Broom & Center, 1983; Monsalve, 2008, Grunig, 2008). Un argumento que se ha llegado a sostener y que tiende a alejar a los comunicadores del ejercicio de medir sus realizaciones, defiende que la profesión está más cercana a la de los artistas que a la de gerentes o administradores (Ehling, 1982). Otros como Nosnik (1993) explican que la ausencia de este tipo de prácticas se debe a que la Comunicación no ha encontrado todavía un lenguaje común para expresar la contribución que puede ofrecer a la competitividad de las organizaciones. (Preciado Hoyos et al.; 2009)

En ese sentido, Sánchez (1998) y Bel Mallén (2004) coinciden en que la Comunicación organizacional continuará siendo considerada una dimensión accesoria si no hace seguimiento de aquellas estrategias que implementa. A pesar de que los programas de Comunicación tienen un significado que trasciende las razones económicas, el área no

puede dejar de verificar los efectos de la tarea que realiza y con qué grado sirven a la vinculación con los públicos y a los intereses que la compañía persigue (Ehling, 1992).

Desde una perspectiva centrada en el hacer y no en el lograr, "ha predominado por años una visión operativa de la Comunicación en las organizaciones, en detrimento de una dimensión estratégica" (Preciado Hoyos et al.; 2009), que sea practicada y evaluada según parámetros de gestión específicos.

Entre las acciones generalmente incorporadas en los gabinetes de Comunicación se cuentan la realización de boletines, publicaciones internas, organización de eventos, generación de contenidos para distintas plataformas (Web o Intranet), e incluso tareas de prensa; pero ¿en qué medida tales iniciativas están armonizadas con la estrategia global de la institución? y ¿de qué manera tales acciones se articulan en una clara dirección que supere la coyuntura? Sin método y técnicas de investigación especialmente diseñadas para la recolección, la sistematización y la interpretación de la información, es difícil saberlo. Los datos necesitan ser presentados en forma de indicadores de gestión, definidos como expresiones cuantitativas útiles para verificar el comportamiento de factores y variables en el tiempo que puedan dar cuenta del logro de objetivos y metas (Hernández, 2007).

Los indicadores de gestión suelen expresarse de manera numérica o escalar, con el fin de poner en relación elementos que vinculan los esfuerzos aplicados en términos de recursos, procedimientos o estrategias, con los resultados obtenidos. Constituyen un punto de referencia para determinar el grado de cumplimiento en las previsiones hechas por el área. Dado que cada proceso demanda la aplicación de recursos específicos, los indicadores deberían ajustarse a los aspectos puntuales a medir. Llevar a cabo este procedimiento permite explicar los valores que adquiere una variable a lo largo del tiempo y examinar de qué modo se transforma.

Por último, cabe destacar que los indicadores se utilizan con el fin de mejorar el desempeño de la organización, y sólo se puede optimizar aquello que es susceptible de verificación (Salgueiro, 2001). Los aspectos que deben mantenerse controlados para

obtener resultados en los procesos en los que se quieren obtener adelantos reciben el nombre de "factores críticos de éxito" (Beltrán, 1998; Hernández, 2007).

La revisión de estudios o modelos creados para evaluar las acciones de Comunicación organizacional conducen a las auditorías de Comunicación (Preciado Hoyos et. al; 2006). La finalidad de éstas consiste en evaluar programas de Comunicación o de Relaciones Públicas entre la organización y públicos concretos. Si bien mantienen una cercanía con la metodología del diagnóstico organizacional, también son afines al diseño de indicadores porque buscan evaluar y corregir al combinar metodologías cuantitativas y cualitativas.

En materia de control de gestión, Mosto y Corallini (2006) afirman que "el *Balanced Scorecard* se constituye en una técnica que irrumpe a través de una renovada perspectiva con anclaje en la construcción de indicadores" que involucran los niveles de procesos y resultados por lo cual es plausible nutrirse de tal enfoque para gestionar las áreas de Comunicación en las organizaciones.

Los autores consideran que los principales obstáculos para el abordaje cuali-cuantitativo de los procesos y resultados comunicacionales radican en dos cuestiones. El primero, asociado al desconocimiento por parte de los profesionales del área, que no contarían con una formación adecuada para adoptar dicha tarea. Y el segundo obstáculo consistiría en que las instituciones –hasta hace no demasiado– centran sus esfuerzos en medir las inversiones publicitarias, pero no la comunicación denominada "no pautaada" (Mosto, C. y Corallini, F; 2006; p.96).

En consecuencia, la investigación en Comunicación Institucional no sólo requeriría la reorganización de variadas herramientas de las Ciencias Sociales en general, sino también la aplicación de técnicas adaptadas especialmente a la disciplina. "La medición de la comunicación institucional en medios está tradicionalmente circunscripta a técnicas cuali y cuantitativas relacionadas con el 'consumo' del mensaje", problematizan Mosto y Corallini (p.95). Toda la atención suele enfocarse en el comportamiento del "receptor" del mensaje, pero ese tipo de estudios no explican nada acerca de "la potencia, frecuencia, o presencia del mensaje institucional en la estructura de medios, contrariamente a su habitual consideración por parte de la publicidad" (Ibídem, p.96).

Esta ausencia en el conocimiento impide gestionar sobre la estructura mediática de manera racional. Como etapas simultáneas de análisis el investigador de la gestión "no pautada" debe observar: Cuánto, Qué y Cómo transitó un mensaje en los medios; Cuánto, Qué y Cómo fue consumido el mismo. (Mosto, C. y Corallini, F.; 2006; p.96)

A diferencia del análisis de la comunicación publicitaria pautada, que cuenta con una extensa tradición en el campo de la investigación en ciencias sociales, la gestión de la *comunicación no pautada* carece de una estructura clara para evaluar las distintas etapas de su proceso. De ese modo, Mosto y Corallini sostienen que "el profesional debe repensar permanentemente cómo hacerlo, ya que actualmente el ámbito universitario no lo provee" (Ídem). Esta carencia supone para las instituciones un verdadero problema ya que "ambas líneas encarnan la logística de una única visión y misión corporativa" (Ibídem).

La complementariedad entre los espacios relacionados a la comunicación pautada y no pautada radica, a criterio de los autores, en la suma total de los mensajes aparecidos en los medios masivos. De este modo, la publicidad se inserta en "un clima mediático determinado por la comunicación no pautada" (Mosto, C. y Corallini, F.; 2006; p. 98). Por lo tanto, la eficacia publicitaria es relativa a "la consolidación de atributos positivos de marca o a la disposición de consumo [que] dependerá, en cierta medida, de la adversidad o amigabilidad creada por la comunicación institucional" (Ídem).

La "cantidad" de colaboración de una y otra a la construcción de imagen dependerá, en algunos casos, de las circunstancias por las que esté atravesando la marca. No puede dudarse, por ejemplo, de la falta de oportunidad de ciertas campañas publicitarias en circunstancias mediáticas adversas como puede ser una crisis provocada por acciones que lesionan intereses comunitarios como serían, actos de corrupción o contaminación ambiental. Ese tipo de caídas de la imagen en los registros de opinión pública, difícilmente se subsane con más pauta publicitaria. La reparación del clima mediático, muy probablemente, deba quedar a cargo de los profesionales relacionados con la construcción de espacios periodísticos no pautados o con la comunicación institucional. Y si la crisis es muy profunda, llegando a niveles de ruptura de confianza en el producto, servicio o marca, se deberán trazar estrategias complementarias de largo plazo para lograr una

reversión paulatina en el mejor de los casos. (Mosto, C. y Corallini, F.; 2006; p.99)

Las campañas o piezas publicitarias entrecruzan su presencia en los medios masivos con aquellas campañas o piezas de la comunicación institucional no pautadas; de ahí su complementariedad tanto en espacio como en recursos. No obstante, un aspecto fundamental que distingue la eficacia de una y la otra estriba en que la segunda se inserta dentro de la dinámica de la tarea periodística y "queda asociad[a] a la credibilidad del 'actor', el 'tercero confiable'" (Ibídem); en efecto, el mensaje aparece tercerizado y la empresa desplazada del lugar de emisor frente al público mediático.

Las inversiones económicas aplicadas a la pieza publicitaria y a la pieza periodística se concentran en espacios y etapas del proceso muy diferentes, y su comprensión forma parte de las peculiaridades asociadas a su respectivo impacto, sintetizan Mosto y Corallini. En cuanto a la perdurabilidad de cada formato, aclaran, dependerá de la capacidad para gestionar cada mención ante los diversos "distribuidores" del mensaje – tanto referentes mediáticos como medios–; aunque, por supuesto, la efectividad de la comunicación no pautada no radica en la repetición –a diferencia de la publicidad–, sino en la capacidad para construir un contexto mediático favorable a la marca.

Otro aspecto diferencial es que la comunicación no pautada pierde el control de las fuentes sobre la difusión del mensaje, mientras la comunicación publicitaria acredita una planificación absoluta al respecto. Tal imposibilidad sólo puede ser morigerada gracias a los esfuerzos volcados en la gestión de prensa, como ser la construcción de un vínculo de confianza entre la institución y el periodista o referente mediático. Lo más apropiado para comprender la comunicación no pautada, señala Mosto (2006), es "pensarla como una construcción de la cual participan los dos actores implicados, los medios de comunicación por un lado y los actores sociales por el otro" (p. 31).

Enfocar la imagen mediática en términos de construcción implica reconocer entonces la existencia de actores, de relaciones entre actores y de procesos. Esto es lo que vuelve a la imagen mediática un valor frente a lo dado, algo variable frente a lo inmodificable (Mosto, C.; 2006).

Los espacios no pautados en medios masivos son vehículos por excelencia de la reputación corporativa, considera la autora (Mosto, C.; 2010; p.104). Esto es así –explica– porque al informar acerca de sus directivos, procesos, novedades, posibilidades de empleo, y políticas de capital humano, de responsabilidad social empresarial, de transparencia económica y resguardo del medio ambiente, entre muchos otros aspectos que dan vida a una compañía, personalizan el vínculo de la institución con la sociedad en la que se inserta. Los grupos con los cuales una organización se relaciona pueden ser desde los medios masivos hasta grupos sociales en situación de vulnerabilidad. La gestión del perfil comunicado es clave en la construcción de reputación.

Esta vinculación es importante porque "a través de los espacios no pautados las marcas se legitiman, protegen y, en caso de ser necesario, se reparan. No hay otro camino. Nada de esto se logra a través de la pauta publicitaria" (Ídem; pp. 104-105).

Determinar de qué manera un mensaje no pautado puede impactar en la imagen y la reputación es siempre un proceso complejo y responde a una combinación de múltiples factores, por lo tanto su estudio no puede reducirse al análisis de contenidos. En contraste, la publicidad registra menor complejidad para su sistematización dada la estabilidad de su formato.

Las empresas como productores primarios de información o como objeto de información de otros productores secundarios, por ejemplo: los medios, desconocen en muchas oportunidades el posicionamiento o los resultados de gestiones propias o de terceros que las involucran. El problema radica en la inexistencia hasta la fecha de sistemas de mediciones mediáticas aceptados de forma unívoca tanto por la Academia como por el ámbito corporativo. Los profesionales del área, al no contar con modelos homogéneos ni recorridos metodológicos en la materia, deben repensar continuamente los mecanismos más cabales para tales efectos.

Este diagnóstico es sostenido por gran parte de la literatura especializada que, no obstante ha ido avanzando mostrando que la integración del monitoreo de medios es clave en la evaluación de imagen (...) El único supuesto que se da por establecido es el siguiente: existen interdependencias entre la transformación de la comunicación pública y el

cambio de la sociedad". El estudio de esas relaciones puede ser elevada al estatuto científico de una teoría. Para ello se requiere un trabajo heurístico, metodológico y de investigación importante. Hay que investigar la naturaleza de esas mutuas afectaciones. (Mosto, C.; 2010; p.105).

Por lo tanto, la evaluación de la pieza de comunicación periodística, por su condición semi-planificada, sólo puede analizarse ex-post. Y debe ser sometida a una metodología que incluya:

- Indicadores de calidad y cantidad de espacio
- Valoración o intención periodística
- Impacto
- Evaluación de canales de distribución

Mosto señala que tanto la unidad de medida "inversión en pesos" como "volumen físico" (en centímetros o participación de página) y "cantidad de avisos" resultan cantidades homologables con la cuantificación de espacios no pautados. Por ende, la sumatoria de ambas podría derivar una tercera original vinculada a un "espacio mediático total" (2006; p.40).

Al respecto, sugiere considerar durante el estudio de la oferta mediática: A) Exposición; B) Desempeño y C) Estructura mediática.

A partir de tales variables se conoce qué tipo de mensaje se está abordando a través de "una serie de características que incluyen al mensaje dentro de diferentes categorías de análisis" (Mosto, C.; 2006; p.15). Esto resulta particularmente significativo porque "identificar la Exposición que un determinado tema o actor obtiene en los medios es el primer gran paso para conocer la magnitud que el mismo cobra para el periodismo y muy probablemente para la población" (Ídem, p.16).

Asimismo, el Desempeño Mediático indica cuál fue la intención periodística al momento de transmitir un mensaje. La desagregación de la valoración de las notas por medio (que, como será explicado más adelante, cada Medio tiene un peso específico dentro de la

estructura de medios, en base a la cantidad de contactos/ espectadores/ lectores alcanzados), permite analizar cuál de ellos impulsa el desempeño general.

Por último, la Estructura Mediática describe la posibilidad de circulación del mensaje ante la diversidad de canales disponibles, ya sea gráfico, digital, televisivo o radial. Debido a una influencia histórica y al devenir de la industria informativa, existe una marcada tendencia a concentrar los esfuerzos de la comunicación no pagada en los primeros. “Esto se basa en una creencia generalizada de encontrar allí al periodismo más prestigioso y el que determina ‘agenda’” (Ibídem).

Si bien la investigación ex-post es una instancia de análisis incluida en ambas gestiones comunicacionales, resaltan Mosto y Corallini, su relevancia es mayor para la de tipo no pagada. Mientras en el caso de la auditoría publicitaria se analiza la verificación de lo invertido, al evaluar los resultados de la comunicación no pagada o periodística se obtienen pautas que favorezcan futuras gestiones, a la vez que advierten debilidades y fortalezas de la estrategia.

Con el objetivo de elaborar una matriz destinada a integrar un Tablero de Control que mida la gestión de las diferentes comunicaciones de la compañía, los autores sugieren una serie de similitudes relevantes entre la gestión pagada y no pagada.

1. La comunicación publicitaria e institucional (periodística) responde a los mismos objetivos estratégicos corporativos.
2. Funcionan sobre un mismo soporte: los medios de comunicación masivos. La comunicación pagada y no pagada suma el 100% de la aparecida en medios masivos.
3. El resultado de ambas gestiones puede cuantificarse en contactos y en espacio (centímetros y segundos).
4. El valor monetario del espacio es el mismo, si bien una lo paga efectivamente y la otra no.
5. En ambos casos las compañías construyen un mensaje para el cual existe una oferta y una demanda comunicacional.

A la luz de tales semejanzas es posible pensar en indicadores coincidentes con los criterios pautados por Kaplan y Norton, que incluyan a la totalidad de acciones de comunicación en su aporte a la marca, la imagen y el posicionamiento. Además, tales indicadores asistirán a los profesionales del área a evaluar la eficiencia y la eficacia de la gestión.

#### **4.2. Presentación del estudio**

El siguiente estudio de caso pretende dilucidar la Reputación en Medios Gráficos de las empresas de telecomunicaciones al momento de materializarse o llevarse a cabo la Ley de Portabilidad Numérica y, al mismo tiempo, se propone caracterizar los posibles efectos de la segunda sobre las primeras. Para ello, se utilizará una técnica cuantitativa y cualitativa de tipo *ex-post* (Mosto, 2003), cuya unidad de recolección es la mención marcaria dentro de los artículos periodísticos de prensa gráfica que componen el corpus de análisis, a saber: *Ámbito Financiero*, *Clarín*, *Crónica*, *Diario Hoy*, *Diario Popular*, *Diario Uno* (Santa Fe), *El Argentino*, *El Cronista Comercial*, *El Día* (La Plata), *El Litoral* (Santa Fe), *La Capital* (Rosario), *La Nación*, *La Opinión* (Rafaela - Santa Fe), *La Prensa*, *Miradas al Sur*, *Página 12*, *Perfil*, *Revista Fortuna*, *Revista Mercado*, *Revista Noticias*, *Revista Veintitrés*, y *Tiempo Argentino*, dentro del periodo comprendido entre agosto 2010 y agosto 2012. El recorte temporal responde a la fecha de aprobación de la normativa hasta cinco meses luego de su puesta en funcionamiento por parte de las telefónicas.

La recopilación de las notas se realizó mediante el servicio de clipping de la consultora Alma Clip<sup>48</sup>, que permite rastrear palabras y combinación de palabras dentro de una base de datos al emplearse operadores booleanos –de manera similar a la que funcionan los buscadores de internet–, con el fin de describir los atributos reputacionales asociados a

---

<sup>48</sup> Almaclip es una plataforma online que recopila textos, imágenes, audios y videos procedentes de diversos medios de comunicación de la Argentina. Página web: <http://www.almaclip.com.ar/>

cada una de las empresas a través de la prensa, y su alcance en términos de cantidad de lectores.

Para abarcar el total de las publicaciones sobre las marcas analizadas, en la búsqueda por palabras-clave se incluyeron las menciones a Telecom y Telefónica referidas a la telefonía móvil, los celulares y la portabilidad, dado que se advirtieron numerosas alusiones a Personal y Movistar a través de las respectivas compañías-matriz. Hecha tal observación, a fines expositivos las menciones a Telecom y Telefónica sobre la unidad de negocios telefonía móvil dentro del contexto de la portabilidad numérica fueron adicionadas al corpus y contabilizadas como Personal y Movistar según corresponda.

### **4.3. El procesamiento de los datos**

En primer lugar, se define un índice o Canasta de Medios que contemple la cantidad de usuarios o contactos por medio. Para ello, se determina el peso proporcional de cada diario en función de la cantidad de lectores. Tales datos se obtienen del Instituto Verificador de Circulaciones (IVC), y en el caso de aquellos medios que no se encuentren inscriptos se utilizan cifras procedentes de fuentes privadas o estimaciones ad hoc. El número de usuarios indicará el impacto poblacional por el que se realiza el análisis cuantitativo y cualitativo según el nivel IMA (Mosto, 2003, p. 170).

En segundo lugar, se seleccionan las notas a partir de criterios específicos de búsqueda en la base de datos de la consultora que suministró el archivo de noticias para la presente investigación. Se tomarán como unidad de recolección los artículos noticiosos que respondan al periodo y a los medios previamente identificados, y que incluyan los términos:

<b>Criterios de búsqueda</b>
“movistar” + “portabilidad”   “portabilidad numérica”
“telefónica” + “portabilidad”   “móvil”   “celular”

“personal”+ celular   móvil + “portabilidad”   “portabilidad numérica”;
“telecom” + “portabilidad”   “móvil”   “celular”
“claro” + celular   móvil + “portabilidad”   “portabilidad numérica”
“nextel” + “portabilidad”   “portabilidad numérica”

Tabla 2: Criterios de búsqueda por operadores booleanos (+ ADD y | OR). Elaboración propia.

En tercer lugar, las menciones se analizarán por empresa de acuerdo con las categorías: Tipo de Nota, Tipo de Gestión, Posición, Visibilidad, Vocero. En su dimensión temática, las categorías son: Solidez Financiera, Calidad de productos y servicios, Innovación, Público Interno, Sustentabilidad, y Conducta Corporativa.

#### **4.4. Descripción de las Categorías y sus Variables**

Tipo de Nota: divide al universo de menciones entre aquellas de índole primordialmente descriptivo y las que enfatizan opiniones o valoraciones personales. Es decir, la distinción será entre notas de tipo informativo y editorial. Dentro de la matriz de análisis, el Tipo de Nota tendrá un valor del 20% en el conjunto de las categorías que intervienen en el presente estudio.

- A. *Nota de Tapa (Tapa)*: Tópico jerarquizado entre las notas de mayor relevancia para el medio. Esta variable recibe un 55% del puntaje dentro de la categoría.
- B. *Editorial*: Este género periodístico se caracteriza principalmente por la subjetividad. Poseen un lugar de jerarquía entre la constelación de artículos que conforman un diario, y suelen ir asociados a la firma de los más importantes periodistas del medio. La contundencia de estas notas no está en el dato, sino en su interpretación. Esta variable recibe un 30% del puntaje dentro de la categoría.
- C. *Artículo*: Supone que el contenido de este tipo de nota es básicamente informativo. Aquí lo fundamental, a diferencia de la Editorial, es poner al lector en

conocimiento de un suceso más allá de consideraciones personales, donde el dato se construye –idealmente– a partir de la intervención de la mayor cantidad de fuentes o actores. Esta variable recibe un 15% del puntaje dentro de la categoría.

Tipo de Gestión: A partir de la superficie textual se indagarán aquellos indicadores que denoten una actitud proactiva del emisor para aparecer en los medios o si, por el contrario, la información es visible a pesar de sus protagonistas o sin la directa intervención de estos. Dentro de la matriz de análisis, el Tipo de Gestión adquiere un valor del 10% en el conjunto de las categorías.

- A. *Gestionada*: Las notas así clasificadas evidenciarán la iniciativa de su emisor en dar a conocer un evento, un nuevo servicio o simplemente destacar algún atributo de la marca. El formato más básico al que responde este tipo de publicación es la gacetilla de prensa. Esta variable recibe un 65% del puntaje dentro de la categoría.
- B. *No Gestionada*: por contraposición al anterior, aquí la marca no presenta un interés explícito por ser mencionada. Esta variable recibe un 35% del puntaje dentro de la categoría.

Visibilidad: En este apartado se considera el protagonismo de la marca en una nota; cabe señalar que esto se evalúa respecto a otras firmas de la misma categoría o sector. Dentro de la matriz de análisis, Visibilidad adquiere un valor del 20% en el conjunto de las categorías.

- A. *Exclusiva*: La marca no comparte la publicación con competidores. Esta variable recibe un 50% del puntaje dentro de la categoría.
- B. *Compartida*: Dos marcas del sector aparecen en la misma nota. Esta variable recibe un 35% del puntaje dentro de la categoría.
- C. *Marginal*: Refiere a la aparición de 3 o más empresas de telefonía en un mismo artículo. Esta variable recibe un 15% del puntaje dentro de la categoría.

**Posición:** Atentos a que el bien más valioso y escaso para un anunciante es la atención del público, se discriminará en este apartado la ubicación de la marca en la estructura de la nota. La imagen de una pirámide invertida describe perfectamente la visibilidad que adquiere la información dentro de un artículo periodístico, donde el principal foco de atención está en el titular y de modo paulatino decrece hacia la parte inferior del texto. Dentro de la matriz de análisis, Posición adquiere un valor del 30% en el conjunto de las categorías.

- A. *Título:* El lugar más destacado donde puede figurar una marca, por su tipografía y tamaño logra el mayor impacto en quien la ve, aún a simple vista. Esta variable recibe un 45% del puntaje dentro de la categoría.
- B. *Copete/Bajada:* Secundan al titular, también poseen una caligrafía y posición que las distinguen del resto del texto. Esta variable recibe un 35% del puntaje dentro de la categoría.
- C. *Cuerpo:* Aquí se encuentra la masividad del contenido de una nota. Su diagramación conforma ante la vista un compacto más difícil de discernir; aunque su disposición en párrafos facilita su lectura e interpretación. Esta variable recibe un 20% del puntaje dentro de la categoría.

**Vocero:** Aquí se evalúa si la firma suministra información a los medios a través de un representante oficial, o no. Dentro de la matriz de análisis, Vocero adquiere un valor del 20% en el conjunto de las categorías.

- A. *Sí:* En caso de que la marca utilice un sistema de vocería como canal oficial de comunicación con los medios. Esta variable recibe un 100% del puntaje dentro de la categoría.
- B. *No:* La compañía no utiliza un representante para comunicarse a los medios. Esta variable recibe 0% del puntaje dentro de la categoría.

Categorías	%
Tipo de Nota	20%

Tipo de Gestión	10%
Visibilidad	20%
Posición	30%
Vocero	20%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Tabla 3: Porcentaje de las Categorías dentro del conjunto de la Matriz. Elaboración Propia.

<b>Categoría</b>	<b>Variable</b>	<b>%</b>
Tipo de Nota	Editorial	30%
	Tapa	55%
	Artículo	15%
Tipo de Gestión	Gestionada	65%
	No gestionada	35%
Visibilidad	Exclusiva	50%
	Compartida	35%
	Marginal	15%
Posición	Título	45%
	Bajada/Copete	35%
	Cuerpo	20%
Vocero	Sí	100%
	No	0%

Tabla 4: Porcentaje asignado a cada Variable al interior de la Categoría. Elaboración Propia.

#### **4.5. Descripción de las Dimensiones Temáticas**

En el documento titulado *Relación entre la construcción de espacios en medios masivos y su impacto en el desarrollo de reputación corporativa* (2010), Cecilia Mosto explica que las dimensiones temáticas para convertirse en índice deben someterse a un proceso de ponderación que "puede resultar de la combinación de la importancia asignada a cada una por la comunidad donde la empresa se inserta y aquella considerada por la alta dirección" (p.111).

La aplicación de dimensiones reputacionales a las piezas de comunicación no pautadas en medios "puede correlacionarse con estudios de opinión vinculados a la misma y alienarse a través del sistema de ponderaciones", agrega la autora.

Para identificar el nivel de reputación corporativa, los aspectos a considerar son los siguientes (Ibídem):

Aspectos	Operacionalización
Conjunto de variables que determinan el tipo de espacio (de acuerdo a Metodología IMA)	Jerarquía; tipo de nota; exclusividad; valoración; impacto
Conjunto de variables que determinan RC	Liderazgo; situación financiera; servicios/ productos; público interno; ética corporativa; Relación con la comunidad
Ponderadores	Ingeniería de puntajes alineados con objetivos corporativos

Tabla 5: Operalización de aspectos para indicadores, propuesta por Cecilia Mosto.

En efecto, la confluencia en un nivel de reputación corporativa será resultado de valores objetivos en función del espacio mediático alcanzado por la mención y la dimensión reputacional adaptada al escenario de la aparición, junto con otros estudios complementarios como ser encuestas a la población general y directivos de la/s compañía/s abordada/s, aunque estos últimos no integran la actual tesis.

A continuación, la descripción de las dimensiones seleccionadas para el presente trabajo:

Solidez financiera: engloba toda información referida a resultados económicos, ingresos, beneficios, atributos bursátiles, cartera de clientes, alianzas, fusiones o adquisiciones.

Calidad de productos y servicios: como su nombre lo indica, aquí se incluyen las menciones que evalúen las prestaciones de cada firma, e incluso relaciones entre precio y calidad. También convoca la atención a clientes, en virtud de reclamos, demandas, quejas, etc.

Innovación: esta dimensión aglutina aquello vinculado a la investigación y análisis, la adaptación al cambio, nuevos servicios, nuevas tecnologías o ideas, certificaciones, políticas y procesos tecnológicos.

Público interno: involucra el trato a las fuerzas laborales por parte de la empresa, como por ejemplo: salarios, despidos masivos, condiciones de trabajo, formación y desarrollo profesional, clima interno, relaciones sindicales, etcétera.

Sustentabilidad: puntúa a las empresas que desarrollen programas de relacionamiento con la comunidad, como patrocinio, mecenazgo, apoyo a causas sociales, o cualquier otra acción de responsabilidad social empresarial.

Conducta corporativa: incluye todo lo relativo a códigos éticos, transparencia empresarial, prácticas comerciales, premios y sanciones, vínculos con los Estados.

En referencia al valor reputacional –o de desempeño– se analizan cuáles son las dimensiones por las cuales las empresas se ven reflejadas de modo positivo, negativo o neutral. En este sentido, vale aclarar que aplicaremos una escala de 5 puntos: Muy positiva; Positiva; Neutra; Negativa; Muy negativa.

Neutra: así se identificará a toda referencia marcaría de Personal, Claro, Movistar o Nextel que no afecte ni positiva ni negativamente su reputación.

Muy positiva: se adjudicará a las menciones marcarias que aparezcan en Titulares, o que hablen del buen desempeño de la organización en su vinculación con su comunidad y/o el medio ambiente, es decir: que caractericen a la compañía como socialmente responsable.

Positiva: serán menciones que, en términos generales, resulten favorables a la reputación de las empresas.

Negativa: serán aquellas referencias desfavorables a las organizaciones en cualquiera de sus dimensiones temáticas.

Muy negativa: incluyen todas las menciones marcarias que aparezcan en Titulares, o que hablen desfavorablemente respecto al desempeño de la organización en su vinculación con su comunidad y/o el medio ambiente.

A continuación se muestra la escala de valoraciones y las cifras por la que se multiplicarán los puntajes parciales de las variables:

Valoración	Operación	Valor
Muy positiva	x 2	2
Positiva	x 1	1
Neutra	x 0	0
Negativa	x -1	-1
Muy negativa	x -2	-2

Tabla 6: Valoración y operador matemático. Elaboración Propia.

Como se desprende de la tabla, las notas neutras serán descontadas del recuento general de puntajes, por tratarse de multiplicadores nulos. A su vez, las demás escalas valorativas multiplicarán el puntaje de cada categoría de manera positiva o negativa.

#### **4.6. Herramientas: Construcción de una Canasta de Medios y asignación de puntajes en una Matriz Reputacional**

De acuerdo al modelo de estudio escogido, se procede a la construcción de una canasta de medios que permitirá asignar puntajes a las notas en función de sus atributos. Para los medios que aquí trabajaremos, la canasta y la matriz de análisis queda constituida como se explica a continuación:

1. Se determina el peso de los medios estudiados respecto al conjunto, en función de la cantidad de lectores de cada diario. La cantidad de usuarios definirá el impacto poblacional por el que se realizará el análisis cuantitativo según el nivel IMA (Mosto, 2003, p. 170).
  
2. Una vez comprendida la jerarquía y la incidencia de cada medio, se procede a crear un sistema de puntaje donde se distribuye un valor nominal de referencia en base a los porcentajes obtenidos.

<b>Puntos totales</b>	50.000
-----------------------	--------

Tabla 7: Puntaje absoluto para la construcción de Canasta de Medios. Elaboración Propia.

<b>2010</b>	
<b>Medio</b>	<b>Puntos</b>
Clarín	17.768
La Nación	8.763
Página 12	3.101
Perfil	2.822
Crónica	2.795
Diario Popular	5.096
Diario Uno (SFE)	379
El Cronista Comercial	2.480
El Día (La Plata)	2.064
La Capital (ROS)	2.158

Revista Fortuna	264
Tiempo Argentino	2.311
<b>Total</b>	<b>50.000</b>

Tabla 8: Asignación de valores a los medios en función de los valores de circulación (Año 2010). Elaboración Propia. Para más información, ir al Anexo.

<b>2011</b>	
Medio	Puntos
Clarín	21.075
Diario Hoy	1.098
El Cronista Comercial	2.561
La Nación	11.905
La Opinión (RAF)	431
La Prensa	3.629
Miradas al Sur	1.206
Página 12	2.927
Perfil	3.265
Revista Mercado	1.903
<b>Total</b>	<b>50.000</b>

Tabla 9: Asignación de valores a los medios en función de los valores de circulación (Año 2011). Elaboración Propia. Para más información, ir al Anexo.

<b>2012</b>	
Medio	Puntos
Ámbito Financiero	2.737

Clarín	11.753
Crónica	2.042
Diario Hoy	434
Diario Popular	3.838
El Argentino	6.517
El Cronista Comercial	1.781
El Día (La Plata)	1.486
El Litoral (SFE)	650
La Capital (ROS)	1.507
La Nación	7.175
La Opinión (RAF)	174
La Prensa	2.172
Miradas al Sur	499
Página 12	1.607
Perfil	1.933
Revista Fortuna	211
Revista Noticias	1.303
Revista Veintitrés	659
Tiempo Argentino	1.521
<b>Total</b>	<b>50.000</b>

Tabla 10: Asignación de valores a los medios en función de los valores de circulación (Año 2012).

Elaboración Propia. Para más información, ir al Anexo.

3. Luego, se distribuyen los puntos totales en una Matriz compuesta por las dimensiones reputacionales consideradas substanciales para una empresa del sector telefónico.

<b>Dimensión Reputacional</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Porcentaje</b>
Solidez Financiera	5.000	10%
Calidad productos y servicios	10.000	20%
Innovación	17.500	35%
Público Interno	5.000	10%
Sustentabilidad	7.500	15%
Conducta Corporativa	5.000	10%
<b>Total</b>	<b>50.000</b>	<b>100%</b>

Tabla 11: Asignación de valores a las dimensiones reputacionales. Elaboración propia.

4. Finalmente, se calculan las Matrices de Reputación por Año y por Medio en función de los valores precedentes<sup>49</sup>.

---

<sup>49</sup> Los valores que asumen cada una de las variables dentro la Matriz figuran en la Sección 8.2. del Anexo.

## 5. Caso de estudio: análisis

Como señaló el consultor español Luis Abril (2003) en su editorial del diario *El País* –escrita hace casi dos décadas–, la reputación corporativa está en “la primera línea de fuego en la gestión empresarial”. Y agregó: “Hace tan sólo unos años, algunos académicos visionarios comenzaron a elaborar el concepto. Un poco después, los corredores de seguros deciden incluir la pérdida de reputación en las listas de riesgos que pueden afectar a las corporaciones” (Ibídem).

Desde entonces, diversos analistas coincidieron en que la ética empresarial pregonada por Milton Friedman, la cual declamaba que “la responsabilidad social de los empresarios es aumentar sus ganancias”<sup>50</sup>, ya no es aplicable en las sociedades contemporáneas debido a que franjas cada vez más bastas de consumidores –sobre todo europeos y norteamericanos– empezaron a exigirle al hombre de negocios mayores compromisos con el medio ambiente, las comunidades, el comercio justo y toda una serie de obligaciones producto de sociedades más y mejor informadas, con un notable ahínco en la defensa de los localismos y la adscripción a nociones vinculadas a la responsabilidad social empresaria (RSE).

Para responder a las “nuevas” demandas, las empresas comienzan a resguardar su reputación con el fin de alcanzar y mantener la consideración de los grupos con los que interactúan en su desempeño diario, explica Abril. Tales “merecimientos –todos ellos medibles–... [Despliegan] tres grandes planteamientos corporativos: lo que una empresa es, lo que una empresa hace y lo que una empresa dice” (Abril, L.; 2003), en definitiva porque “una compañía sin ética podría ganar dinero, pero se perderá la confianza en ella y desaparecerá” (Ibídem).

---

<sup>50</sup> Krause, M. (2018). *Milton Friedman escandaliza: la responsabilidad social de los empresarios es aumentar sus ganancias*. Blog el foro y el bazar. Recuperado de <http://bazar.ufm.edu/milton-friedman-escandaliza-la-responsabilidad-social-de-los-empresarios-es-aumentar-sus-ganancias/> [Consulta en línea: 05/02/2018]

En función de lo hasta aquí referido, se procederá al análisis de las categorías y dimensiones aplicadas a las 384 menciones recolectadas a raíz de la telefonía móvil y la sanción de la Ley de Portabilidad Numérica. Por último, vale (brevemente) recordar que las publicaciones del periodo abordan un mercado telefónico caracterizado por sus altos retornos financieros pero escasas inversiones en favor de la calidad del servicio –en efecto, resultaba una práctica habitual girar remesas al exterior para saldar déficits comerciales en las casas matrices–; mientras tanto, un Estado ausente no reguló de manera eficiente –por negligencia en ocasiones, y por intereses creados, en otras– y que, cuando lo hizo, se comprometió con objetivos a la postre incumplidos y extremadamente onerosos.

## 5.1. Primera aproximación: detalle cronológico y por vehículo

### 5.1.1. Histograma: Exposición mediática a través del tiempo

A lo largo del periodo las marcas presentaron en los medios la siguiente recurrencia:

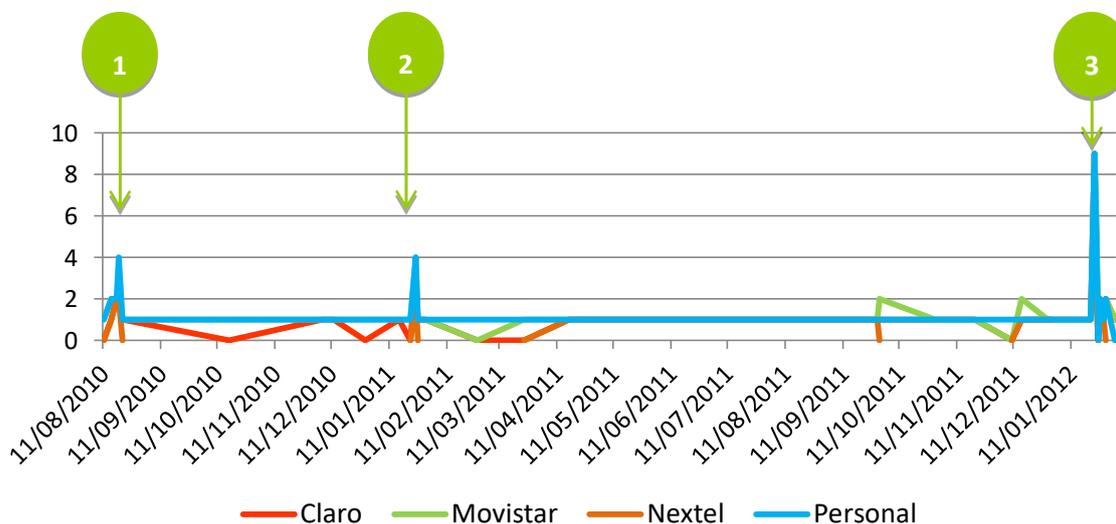


Gráfico 1: Cantidad de menciones a las Marcas a través del periodo (Primera Parte).

1. Los medios anuncian que a partir de 2011 se podrá cambiar de operadora sin perder el número telefónico; esto se produce en el marco de una convocatoria por

parte de los propios usuarios a un apagón de celulares, en repudio a un nuevo aumento tarifario y a la mala calidad del servicio.

2. Las publicaciones señalan que la portabilidad empezaría a funcionar a partir de diciembre. Paralelamente, los medios afirman que en enero hablar y enviar mensajes costará hasta un 20% más.
3. En enero de 2012, los diarios comienzan a brindar precisiones acerca de cómo será el procedimiento para cambiar de telefónica a partir de marzo (debido a una extensión del plazo inicialmente pautado). Para ello, recurren a especialistas del sector y a voceros de las compañías. Estos últimos, además, expondrán algunas de las estrategias que emplearán para fidelizar clientes y captar nuevos; en ese sentido, quienes dieron voz a sus respectivas empresas durante el mes fueron:
  - a. Ignacio Nores - Director Marketing Personal  
(9% de las apariciones como Referente individualizado con nombre, apellido y cargo)
  - b. Andrés Tahta - Director de Marketing y Comunicación de Movistar  
(7% de las apariciones como Referente individualizado con nombre, apellido y cargo)
  - c. Leandro Musciano - Director de Productos y Servicios de Internet de Movistar  
(3% de las apariciones como Referente individualizado con nombre, apellido y cargo)
  - d. Fernando Del Río - Director Comercial de Mercado Masivo Claro  
(3% de las apariciones como Referente individualizado con nombre, apellido y cargo)
  - e. Rogelio Viesca Arrache - CEO de Claro Argentina  
(1% de las apariciones como Referente individualizado con nombre, apellido y cargo)
  - f. Web Institucional – Citada como fuente de la información  
(13% de las apariciones)
    - i. Personal  
(100% de las menciones)

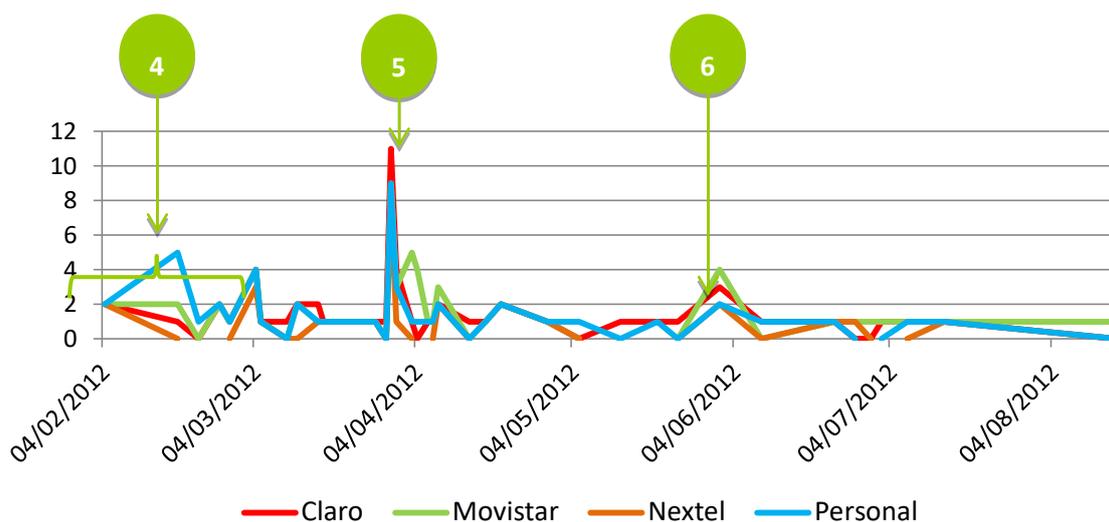


Gráfico 2: Cantidad de menciones a las Marcas a través del periodo (Segunda Parte).

4. Resonaron en los medios varios temas a propósito de la portabilidad numérica y otras medidas impulsadas desde el Gobierno Nacional que afectaron directamente a las telefónicas. Uno de ellos, fue la disputa entre las entidades que nuclean a los consumidores y las empresas, con una marcada tendencia negativa hacia las segundas, especialmente en virtud de los recientes aumentos y la calidad del servicio. Otro eje conflictivo fue la decisión del kirchnerismo de restringir importaciones y el impacto en el precio de los equipos e insumos producidos en el exterior. Mientras tanto, la portabilidad comenzaba a implementarse –a modo piloto– en distintas ciudades del país con resultados variopintos en cuanto a la cantidad de personas inscriptas en el procedimiento y la celeridad del trámite; las compañías, por su parte, recurren a embajadores de marca para fidelizar o captar clientes. En febrero, el CEO de Telecom Argentina, Franco Bertone, afirma ante accionistas que la rentabilidad de la compañía creció pese a gastos no recurrentes, como la implementación de la portabilidad<sup>51</sup>.

<sup>51</sup> Son habituales las presentaciones de resultados económicos por parte de Telecom Argentina, ya que al cotizar en Bolsa la ley exige dichas exposiciones. Sin embargo, existieron otros condimentos en torno a las finanzas de esta compañía cuyos sinsabores permanecerían inmanentes incluso hasta la fecha en estudio. En junio de 2009, el periodista del diario *La Nación* Carlos Pagni publicaba una editorial donde describía las pujas entre varios poderosos *players* del sector empresario y el ex presidente Néstor Kirchner por hacerse del control de la firma tras haberse

5. Entrada en rigor de la portabilidad numérica en todo el país. Si bien existieron casos excepcionales, la mayoría de las menciones se configuraron como artículos compartidos donde aparecieron las cuatro marcas (Visibilidad: Marginal) y también se dio cuenta de una supuesta “guerra de promociones” no tanto asociadas a lo tarifario, sino más bien a beneficios como espectáculos musicales y teatrales. Asimismo, las figuras de Marcelo Tinelli y Susana Giménez habrían encabezado la disputa publicitaria entre las marcas.
6. El Gobierno Nacional postergó –nuevamente– el llamado a licitación por el espectro radioeléctrico devuelto por Telefónica en 2004, luego de la fusión entre Movicom y Unifón. De ese modo, el futuro del sector se vislumbraba incierto, dado que las redes de comunicación permanecían cercanas al colapso y las empresas –junto con nuevos jugadores– esperaban definiciones desde agosto del año anterior, cuando se debería haber efectuado el llamado. Simultáneamente, Cristina Fernández modificó el sistema de facturación para que ya no se cobre el tiempo de espera al llamar desde un celular. Por último, los medios hicieron eco de la baja cantidad de personas que se mudaron de operadora, y se expresó cierta visión de homogeneidad ante las posibilidades ofrecidas por el mercado.

---

filtrado la licitación privada que Telecom Italia cursara a través del banco Credit Suisse First Boston para la venta de Telecom Argentina. De acuerdo con Pagni, en danza también aparecían los nombres de Héctor Magnetto (Grupo Clarín) y una asociación entre Corporación América, de Eduardo Eurnekian, y el presidente de Aeropuertos Argentina 2000, Ernesto Gutiérrez; todos detrás del manejo del millonario negocio del *triple play*, donde Clarín apostaba a ganar el mercado.

### 5.1.2. Distribución de empresas por vehículo

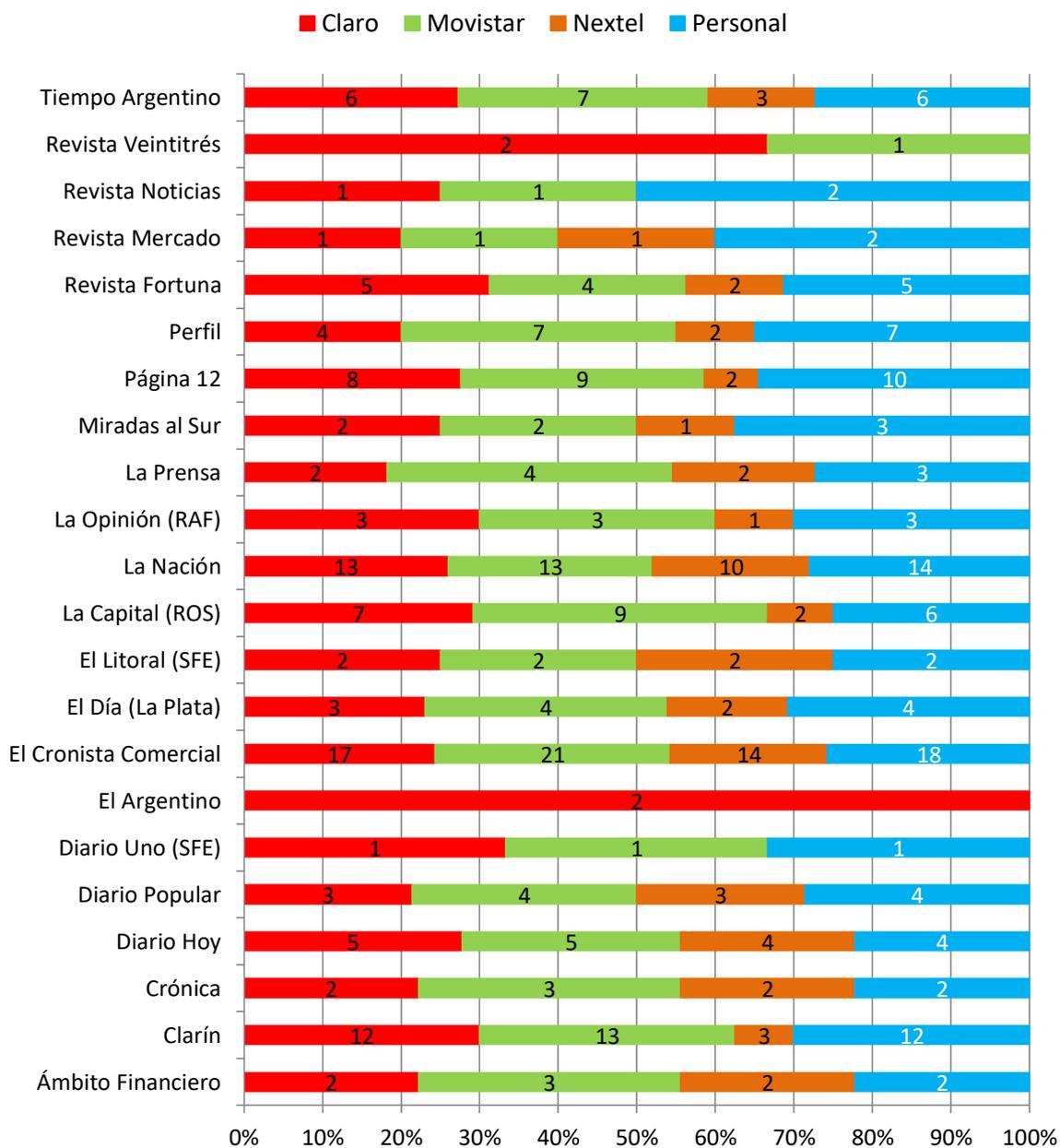


Gráfico 3: Menciones a las Marcas por Medio.

### 5.1.3. Detalle por medio

Etiquetas de fila	Claro	Movistar	Nextel	Personal
Ámbito Financiero	2	3	2	2
Clarín	12	13	3	12

Crónica	2	3	2	2
Diario Hoy	5	5	4	4
Diario Popular	3	4	3	4
Diario Uno (SFE)	1	1		1
El Argentino	2			
El Cronista Comercial	17	20	14	18
El Día (La Plata)	3	4	2	4
El Litoral (SFE)	2	2	2	2
La Capital (ROS)	7	9	2	6
La Nación	13	13	10	14
La Opinión (RAF)	3	3	1	3
La Prensa	2	4	2	3
Miradas al Sur	2	2	1	3
Página 12	8	9	2	10
Perfil	4	6	2	6
Revista Fortuna	5	4	2	5
Revista Mercado	1	1	1	1
Revista Noticias	1	1		2
Revista Veintitrés	2	1		
Tiempo Argentino	6	7	3	6
<b>Total general</b>	<b>103</b>	<b>115</b>	<b>58</b>	<b>108</b>

Tabla 12: Cantidad de menciones Marcarias por Medio.

Si se analiza la cantidad de repercusiones por marca en cada medio, los cuatro diarios que brindaron una mayor cobertura al tema fueron El Cronista, La Nación, Clarín y Página 12. No obstante, en términos globales las principales compañías obtuvieron una cantidad similar de menciones.

## 5.2. Tipo de Nota

En este apartado se ha considerado el tipo de construcción mediante la cual se presenta la marca al lector. Como se expresó con anterioridad, esta categoría indaga el nivel de injerencia del medio en el vínculo entre la marca y el lector.

**5.2.1. Menciones por Tipo de Nota**

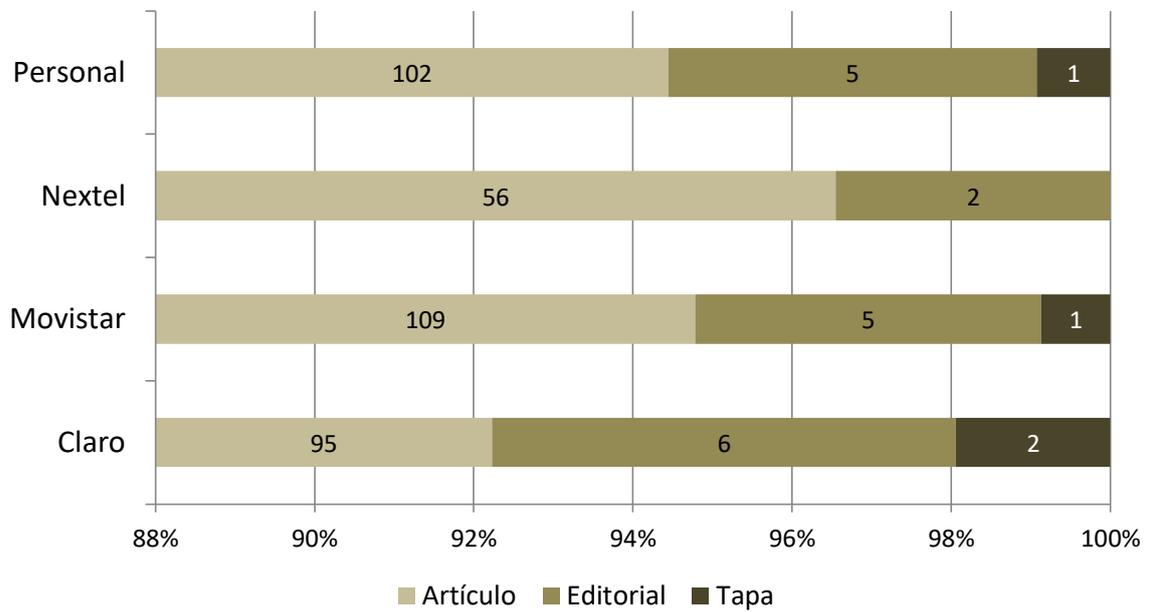


Gráfico 4: Tipo de Nota por Marca.

**5.2.2. Puntaje de las menciones por Tipo de Nota**

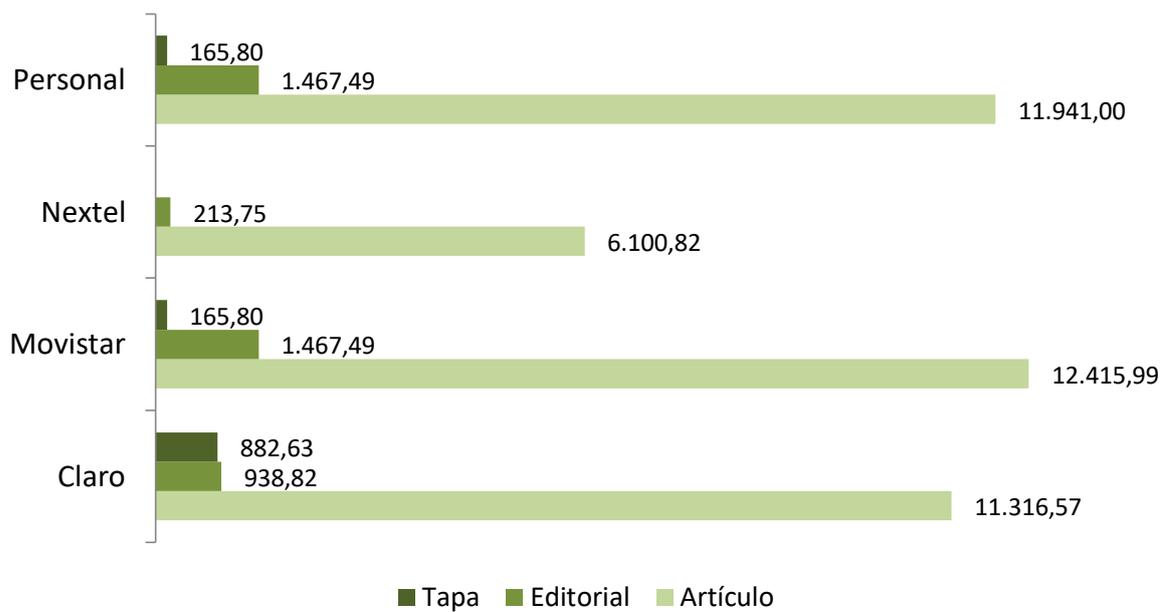


Gráfico 5: Puntaje obtenido por cada Marca respecto al Tipo de Nota.

Los mayores ratios los obtuvieron Personal y Movistar tanto en términos cuantitativos como cualitativos. Por su parte, Claro a pesar de haber alcanzado mayor cantidad de Tapas (2) no destacó en números generales, ya que al contrastar los puntajes por Tipo de Nota y por Visibilidad tampoco obtiene un escenario favorecedor. Esto se debe a que sus tapas se registraron en La Capital de Rosario y El Argentino, por lo que en el global sus dos competidores más grandes lograron una mejor performance.

<b>Marca</b>	<b>Suma de PUNTAJE TIPO DE NOTA</b>	<b>Suma de PUNTAJE VISIBILIDAD</b>
Claro	13.138,02	16.487,76
Movistar	14.049,28	18.781,48
Nextel	6.314,57	6.440,90
Personal	13.574,29	17.160,43
<b>Total general</b>	<b>47.076,16</b>	<b>58.870,58</b>

Tabla 13: Comparación de puntajes por Tipo de Nota y Visibilidad de las Marcas.

### **5.3. Tipo de Gestión**

La capacidad de las empresas para instalar contenidos en los medios sin invertir en publicidad es una de las claves para evaluar el desempeño de los gabinetes de prensa institucionales. El propósito de analizar esto, no sólo se refleja en los términos económicos obvios. La relación entre las empresas y los periodistas requiere un trabajo continuado en el tiempo, pero el vínculo permitirá administrar mejor no sólo los periodos de tranquilidad sino también los de crisis.

### 5.3.1. Menciones por Tipo de Gestión

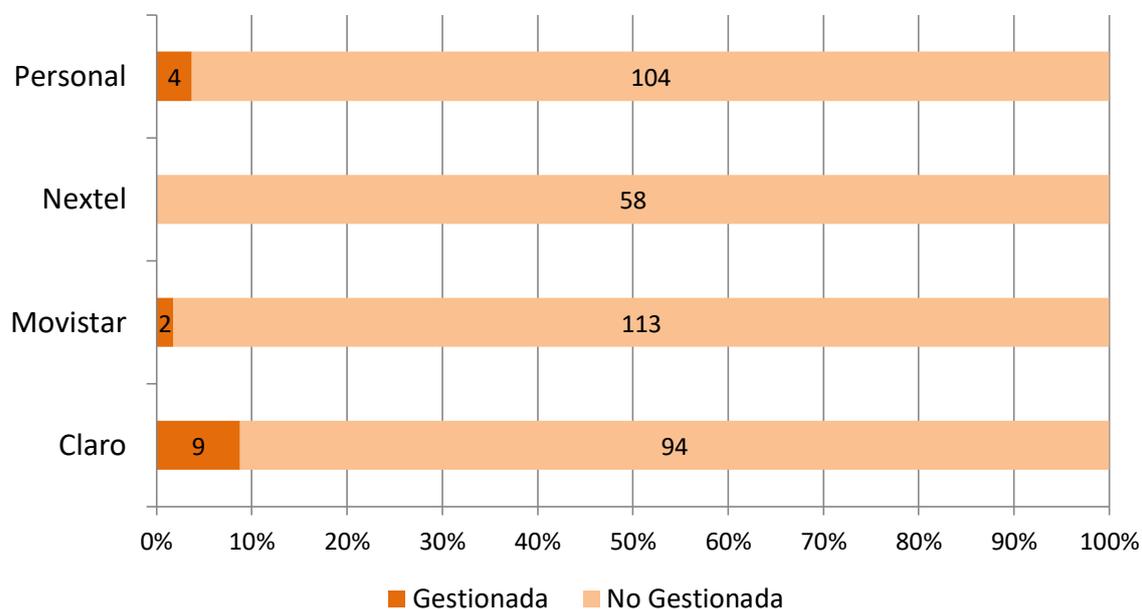


Gráfico 6: Cantidad de menciones gestionadas por Marca.

### 5.3.2. Puntaje de las menciones por Tipo de Gestión

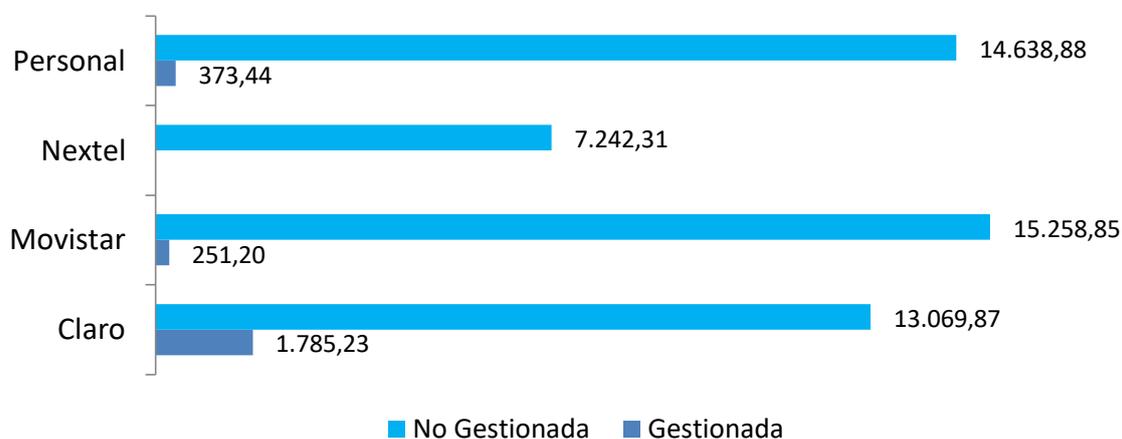


Gráfico 7: Comparación entre las Empresas por menciones gestionadas.

En esta categoría nuevamente Movistar y Personal se posicionan a la cabeza, ya que Claro gestionó más cantidad de notas pero falló a la hora de comparar puntajes. No obstante, en el caso de la última se advierte cierta recurrencia en determinados medios, como son

El Argentino, Tiempo Argentino y El Cronista, lo cual podría responder a una estrategia comercial y/o comunicacional. La distribución de las marcas en los medios y su capacidad para instalar contenidos en los mismos también permite conjeturar acerca de cuáles son los segmentos poblacionales y/o demográficos a los cuales cada empresa decide “hablarle”.

#### 5.4. Visibilidad

¿La empresa es el sujeto principal de la información en los artículos donde figura, o por el contrario aparece en un contexto que le resta protagonismo? Así como la atención es un bien escaso, la capacidad de percepción del hombre es limitada: diferenciarse de lo que la rodea le permite a la marca –en un claro sobre oscuro– distinguirse.

##### 5.4.1. Menciones por Visibilidad

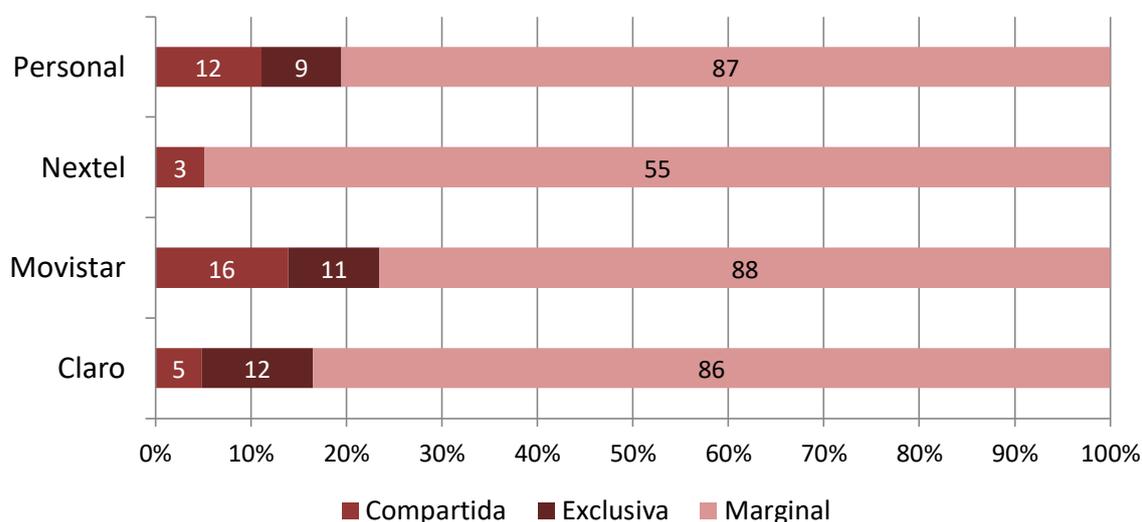


Gráfico 8: Cantidad de menciones alcanzadas por Marca en función de su Visibilidad.

#### 5.4.2. Puntaje de las menciones por Visibilidad

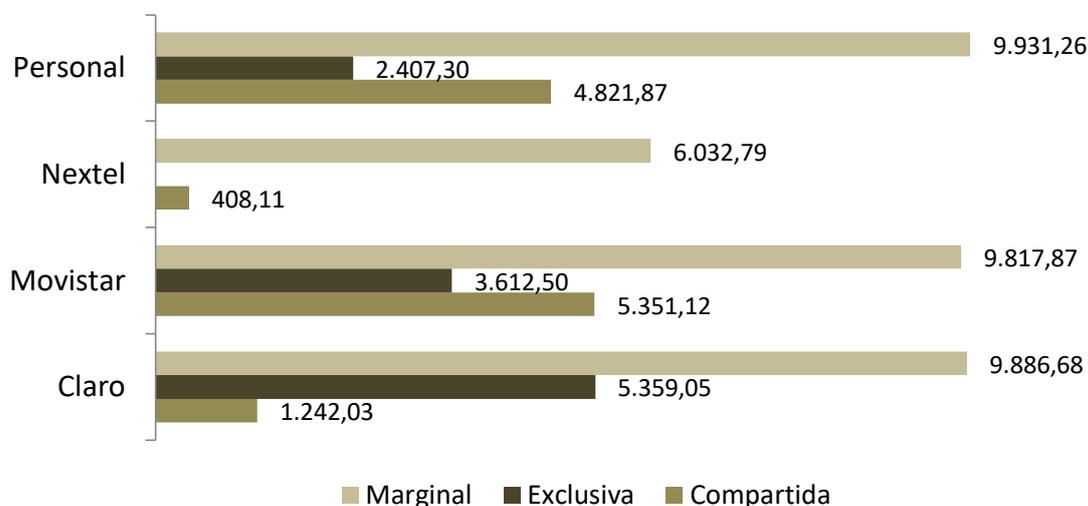


Gráfico 9: Puntaje obtenido por las Marcas en base a su Visibilidad.

Más del 80% de las menciones fueron Marginales, lo que indica que preponderantemente los medios abordaron el cambio normativo –y sus eventuales problemáticas– en términos sectoriales. De manera coincidente a lo que se advierte en la distribución por vehículo y la cantidad de repercusiones, las tres principales compañías mantuvieron cierta homogeneidad hasta que su Visibilidad destacó por algún desperfecto técnico –acompañado o no de la consiguiente multa–, o por una acción enunciada como artículo periodístico, cuando en realidad existió por detrás una gestión comercial, dando lugar a lo que en la jerga periodística se conoce como “publi-nota”.

#### 5.5. Posición

De modo complementario a los datos arrojados en el apartado anterior, la Posición permite identificar la jerarquización otorgada a la marca dentro del conjunto informativo, de una manera muy directa y visual. Tal como se expuso en la descripción de esta categoría, el formato de la pirámide invertida es hasta la actualidad aplicado por el periodismo para captar la atención del lector desde la primera línea, de allí que lo más importante esté al comienzo de la nota. Por ende, nos interesará determinar dónde

aparece nuestra compañía con más frecuencia a fin de dilucidar hacia dónde abocar nuestra estrategia de prensa.

### 5.5.1. Menciones por Posición

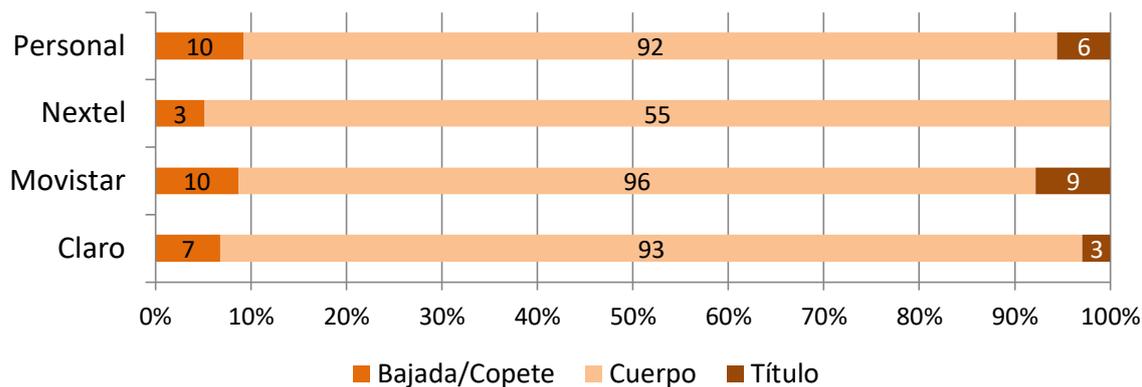


Gráfico 10: En qué parte de los artículos periodísticos las Marcas aparecieron mencionadas.

### 5.5.2. Puntaje de las menciones por Posición

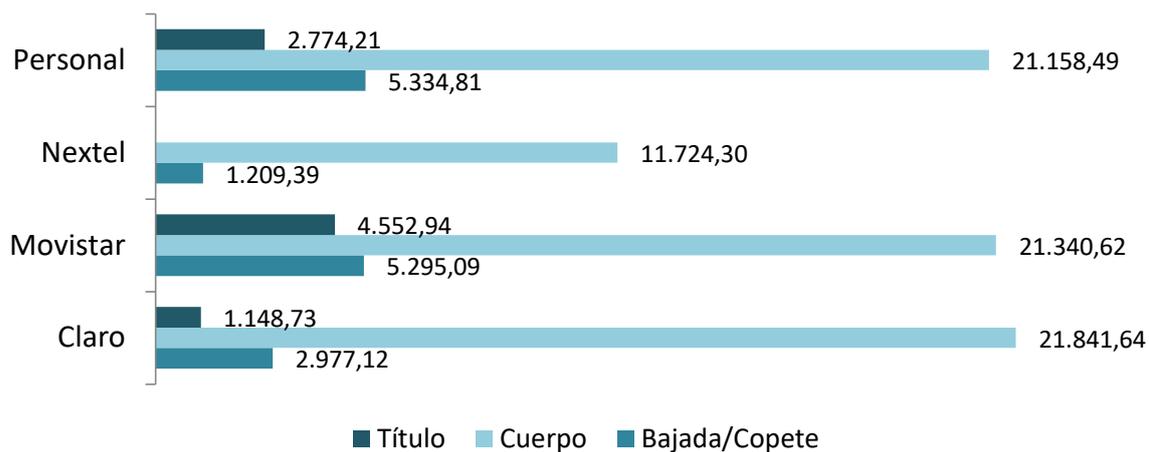


Gráfico 11: Jerarquización de las menciones a partir de su Posición en los medios.

El 88% de las menciones se posicionó en el cuerpo de las notas, preponderantemente con una visibilidad marginal (87%); por su parte, sólo en el 5% de los casos las marcas alcanzaron los titulares, y cuando lo hicieron fue de forma exclusiva en el 65% de las veces. Figurar en un título es claramente significativo, aunque no siempre conlleva un beneficio para la marca: el 50% de las menciones fueron negativas o muy negativas. La fracción restante correspondió a menciones positivas o muy positivas, en su mayoría gestionadas (63%).

## 5.6. *Vocería*

¿Cómo responde la empresa a la prensa?, ¿la información va asociada a un referente con nombre y apellido? La categoría Vocero hace foco en las fuentes a las que recurren los medios cuando hablan de la marca.

### 5.6.1. *Menciones por Vocero*

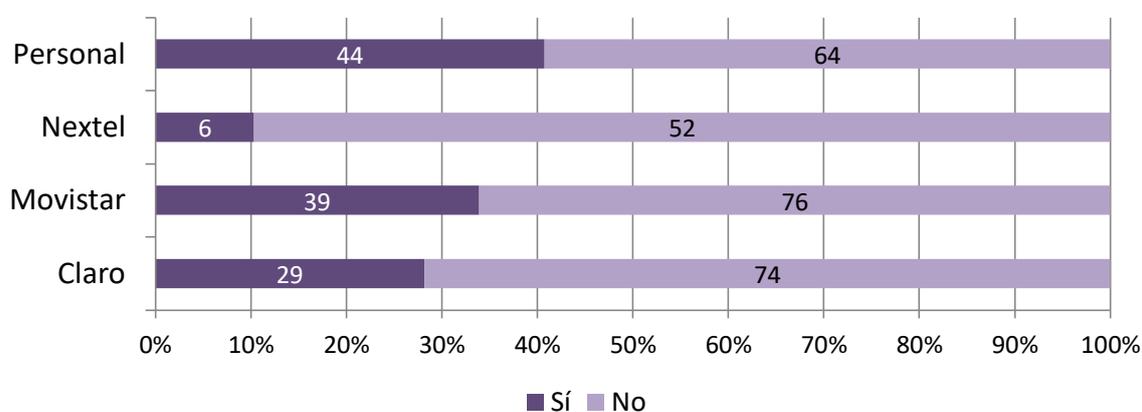


Gráfico 12: Cantidad de menciones que explicitan intervención de la vocería institucional de las Marcas.

### 5.6.2. Puntaje de las menciones por Vocero

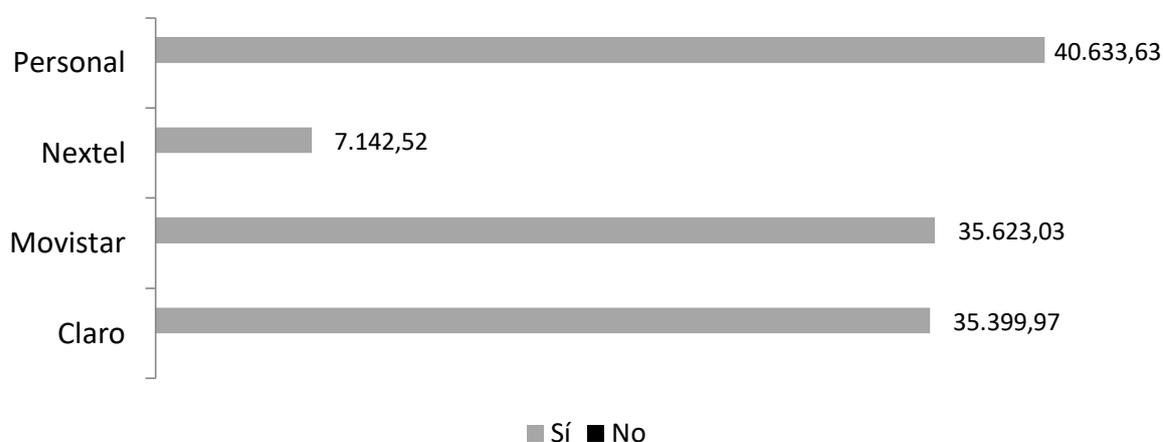


Gráfico 13: Comparación de las vocerías institucionales a partir de su aparición en los medios.

En el quehacer periodístico las fuentes son fundamentales, por lo tanto cualquier información que pueda ser agenciada bajo un nombre y apellido es un signo de transparencia para con el público lector. A su vez, desde el punto de vista institucional la casuística demuestra que asignar a una persona en particular la función de hablar en nombre de la compañía con los medios, minimiza la posibilidad de ruidos en la comunicación, especialmente en situaciones de adversidad. Si bien es cierto que las instituciones no siempre son invitadas a opinar sobre las situaciones que las tienen como protagonistas, explicitar quién dice qué y cuándo sustenta las buenas prácticas del periodismo y le garantiza a las empresas –y a las personas– el consabido derecho a réplica. Además, un correcto vínculo entre las áreas de comunicación y los periodistas favorece a la gestión reputacional. Particularmente, en el corpus analizado las notas sobre portabilidad numérica identificaron fuentes sólo en el 30% de las menciones (118), pero de manera positiva o muy positiva mayoritariamente (62%).

En el caso de las notas con alusión a fuentes empresarias, la caracterización de referentes fue la siguiente: Directivos (58%); Sin identificar (30%); Web institucional (8%); Twitter institucional (3%); Embajador de marca (2%); Gacetilla de prensa (1%).

## 5.7. Ponderación o Valoración

Aquí se clasifica en una escala de 5 puntos (Muy Positiva, Positiva, Neutra, Negativa, Muy Negativa) las conductas de las marcas, en función de lo representado por los medios. Asimismo, se rastrean dichas valoraciones con el fin de esbozar cómo las telefónicas son personificadas ante sus públicos por una prensa consumida desde la confianza de quienes la eligen para informarse –y formar sus opiniones– sobre una muy amplia gama de aspectos de su cotidianeidad.

### 5.7.1. Comparativa general

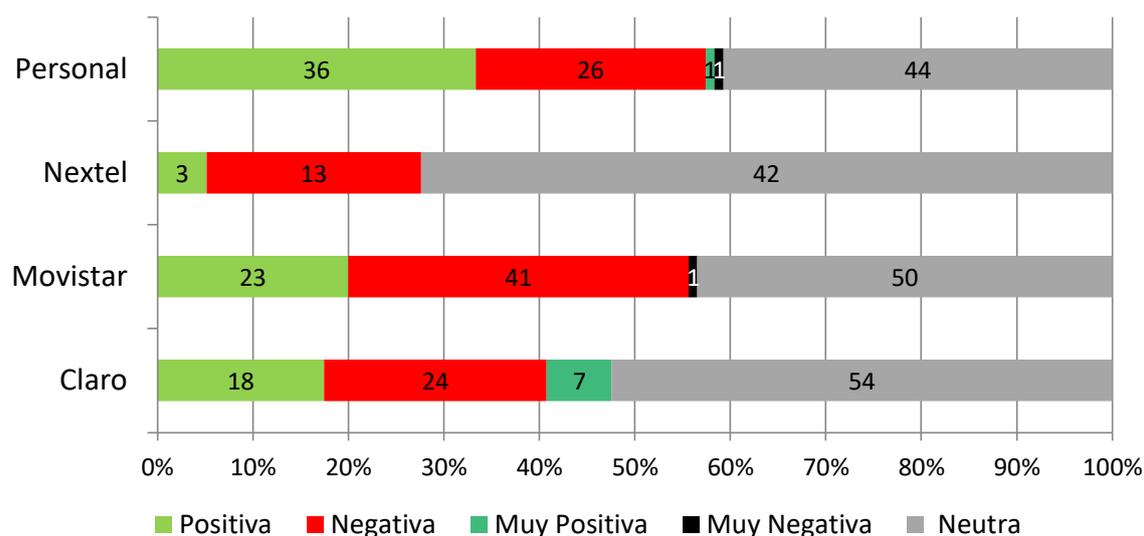


Gráfico 14: Comparativa entre las menciones Positivas y Negativas de cada Marca.

### 5.7.2. Ponderación por menciones de marca

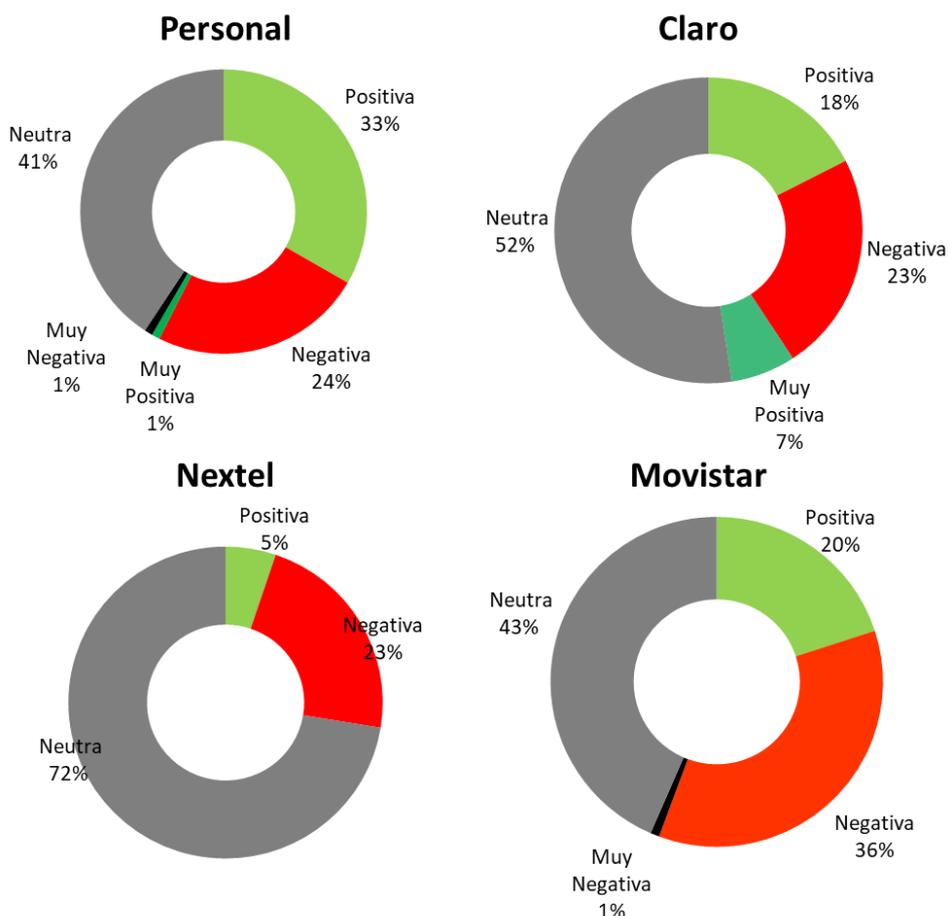


Gráfico 15: Ponderaciones por Marca

Como se advierte en las gráficas, Personal es la empresa que obtuvo mayor cantidad de menciones positivas y un número de notas negativas relativamente similar al de sus principales competidoras. Sumada a la cobertura mediática sobre la buena performance económica del Grupo Telecom, Personal fue muy clara en su postura política frente a la portabilidad numérica –públicamente encomió el cambio tecnológico en virtud de los beneficios para el usuario– y apeló a dos voceros clave: el CEO de la compañía, Franco Bertone, y el director de Marketing de Personal, Ignacio Nores. Al respecto, el Grupo gestionó editoriales, artículos y brindó notas a los medios en reiteradas ocasiones a propósito de los cambios en el marco regulatorio. Las otras empresas también lo hicieron, pero en menor proporción y apelando más a embajadores de marca (famosos,

deportistas), lo cual trasvasó en cierta medida las precisiones técnicas al discurso persuasivo del marketing para fidelizar o ganar clientes (en base a la empatía con figuras del *star system* local).

Las temáticas más conflictivas durante el periodo fueron:

1. El corte total del servicio de Movistar que dejó incomunicadas a 16 millones de personas el 2 de junio de 2012. El episodio motivó serios cuestionamientos contra las prestadoras por parte de los medios y del propio gobierno. Este último dispuso una sanción "ejemplificadora", en términos de la Secretaría de Comunicaciones, y articuló un discurso proselitista por mayores controles sobre el sector. Seguidamente, el debate mutó hacia si el Estado debería declarar a la telefonía móvil como servicio público y ganar poder regulatorio. Entre las dos series informativas (corte y multa, junto con el intento de convertir la telefonía móvil en servicio público) captaron el 25% de las menciones negativas. En función del indeseado rol de Movistar en la cuestión, la firma registró el mayor porcentaje de negatividad en el periodo.
2. Los reclamos de los usuarios por la escalada de precios motivó gran parte de las menciones no favorables. A mediados de junio por redes sociales se convocó a un apagón en protesta por los incrementos; en los medios se dio una notable visibilidad a testimonios de usuarios y organismos defensores del consumidor, haciendo especial énfasis en que los reclamos contra las telefónicas se situaban en lo más alto del descontento. Esta temática alcanzó el 22% de las notas negativas.
3. Los retrasos en la implementación de la portabilidad también despertó críticas tanto para las empresas como para el Gobierno, con el 13% de menciones negativas.

Al analizar el espectro de notas Neutras, se percibe que los medios trataron la llegada de la Portabilidad Numérica como un cambio en el escenario de las telecomunicaciones, y se expresaron en términos estructurales mencionando de modo bastante homogéneo a las cuatro marcas (de allí, el alto número de apariciones Marginales). Los temas más repetidos fueron:

<b>Principales temáticas NEUTRAS</b>		<b>%</b>
Adaptación al cambio		55,26%
Portabilidad numérica: cambios en el marco regulatorio del sector		11,58%
Tarifas		6,84%
Cartera de clientes de las compañías		6,84%
Atención/Orientación al cliente		4,21%
Administración de Bases de Datos en el proceso de Portabilidad numérica		3,16%
Espectro radioeléctrico		3,16%
Sistemas de beneficios (cine, teatro, etc.)		2,11%
Otros temas		6,32%
<b>Total</b>		<b>100%</b>

Tabla 14: Ranking de las temáticas Neutras más frecuentes.

También resulta esclarecedor visualizar cómo los Medios ponderaron a las Marcas durante el periodo.

<b>Medio</b>	<b>Claro</b>	<b>Movistar</b>	<b>Nextel</b>	<b>Personal</b>	<b>Total</b>
<b>El Cronista Comercial</b>	<b>17</b>	<b>20</b>	<b>14</b>	<b>18</b>	<b>69</b>
Neutra	7	6	7	7	27
Muy Positiva	2				2
Negativa	4	7	6	5	22
Positiva	4	7	1	6	18
<b>La Nación</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>10</b>	<b>14</b>	<b>50</b>
Neutra	7	8	8	7	30
Muy Positiva	1				1
Negativa	4	4	2	3	13
Positiva	1	1		4	6
<b>Clarín</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>3</b>	<b>12</b>	<b>40</b>
Neutra	6	7	2	5	20
Muy Negativa		1		1	2
Muy Positiva	1				1
Negativa	2	3	1	1	7
Positiva	3	2		5	10
<b>Página 12</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>2</b>	<b>10</b>	<b>29</b>
Neutra	2	1	1	2	6
Negativa	5	7	1	6	19
Positiva	1	1		2	4
<b>La Capital (ROS)</b>	<b>7</b>	<b>9</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>24</b>
Neutra	4	5	2	2	13
Negativa	2	3		1	6
Positiva	1	1		3	5
<b>Tiempo Argentino</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>22</b>

Neutra	4	3	3	3	13
Muy Positiva	1				1
Negativa	1	3		2	6
Positiva		1		1	2
<b>Perfil</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>18</b>
Neutra	3	3	2	3	11
Negativa		2		1	3
Positiva	1	1		2	4
<b>Diario Hoy</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>18</b>
Neutra	3	3	3	2	11
Negativa	2	2	1	1	6
Positiva				1	1
<b>Revista Fortuna</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>16</b>
Neutra	3	2	1	3	9
Positiva	2	2	1	2	7
<b>Diario Popular</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>14</b>
Neutra	3	3	3	2	11
Negativa		1		1	2
Positiva				1	1
<b>El Día (La Plata)</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>13</b>
Neutra	3	2	2	3	10
Positiva		2		1	3
<b>La Prensa</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>11</b>
Neutra	1	1	1	1	4
Negativa	1	3	1	1	6
Positiva				1	1
<b>La Opinión (RAF)</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>10</b>
Neutra	2	1	1	1	5
Negativa	1	1		1	3
Positiva		1		1	2
<b>Ámbito Financiero</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>9</b>
Neutra	2	2	2	1	7
Positiva		1		1	2
<b>Crónica</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>9</b>
Neutra	2	1	2	1	6
Negativa		2		1	3
<b>Miradas al Sur</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>8</b>
Negativa	1	1	1	1	4
Positiva	1	1		2	4
<b>El Litoral (SFE)</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>8</b>
Neutra	2	2	2	1	7
Positiva				1	1
<b>Revista Mercado</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>4</b>
Positiva	1	1	1	1	4

<b>Revista Noticias</b>	<b>1</b>	<b>1</b>		<b>2</b>	<b>4</b>
Muy Positiva				1	1
Positiva	1	1		1	3
<b>Diario Uno (SFE)</b>	<b>1</b>	<b>1</b>		<b>1</b>	<b>3</b>
Negativa	1	1		1	3
<b>Revista Veintitrés</b>	<b>2</b>	<b>1</b>			<b>3</b>
Negativa		1			1
Positiva	2				2
<b>El Argentino</b>	<b>2</b>				<b>2</b>
Muy Positiva	2				2
<b>Total general</b>	<b>103</b>	<b>115</b>	<b>58</b>	<b>108</b>	<b>384</b>

Tabla 15: Ponderaciones a las Marcas por medio.

El diario que trató la Portabilidad Numérica de manera más extensiva fue El Cronista Comercial, y fue también el más crítico para con las telefónicas. En sus páginas publicó artículos con menciones referidas generalmente al conjunto de las marcas sin desatender las dilaciones en la aplicación de la nueva política; el cuestionamiento a los aumentos tarifarios –en especial, tras las interrupciones del servicio–; y luego problematizó la escasa cantidad de personas que adhirieron a la portabilidad, mediante la editorial *El teorema del 'malo conocido'*<sup>52</sup>, donde abonó a la hipótesis de una percepción homogeneizada de las prestadoras por parte de los usuarios.

<b>Principales Temáticas Positivas</b>	<b>%</b>
Adaptación al cambio	39,50%
Atención/Orientación al cliente	26%
Resultados Económicos	11,25%
Inversiones	7,50%
Sistema de beneficios	7,50%
Otros temas	8%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Tabla 16: Ranking de las temáticas Positivas más frecuentes.

<sup>52</sup> Sanguinetti, A. (20 de abril de 2012). El teorema del 'malo conocido'. *El Cronista Comercial*. P.42

## 5.8. Análisis de las Dimensiones Reputacionales

La asignación de puntajes a cada nota en base a una matriz de criterios reputacionales nos habilita a dilucidar qué rasgos de la compañía figuran con más énfasis en los medios. Cada aspecto medido guiará, entonces, las prioridades a desarrollar dentro de una estrategia de prensa e imprimir un perfil a la marca.

### 5.8.1. Menciones por Dimensión Reputacional

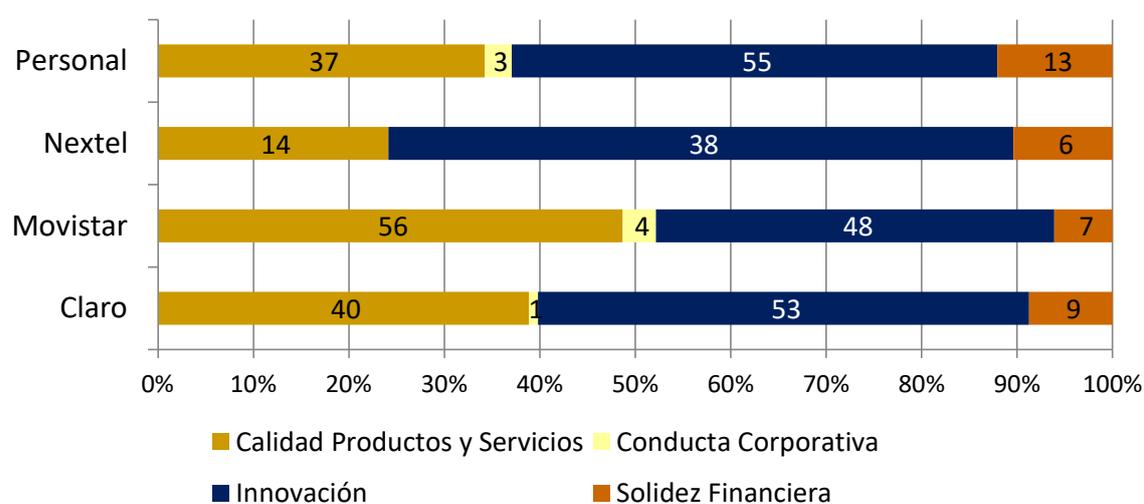


Gráfico 16: Las Marcas de acuerdo con las Dimensiones Reputacionales.

**5.8.2. Puntaje de las menciones por Dimensión Reputacional**

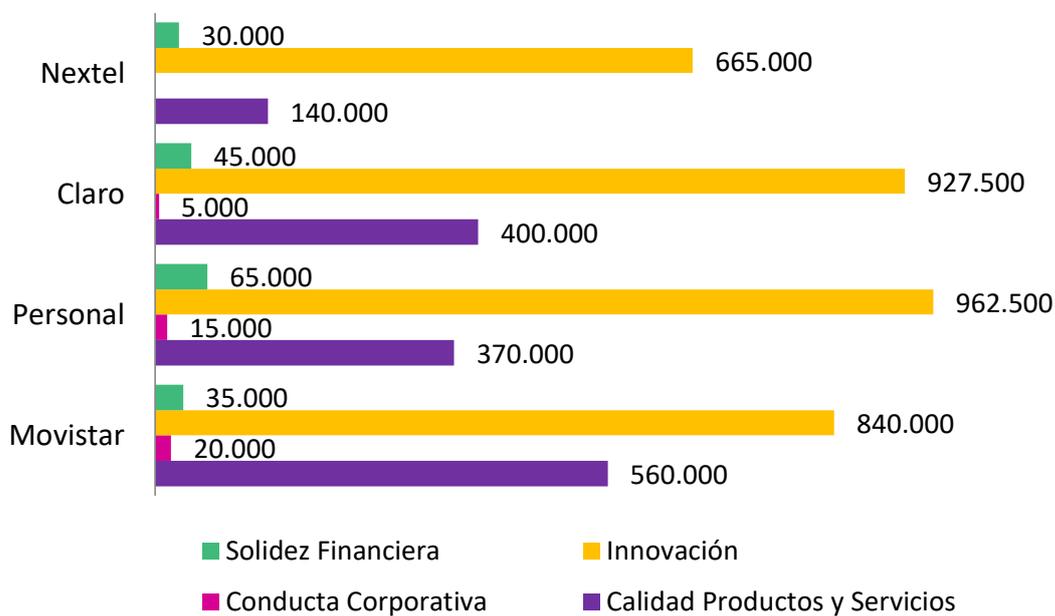


Gráfico 17: Las Dimensiones Reputacionales más jerarquizadas en los medios.

**5.8.3. Detalle de puntaje por categorías reputacionales y ponderación**

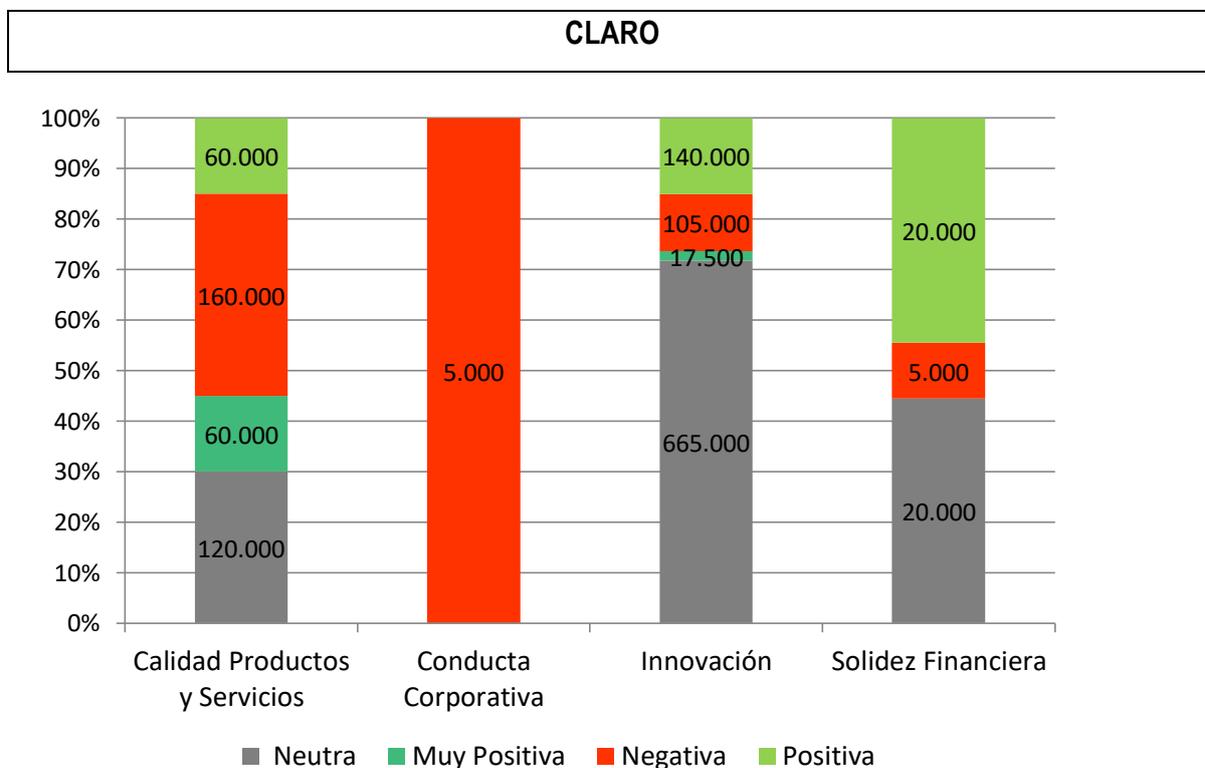


Gráfico 18: Mix de Categorías Reputacionales y Ponderación de la marca Claro.

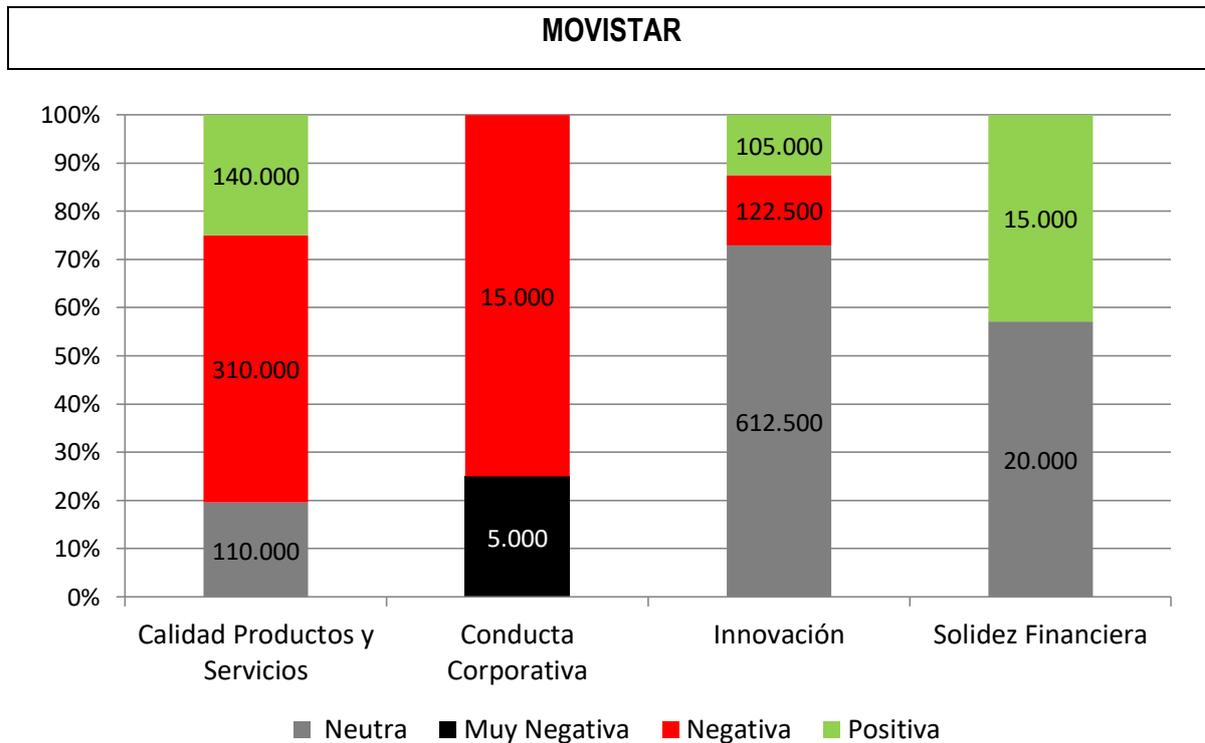


Gráfico 19: Mix de Categorías Reputacionales y Ponderación de la marca Movistar.

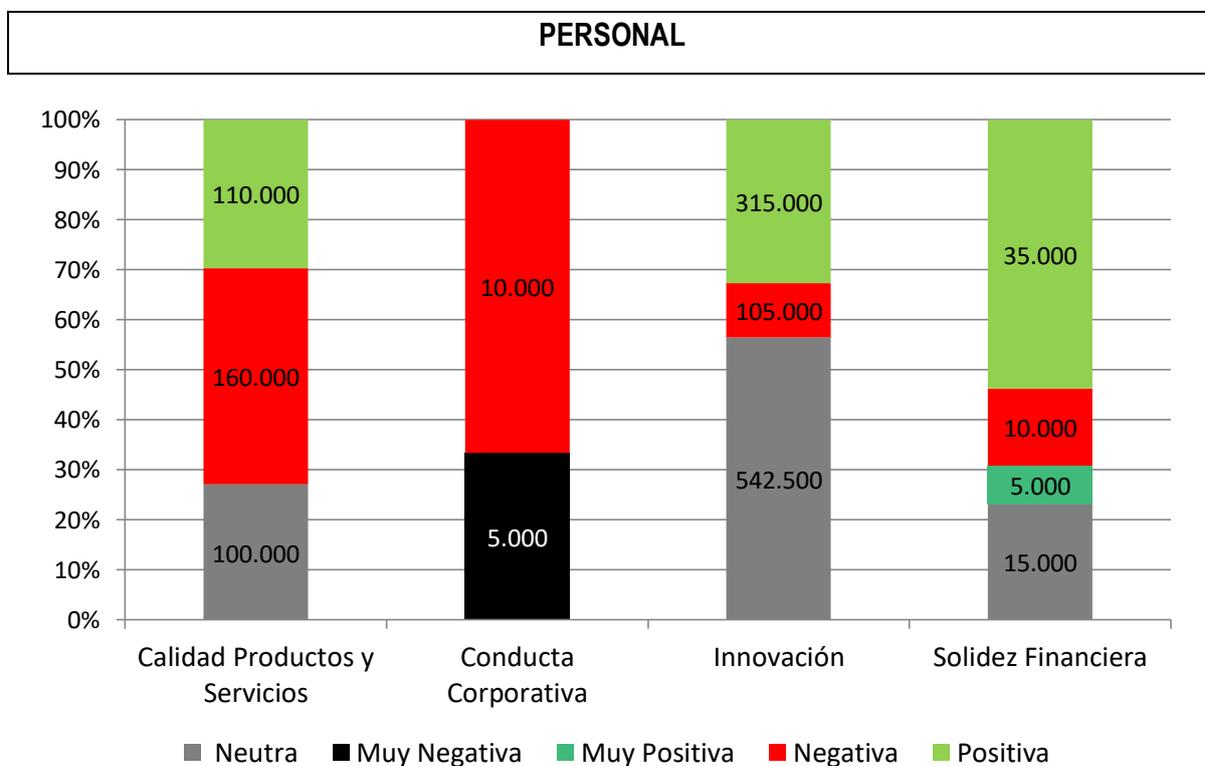


Gráfico 20: Mix de Categorías Reputacionales y Ponderación de la marca Personal.

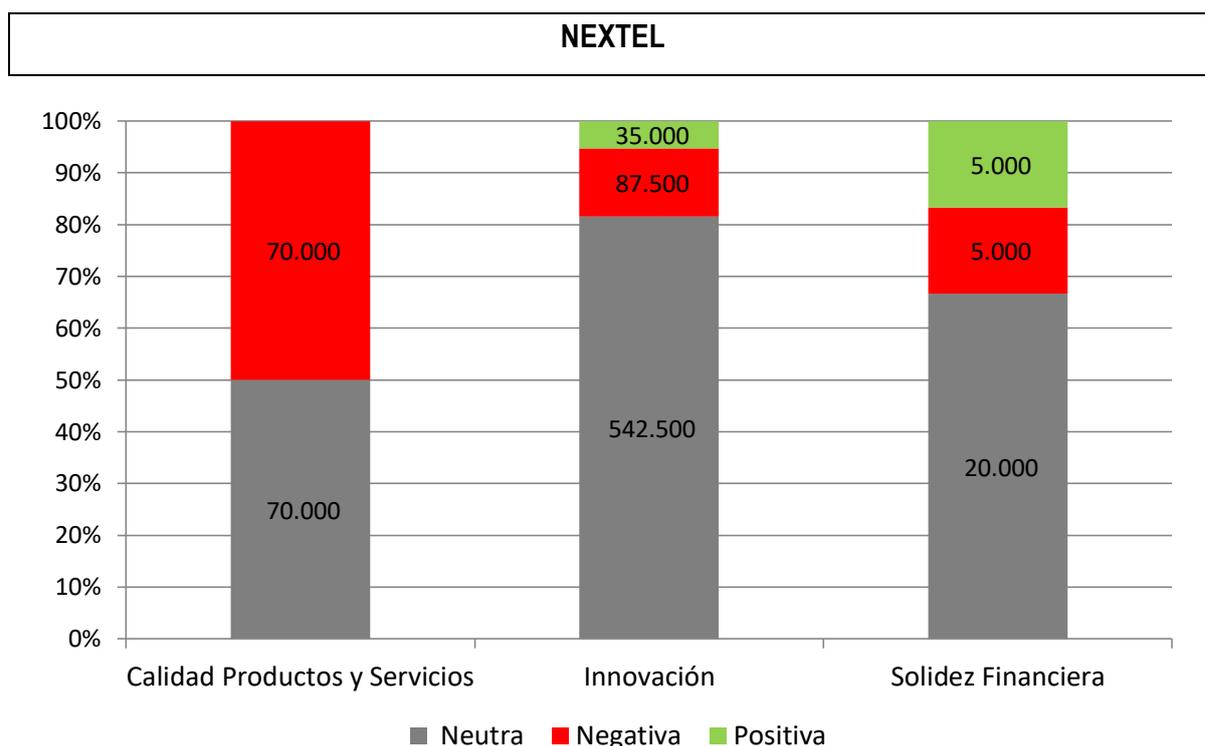


Gráfico 21: Mix de Categorías Reputacionales y Ponderación de la marca Nextel.

La dimensión reputacional preponderante resultó ser la Innovación, ya que el cambio normativo impuso una adaptación tecnológica tanto para las prestadoras como para el propio Estado en su rol de organismo de control. En dicho eje, el grueso de las menciones fue neutro, con una ventaja positiva en favor de la empresa Personal. Donde se concentraron las apariciones negativas, en cambio, fueron las dimensiones Conducta Corporativa y Calidad de productos y servicios. Por su parte, los anuncios de inversiones – un gesto en el que coincidieron las telefónicas luego de las presiones impulsadas por el Gobierno Nacional– sumaron considerable puntaje a la Solidez Financiera de los grupos, fundamentalmente en los casos de Telecom (Personal) y Claro. Por último, no puede pasarse por alto la fracción de puntaje muy negativo en la Conducta Corporativa de Personal y Movistar (Telefónica), la cual responde a una publicación del docente e investigador del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET) Martín Becerra, en el diario Clarín. La nota del 29 de diciembre de 2010 titulada *Telecomunicaciones: el ocaso de un paradigma*, cuestionó fuertemente el acuerdo entre

el Gobierno y Telefónica que permitiría la participación accionaria de la firma de capitales españoles en Telecom, validando así un monopolio encubierto. Al respecto, afirmó:

[El reciente acuerdo] Es fruto de una política que sostiene, con respirador artificial, un viejo paradigma incompatible con las necesidades de un país con graves desigualdades sociales y demográficas. (...) La regulación de estos servicios [telefonía móvil e Internet], cuyo aumento tarifario fue muy superior a la inflación en los últimos años, junto a la introducción de debates como la convergencia con los medios audiovisuales o la neutralidad de la red, evitarán que las telecomunicaciones se diseminen prioritariamente entre los sectores urbanos y los de mayor poder adquisitivo y estructures nuevas fracturas sociales. (Clarín, 2010).

### 5.9. *Análisis global de las menciones*

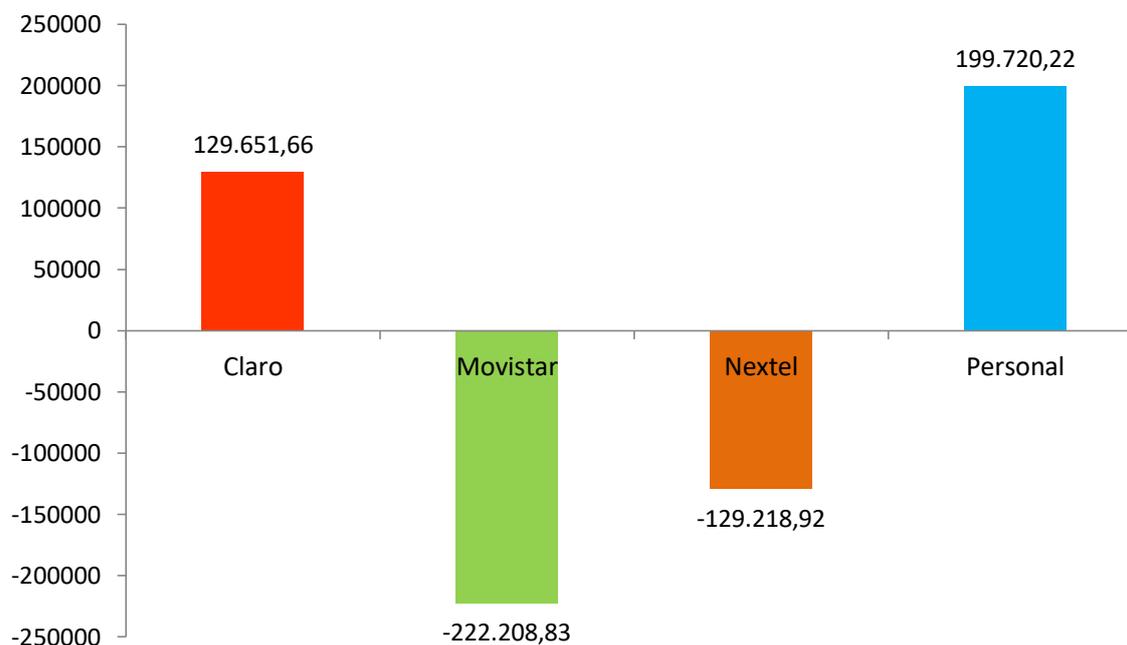


Gráfico 22: Puntaje Reputacional de las Marcas en los medios analizados.

La gráfica exhibe de manera contundente el mejor resultado reputacional durante el traspaso a la nueva modalidad del servicio. Si se visualiza el escenario general a partir del

contraste entre los extremos, es decir Movistar y Personal, pueden identificarse varios factores que colaboraron en los resultados finalmente obtenidos.

En primer término, al analizarse las coincidencias se percibe que la cantidad de menciones entre ambas compañías fue muy similar (Movistar, 115; Personal, 108); por lo cual, ambas marcas contaron con un tráfico parejo en vinculación a la Portabilidad Numérica. A su vez, la cantidad de menciones neutras respecto a la adaptación tecnológica fue relativamente similar (Movistar, 28; Personal, 24).

En segundo término, al tomar las diferencias se advierte que aquello que afectó irremediablemente la reputación de Movistar fue la interrupción de las señales el día 2 de abril; el siniestro coincidió con un contexto política y socialmente candente en materia de telecomunicaciones, ya sea en cuanto a tarifas, marco regulatorio y calidad de las prestaciones. De hecho, los esfuerzos de la compañía por resarcir a los usuarios no satisficieron ni al Gobierno ni a los organismos defensores de los consumidores. Más adelante, la multa aplicada a la compañía desgastó la imagen de Movistar en los medios al punto de convertirse en un caso testigo al que apelaría el kircherismo en su retórica en favor de mayores facultades de control y la creación de una telefónica estatal.

En lo concerniente a Nextel, podría conjeturarse que la empresa padeció el peso de un salvavidas de plomo. A pesar de que el corazón de su negocio difiere de las demás compañías, Nextel fue genéricamente catalogada por la prensa dentro del conjunto de las telefónicas y, por ende, sus menciones fueron mayoritariamente neutras. Sin embargo, esto no le sumó puntaje en términos de reputación; al contrario de las apariciones negativas al interior del mismo grupo. Asimismo, registró una cantidad mínima de notas positivas y las intervenciones de vocería fueron sólo tres, a cargo de la gerente de Comunicaciones Corporativas, Verónica Álvarez Puente.

Por su parte, Claro obtuvo menos menciones negativas (24) que Personal (26) y la mayoría de sus apariciones fueron neutras, incluso tras haber sufrido un corte de servicio –aunque de menor magnitud y duración que el de Movistar–.

## 6. Conclusiones

La prensa es la industria que, por antonomasia, mueve información –y, por lo tanto, influencias– desde mediados del siglo XVII. Este rol, en esencia, no ha cambiado demasiado en las actuales sociedades postindustriales; aunque presenta matices, sobre todo desde la masificación de herramientas informáticas y telemétricas en el siglo XX. La cantidad de posibles emisores, es cierto, ha achatado las pirámides comunicacionales por cuyos vértices circula la información. El formato de red ha ganado protagonismo, abriendo el juego a más actores, dando lugar a otras vertientes de información que –en ocasiones– logran superar o, llegado el caso, suplir las tradicionales *mainstream*. No obstante, la prensa tradicional subsiste y retiene cierta capacidad para generar agenda o instalar temas e ideas. Por lo tanto, resulta capital un análisis pormenorizado de cómo las marcas son construidas, de-construidas y re-construidas en esa “fotografía” de la realidad. En tiempos donde un producto vale tanto como se cree que vale, el estudio sobre las opiniones de quienes pueden influir en muchos otros, justifica plenamente el objetivo de medir e interpretar el hecho periodístico.

En lo atinente al tratamiento mediático de la ley de Portabilidad Numérica y de las empresas del sector, al comienzo los periódicos articularon un tono meramente explicativo y con una fuerte tendencia a la mostración del conjunto; la identificación de las marcas mayoritariamente se hizo en referencia a todo un sector, donde cada *player* no apareció cualitativamente distinto a sus competidores en cuanto a la prestación de productos y servicios. A su vez, las empresas manifestaron una actitud proactiva para comunicar cómo encararían la reforma y plantearon estrategias comerciales vinculadas a eventos musicales o programas de beneficios.

Más adelante, la prensa comenzaría a problematizar la dinámica económica y política del rubro, mientras el Gobierno Nacional buscaría presionar a las empresas en pos de elevar el desempeño cualitativo del servicio. La avanzada oficialista incluyó además de la propia Ley de Portabilidad, el freno al cobro de las llamadas en espera y la amenaza de declarar servicio público a la telefonía móvil. Fue entonces cuando los grupos Telecom y Telefónica

seguidos por Claro y muy tímidamente por Nextel, decidieron anunciar inversiones multimillonarias para los años subsiguientes. Sin embargo, la eficiencia de las prestadoras era igualmente mala para los medios, sin importar la empresa. En ese sentido, la editorial del subeditor de El Cronista, Andrés Sanguinetti, es taxativa:

‘Más vale malo conocido que bueno por conocer’. Esta máxima o teorema de la calle utilizado cuando se necesita argumentar por qué razón si algún servicio, producto, trabajo o hasta alguna relación personal la mantenemos igual aunque sea mala, nos perjudique o no nos haga bien, parece calificar para comprender la poca seducción de la portabilidad. (...) Conscientes de este escenario, en el umbral de la portabilidad las operadoras han preferido concentrar sus campañas de marketing más en mejorar los servicios y lanzar nuevas promociones y descuentos a sus actuales clientes que en buscar robarle adeptos a la competencia. En especial porque saben lo caro que es, en esfuerzo y dinero, ganar y retener un cliente como para perderlo. (El Cronista Comercial, 2012)

Respecto a las expectativas de que la ley lograra dinamizar el sector, la realidad terminó dándolas por tierra: en primer lugar, porque la gente no se volcó masivamente al cambio de compañía; y en segundo término, porque no abarató significativamente las tarifas. La madurez del segmento junto con una estructura oligopólica –favorecida por la incapacidad del Estado Nacional para incentivar a nuevos *players* y por haber retenido espectro radioeléctrico para conformar un competidor público que a la postre nunca se concretó– no alteró en términos generales el discurso mediático hacia la calidad de las telecomunicaciones en el país, lo que suscitaría airoas críticas antes y después de la entrada en vigor de la ley. En sintonía con el diagnóstico elaborado por los medios, resultan significativos los datos del trabajo de Raúl Aragón & Asociados publicados en 2013<sup>53</sup> que suscribieron la inconformidad de los usuarios con su compañía de telefonía móvil en un 54%. Lo cual es aún más sugestivo si se tiene en cuenta que, a misma fecha,

---

<sup>53</sup> El 54% de los usuarios de celulares está disconforme con el servicio. (16 de diciembre de 2013). *Infobae*. Recuperado de <http://www.infobae.com/2013/12/16/1531329-el-54-los-usuarios-celulares-esta-disconforme-el-servicio> [Consulta en línea: 14/11/2017]

menos del 1% de las 40 millones de líneas activas en el país aprovecharon la Portabilidad Numérica<sup>54</sup>.

---

<sup>54</sup> Portabilidad: sólo 400 mil usuarios cambiaron de operadora de telefonía. (1 de agosto de 2013). *Infobae*. Recuperado de <http://www.infobae.com/2013/08/01/722798-portabilidad-solo-400-mil-usuarios-cambiaron-operadora-telefonía> [Consulta en línea: 10/01/2018]

## 7. Bibliografía

### 7.1. *Libros, documentos digitales, apuntes, ponencias y publicaciones en línea*

- Aburdene, P. (2006). *Megatrends 2010: The rise of conscious capitalism*; Hampton Roads Publishing.
- Alloza, A., Carreras, E. and Carreras, A. (2013). *Reputación corporativa*. Madrid: Business Publishers Roundtable.
- Amado Suárez, A. y Zuñeda, C. (1999) *Comunicaciones Públicas. El modelo de la comunicación integrada*. Buenos Aires, Argentina: Grupo Editorial Temas.
- Amo Baraybar, F. (2010). *El cuadro de mando integral. Balanced Scorecard*. Madrid, España: ESIC Editorial (Business & Marketing School).
- Andreu, A. (2006). Medida de la reputación corporativa. Internet, intranet e información. *Telos. Cuadernos de comunicación, tecnología y sociedad*, 2(66).
- Asociación de Directivos de Comunicación - DirCom (s.f.). *III Estudio Top 50 Marcas en Redes Sociales*. Recuperado de <http://www.dircom.org/item/6733-iii-estudio-top-50-marcas-en-redes-sociales> [Consulta en línea: 20/03/2018]
- Auditoría General de la Nación (2014). Programa Nacional para la Sociedad de la Información - Plan Nacional de Telecomunicaciones "Argentina Conectada". Recuperado de [http://www.agn.gov.ar/files/informes/f\\_070\\_14\\_02\\_06.pdf](http://www.agn.gov.ar/files/informes/f_070_14_02_06.pdf) [Consulta en línea: 13/06/2017]
- Ballvé, A. (2000); *Creando conocimiento en las organizaciones con el Cuadro de Mando Integral y el Tablero de Control*. EDDE (Escuela de Dirección de Empresas); Buenos Aires, Argentina.
- Borrat, H. (1989). *El periódico, actor político*. Barcelona, España: GG Mass Media.
- Borrini, A. (2006). *Publicidad, diseño y empresa*; Buenos Aires, Argentina: Editorial Infinito.
- Cámara de Informática y Comunicaciones de la República Argentina (s.f.). *Breve historia de la Telefonía Móvil en la Argentina*. Recuperado de [http://www.cicomra.org.ar/cicomra2/informes\\_especiales/telefonía\\_movil/historia\\_argentina.asp](http://www.cicomra.org.ar/cicomra2/informes_especiales/telefonía_movil/historia_argentina.asp) [Consulta en línea: 15/01/2018]

- Capriotti, P. (1999). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Barcelona, España: Ariel.
- Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo*. Santiago, Chile: [Business School Universidad Mayor].
- Chaves, N. (1990). *La imagen corporativa*. Barcelona: G. Gili.
- Comisión Nacional de Comunicaciones. (2013). CIT - Informe sobre el Régimen de Portabilidad Numérica para la República Argentina.
- Comisión Nacional de Comunicaciones. (2013). Estadísticas e indicadores de telecomunicaciones Argentina. Serie 2008-2012.
- Corporate Excellence (s.f.) *Estudio. Balance de Expresiones Online - BEO 2016*. Recuperado de <http://www.corporateexcellence.org/index.php/Compartimos-conocimiento/Estudio.-Balance-de-Expresiones-Online-BEO-2016> [Consulta en línea: 21/03/2018]
- Costa, J. (1993). *Identidad corporativa*. México: Trillas.
- Costa, J. (2003). *Imagen Corporativa en el siglo XXI*. 2da. ed. Buenos Aires: La Crujía Ediciones.
- Costa, J. (2009). *El Dircom Hoy. Dirección y Gestión de la Comunicación en la nueva economía*. Barcelona, España: Costa Punto Com.
- Costa, J. (s.f.). *El DirCom en la era de los intangibles y la Reputación*. Recuperado de [http://www.reddircom.org/pdfs/art\\_joan\\_costa.pdf](http://www.reddircom.org/pdfs/art_joan_costa.pdf) [Consulta en línea: 13/06/2017]
- Fernández, G. (2015). *¿Cómo medir la reputación de tu compañía?* Recuperado de <https://prnoticias.com/comunicacion/20144190-reputacion-como-medir> [Consulta en línea: 19/02/2018]
- Fortune (s.f.) *The world's most admired companies*. Recuperado de <http://fortune.com/worlds-most-admired-companies/> [Consulta en línea: 20/03/2018]
- Graber, D. y Dunaway, J. (1980). *Mass media and American politics*. Ninth Edition
- Great Place to Work (s.f.) *Acerca de nosotros*. Recuperado de <http://www.greatplacetowork.com.ar/acerca-de-nosotros> [Consulta en línea: 20/03/2018]

- Great Place to Work (s.f.). *Buscar a Las Mejores*. Recuperado de <http://www.greatplacetowork.com.ar/mejores-empresas/buscar-a-las-mejores> [Consulta en línea: 15/01/2018]
- Grupo Reputación Corporativa (2010). ¿Cómo medir la Reputación Corporativa? Recuperado de <https://gruporeputacioncorporativa.com/2010/07/09/%C2%BFcomo-medir-la-reputacion-corporativa/> [Consulta en línea: 11/02/2018]
- GSMA Intelligence, (s.f.). Economía Móvil 2013. Recuperado de <https://www.gsmainelligence.com/> [Consulta en línea: 12/06/2016]
- Hernández, D. (2007) *Indicadores de gestión: conocimiento y uso en los procesos organizacionales*. Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia.
- Interactive Advertising Bureau (s.f.) *Estudios*. Recuperado de <http://www.iabargentina.com.ar/estudios.php> [Consulta en línea: 20/03/2018]
- Interbrand (s.f.) *About us*. Recuperado de <http://interbrand.com/about/> [Consulta en línea: 20/03/2018]
- Instituto Nacional de Estadística y Censos, (2012). Censo nacional de población, hogares y viviendas 2010: censo del Bicentenario: resultados definitivos, Serie B nº 2. - 1a Ed. Ministerio de Economía y Finanzas Públicas. Argentina.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos, (2012). Encuesta Nacional de Tecnologías de la Información y la Comunicación. Diseño de registro y estructura para las bases de microdatos individual y hogar. Ministerio de Economía y Finanzas Públicas. Argentina.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (31 de enero de 2011). Indicadores de Servicios públicos. Serie 2004 - 2010. Ministerio de Economía y Finanzas Públicas. Argentina.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2000). *Cuadro de mando integral*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Kaid, L. y Wadsworth L. (1989). Content analysis. En Emmert, P. y Barker L. (Eds.), *Measurement of communication behavior* (pp. 197-217). Nueva York, Estados Unidos: Longman.

- Khan, S. y Mufti, O. (2007). *The Hot History and Cold Future of Brands*. *Journal of Managerial Sciences*. p. 75-84.
- Klein, N. (2008). *No Logo. El poder de las marcas*. Barcelona, España: Paidós.
- Kotler, P. (1999); *El marketing según Kotler*; Buenos Aires, Argentina: Editorial Paidós.
- Krause, M. (2018). *Milton Friedman escandaliza: la responsabilidad social de los empresarios es aumentar sus ganancias*. Blog el foro y el bazar [online]. Recuperado de <http://bazar.ufm.edu/milton-friedman-escandaliza-la-responsabilidad-social-de-los-empresarios-es-aumentar-sus-ganancias/> [Consulta en línea: 05/02/2018]
- Larrea, J. (Ed.). (2008). *Apuntes del DIRCOM*. Buenos Aires, Argentina.
- Larrea, J. y Ontiveros, D. (2013). *La comunicación de las marcas*. Buenos Aires, DIRCOM.
- McCombs, M. y Poindexter, P. (2000). *Research in Mass Communication: A Practical Guide*. Bedford/St. Martin's
- MERCO (s.f.) *Qué es merco*. Recuperado de <http://www.merco.info/ar/que-es-merco> [Consulta en línea: 20/03/2018]
- Ministerio de Economía de la Nación (s.f.) *Memoria de las Privatizaciones - Telecom Argentina*. Recuperado de <http://mepriv.mecon.gov.ar/entel/Origenyambitodeaccion-Telecom.htm> [Consulta en línea: 20/01/2018]
- Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios, (2010). Decreto 1552/2010: Créase el Plan Nacional de Telecomunicaciones "Argentina Conectada". Recuperado de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/170000-174999/174110/norma.htm> [Consulta en línea: 19/09/2016]
- Mitchell, A. (2003) Brand Narcissism en Ind, N. (ed.) (2003) *Beyond Branding: How the New Values of Transparency and Integrity Are Changing the World of Brands*, Londres, Reino Unido: Kogan Page.
- Mosto, C. (2003). Herramientas para la medición de la Comunicación institucional en Medios. *Revista Científica de UCES*. Vol. VII (1).

- Mosto, C. (2006). Relación entre la Construcción de Espacios en Medios Masivos y las Formaciones Políticas. *Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales (UCES). Departamento de Investigación*. Buenos Aires, Argentina.
- Mosto, C. y Corallini, F. (2006) Administración de la Comunicación Corporativa. *Revista Científica UCES. Vol. X (1)*, pp. 94-111.
- Mosto, C. (2010). Relación entre la construcción de espacios en medios masivos y su impacto en el desarrollo de reputación corporativa. *Revista Científica de UCES. Vol. XIV (1)*, pp. 100-115.
- Movistar (s.f.) *Quienes somos*. Recuperado de <http://www.movistar.com.ar/institucional/quienes-somos/> [Consulta en línea: 4/02/2018]
- Ojeda López, R. y Jiménez Diez, O. (2011). Responsabilidad social y sustentabilidad: Identificación del desempeño socialmente responsable de acuerdo con el Modelo Boston College. En *Administración y Organizaciones*. México.
- Porter, M. E. (1979) *How competitive forces shape strategy*. Harvard Business Review.
- Preciado Hoyos, A.; Hincapié Noreña, C. y Pabón Montealegre, M. (2009) Los indicadores de medida en la Comunicación Organizacional. *Revista Comunicación*, No.26; p.121-131.
- Reputation Institute (s.f.) *About Reprack*. Recuperado de <https://www.reputationinstitute.com/about> [Consulta en línea: 20/03/2018]
- Ritter, M. (s.f.). *Packing under balancing constraints*. Recuperado de <https://mediatum.ub.tum.de/doc/654874/654874.pdf> [Consulta en línea: 07/04/2016]
- Ritter, M. (2013). *El valor del capital reputacional: por qué la opinión que el público tiene de su empresa es un activo estratégico*. Buenos Aires, Argentina: Ritter & Partners.
- Sanz, Olberg, (2015). El semáforo para medir la reputación corporativa. Recuperado de <https://www.linkedin.com/pulse/el-sem%C3%A1foro-para-medir-la-reputaci%C3%B3n-corporativa-olberg-sanz-isaza> [Consulta en línea: 18/08/2017]
- Secretaría de Comunicaciones, (2010). Resolución 98/2010: Apruébese el Régimen de Portabilidad Numérica. Buenos Aires. Recuperado de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/170000-174999/170699/norma.htm> [Consulta en línea: 21/06/2016]

- Telefónica de Argentina (s.f.) *Acerca de Telefónica*. Recuperado de <http://www.telefonica.com.ar/acercadetelefonica/> [Consulta en línea: 4/02/2018]
- Telecom Personal (s.f.). *Inversiones en infraestructura*. Recuperado de <http://www.personal.com.ar/institucional.html#inversiones> [Consulta en línea: 22/01/2018]
- The Harris Poll (s.f.). *What is RQ?* Recuperado de: <https://theharrispoll.com/reputation-quotient/> [Consulta en línea: 20/03/2018]
- Valda, J. (2011). *Definición del Cuadro de Mando Integral*. Recuperado de <http://www.grandespymes.com.ar/2011/06/13/balanced-scorecard-cuadro-de-mando-integral/> [Consulta en línea: 20/03/2018]
- Van Dijk, T. (1990) *La noticia como discurso: comprensión, estructura y producción de la información*; Madrid, España: Paidós Comunicación.
- Villafañe, J. (2007). *La reputación corporativa como expresión de una nueva racionalidad empresarial*. Buenos Aires, Argentina.
- Villafañe, J. (2004). *La buena reputación. Claves del valor intangible de las empresas*. Madrid, España: Pirámide S.A. Ediciones.
- Villafañe & Asociados (s.f.) *Cuadro de Mando de Reputación*. Recuperado <http://www.villafane.com/reputacion-corporativa/cuadro-de-mando-de-reputacion/> [Consulta en línea: 21/03/2018]
- Villafañe & Asociados (s.f.) *Reputación corporativa*. Recuperado de <http://www.villafane.com/reputacion-corporativa/> [Consulta en línea: 21/03/2018]
- Villamizar Loiza, C. (2012). Capitalizar marcas socialmente responsables desde una perspectiva latinoamericana. *Investigación y Desarrollo*, 20(1), pp. 94-115.
- Wolton, D. (1995). *La comunicación política: construcción de un modelo*. Barcelona, España: Gedisa.

## 7.2. Artículos Periodísticos

Abril, L. (29 de noviembre de 2003). La reputación corporativa como concepto. *El País*. Recuperado de [https://elpais.com/diario/2003/11/29/economia/1070060414\\_850215.html](https://elpais.com/diario/2003/11/29/economia/1070060414_850215.html) [Consulta en línea: 11/03/2018]

Alconada Mon, H. (21 de junio de 2011). Elevan a juicio oral a la mayor usina de facturas apócrifas. *La Nación*. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/1383132-elevan-a-juicio-oral-a-la-mayor-usina-de-facturas-apocrifas> [Consulta en línea: 22/01/2018]

Alfie, A. (2012). Medios: más pruebas del vínculo entre Telefe y Telefónica Argentina. *Clarín*. Recuperado de [https://www.clarin.com/empresas-y-negocios/medios-vinculo-telefe-telefonica-argentina\\_0\\_rJ4xoWasDQI.html](https://www.clarin.com/empresas-y-negocios/medios-vinculo-telefe-telefonica-argentina_0_rJ4xoWasDQI.html) [Consulta en línea: 29/11/2017]

Bacqué, Nicolás (27 de noviembre de 2012). La portabilidad numérica y el desafío competitivo en la telefonía celular. *La Nación*. Recuperado de <http://www.lanacion.com.ar/1426677-la-portabilidad-numerica-y-el-desafio-competitivo-en-la-telefonía-celular> [Consulta en línea: 09/07/2017]

Becerra, M. (2010). Telecomunicaciones: el ocaso de un paradigma. *Clarín*. Recuperado de [https://www.clarin.com/opinion/Telecomunicaciones-ocaso-paradigma\\_0\\_HkSrpwOTw7g.html](https://www.clarin.com/opinion/Telecomunicaciones-ocaso-paradigma_0_HkSrpwOTw7g.html) [Consulta en línea: 09/09/2017]

Celulares, a la cabeza de reclamos de consumidores. (03 de abril de 2011). *Diario Popular*. Recuperado de <http://www.diariopopular.com.ar/notas/80927-celulares-la-cabeza-reclamos-consumidores> [Consulta en línea: 13/07/2016]

Ceriotto, L. (20/10/2010). Claro será la única marca de Telmex en Argentina. *Clarín*. Recuperado de [https://www.clarin.com/politica/Claro-unica-marca-Telmex-Argentina\\_0\\_ByXDaKiavQe.html](https://www.clarin.com/politica/Claro-unica-marca-Telmex-Argentina_0_ByXDaKiavQe.html) [Consulta en línea: 15/01/2018]

Crettaz, J. (14 de septiembre de 2015). El Grupo Clarín compró el 49% de Nextel Argentina por US\$ 178 millones. *La Nación*. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/1827869-el-grupo-clarin-compro-el-49-de-nextel-argentina-por-us-178-millones> [Consulta en línea: 15/01/2018]

Crettaz, J. (9 de marzo de 2016). Fintech asumió el control de Telecom Argentina. *La Nación*. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/1877995-fintech-asumio-el-control-de-telecom-argentina> [Consulta en línea: 22/01/2018]

- Crettaz, J. (14 de mayo de 2014). Para mejorar la telefonía móvil, licitarán espectro de 3G y 4G. *La Nación*. Recuperado de <http://www.lanacion.com.ar/1690367-para-mejorar-la-telefonía-movil-licitaran-espectro-de-3g-y-4g> [Consulta en línea: 12/06/2016]
- CTI Móvil ahora es Claro (25 de marzo de 2008). *Infobae*. Recuperado de <https://www.infobae.com/2008/03/25/371259-cti-movil-ahora-es-claro/> [Consulta en línea: 23/01/2018]
- Dellatorre, R. (30 de junio de 2013). La regulación a la telefonía móvil entra en carrera. *Página 12*. Recuperado de <http://www.pagina12.com.ar/diario/economia/2-223407-2013-06-30.html> [Consulta en línea: 13/07/2016]
- Dergarabedian, C. (16 de abril de 2012). ¿Cómo la portabilidad numérica está cambiando al mercado de la telefonía móvil de la Argentina? *Iprofesional*. Recuperado de <http://www.iprofesional.com/notas/134287-Cmo-la-portabilidad-numrica-est-cambiando-al-mercado-de-la-telefonía-mvil-de-la-Argentina> [Consulta en línea: 20/12/2016]
- Domenichetti, S. y Pozzi, M. (2016). Privatización de Entel: historia, balance y lecciones. *La izquierda diario*. Recuperado de <https://www.laizquierdadiario.com/Privatizacion-de-Entel-historia-balance-y-lecciones> [Consulta en línea: 08/01/2018]
- El Gobierno aprobó el ingreso de Telefónica en Telecom Argentina (14 de octubre de 2010). *La Nación*. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/1314753-el-gobierno-aprobo-el-ingreso-de-telefonica-en-telecom-argentina> [Consulta en línea: 26/11/2017]
- El Gobierno definió las sanciones a Movistar por el corte de servicio de 24 horas. (8 de mayo de 2012). *Clarín*. Recuperado de [http://www.clarin.com/politica/Gobierno-sanciona-Movistar-servicio-usuarios\\_0\\_696530519.html](http://www.clarin.com/politica/Gobierno-sanciona-Movistar-servicio-usuarios_0_696530519.html) [Consulta en línea: 13/10/2017]
- El grupo Wertheim ingresó en Telecom (10 de septiembre de 2003). *La Nación*. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/526281-el-grupo-wertheim-ingreso-en-telecom> [Consulta en línea: 22/01/2018]
- El Grupo Wertheim llegó a un acuerdo con David Martínez y Fintech controlará el 100% de Telecom Argentina (17 de marzo de 2017). *Infobae*. Recuperado de <https://www.infobae.com/economia/finanzas-y-negocios/2017/03/17/el-grupo-wertheim-llego-a-un-acuerdo-con-david-martinez-y-fintech-controlara-el-100-de-telecom-argentina/> [Consulta en línea: 22/01/2018]

- El 54% de los usuarios de celulares está disconforme con el servicio. (16 de diciembre de 2013). *Infobae*. Recuperado de <http://www.infobae.com/2013/12/16/1531329-el-54-los-usuarios-celulares-esta-disconforme-el-servicio> [Consulta en línea: 14/11/2017]
- El Plan Nacional de Telecomunicaciones Argentina Conectada tendió más de 30.000 kilómetros de fibra óptica. (18 de octubre de 2014). *Télam*. Recuperado de <http://www.telam.com.ar/notas/201410/82117-el-plan-nacional-de-telecomunicaciones-argentina-conectada-tendio-mas-de-30000-kilometros-de-fibra-optica.html> [Consulta en línea: 12/06/2016]
- Investigan facturas truchas (1 de junio de 2004). *Página 12*. Recuperado de <https://www.pagina12.com.ar/diario/economia/2-36114-2004-06-01.html> [Consulta en línea: 22/01/2018]
- Krakowiak, F. (6 de septiembre de 2012). En la telefonía móvil, el Estado pisará fuerte. *Página 12*. Recuperado de <http://www.pagina12.com.ar/diario/economia/2-202779-2012-09-06.html> [Consulta en línea: 02/08/2017]
- Krakowiak, F. (9 de marzo de 2013). Falla que dejó sin señal a los celulares. *Página 12*. Recuperado de <http://www.pagina12.com.ar/diario/economia/2-215421-2013-03-09.html> [Consulta en línea: 15/08/2017]
- Movistar anunció que compensará por el corte del servicio. (4 de abril de 2012). *La Gaceta*. Recuperado de <http://www.lagaceta.com.ar/nota/484526/economia/movistar-anuncio-compensara-corte-servicio.html> [Consulta en línea: 14/09/2017]
- Nextel cede a Nokia Siemens la operación de sus redes de telecomunicaciones (10 de febrero de 2010). *Clarín*. Recuperado de [https://www.clarin.com/empresas\\_y\\_negocios/Nextel-Nokia-Siemens-operacion-telecomunicaciones\\_0\\_BkleGhzRP7x.html](https://www.clarin.com/empresas_y_negocios/Nextel-Nokia-Siemens-operacion-telecomunicaciones_0_BkleGhzRP7x.html) [Consulta en línea: 15/01/2018]
- Nextel recibe el Premio Nacional a la Calidad 2009 (23 de octubre de 2009). *Revista Mercado*. Recuperado de <http://www.mercado.com.ar/notas/363205> [Consulta en línea: 15/01/2018]
- Nudler, J. (16 de septiembre de 2004). Quién es más trucho. *Página 12*. Recuperado de <https://www.pagina12.com.ar/diario/economia/2-41108-2004-09-16.html> [Consulta en línea: 22/01/2018]
- Nuevo mapa en telecomunicaciones: confirman la fusión de Cablevisión y Telecom (30 de junio de 2017). *Perfil*. Recuperado de

<http://www.perfil.com/noticias/economia/confirman-la-fusion-entre-cablevision-y-telecom.phtml> [Consulta en línea: 22/01/2018]

Pagni, C. (2009). Telecom, el gran objetivo de Kirchner. *La Nación*. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/1139808-telecom-el-gran-objetivo-de-kirchner> [Consulta en línea: 20/02/2018]

Peco, S. (3 de enero de 2018). Se concretó la fusión Telecom-Cablevisión. *Ámbito Financiero*. Recuperado de <http://www.ambito.com/908173-se-concreto-la-fusion-telecom-cablevision> [Consulta en línea: 22/01/2018]

Portabilidad: sólo 400 mil usuarios cambiaron de operadora de telefonía. (1 de agosto de 2013). *Infobae*. Recuperado de <http://www.infobae.com/2013/08/01/722798-portabilidad-solo-400-mil-usuarios-cambiaron-operadora-telefonía> [Consulta en línea: 10/01/2018]

Rodríguez Petersen, J. y Sanguinetti, A. (26 de enero de 2016). Cablevisión compró el 100% de Nextel y Clarín se mete de lleno en el negocio de la telefonía celular. *El Cronista Comercial*. Recuperado de <https://www.cronista.com/negocios/Cablevision-compro-el-100-de-Nextel-y-Clarín-se-mete-de-lleno-en-el-negocio-de-la-telefonía-celular-20160128-0078.html> [Consulta en línea: 15/01/2018]

Sanguinetti, A. (20 de abril de 2012). El teorema del 'malo conocido'. *El Cronista Comercial*. p.42.

Sanguinetti, A. (29 de diciembre de 2011). Recién desde marzo se podrá cambiar de operadora de celulares sin perder el número. *El Cronista Comercial*. p.19.

Se fusionaron los negocios de Claro y Telmex en el mercado local (6 de agosto de 2010). *iProfesional*. Recuperado de [http://www.iprofesional.com/notas/102422-Se-fusionaron-los-negocios-de-Claro-y-Telmex-en-el-mercado-local?page\\_y=533](http://www.iprofesional.com/notas/102422-Se-fusionaron-los-negocios-de-Claro-y-Telmex-en-el-mercado-local?page_y=533) [Consulta en línea: 23/01/2018]

Sigler, E. (2 de mayo de 2012). Nextel se estanca en su propio éxito. *CNN Expansión*. Recuperado de <https://expansion.mx/negocios/2012/04/30/nextel-se-estanca-en-su-propio-exito> [Consulta en línea: 15/01/2018]

Telecom suspendió el pago de su deuda y quiere renegociarla (3 de abril de 2002). *Clarín*. Recuperado de [https://www.clarin.com/economia/telecom-suspendio-pago-deuda-quiere-renegociarla\\_0\\_S1jZDPBx0tx.html](https://www.clarin.com/economia/telecom-suspendio-pago-deuda-quiere-renegociarla_0_S1jZDPBx0tx.html) [Consulta en línea: 22/01/2018]

Telefónica evalúa vender parte de su negocio en América Latina (2012). *La Nación*. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/1489460-telefonica-evalua-vender-parte-de-su-negocio-en-america-latina> [Consulta en línea: 26/11/2017]

Tomoyose, G. (19 de noviembre de 2013). Una mirada regional sobre el mercado argentino móvil. *La Nación*. Recuperado de <http://www.lanacion.com.ar/1639437-una-mirada-regional-sobre-el-mercado-argentino-movil> [Consulta en línea: 30/11/2017]

Tras el corte, se restableció el servicio de Movistar. (02 de abril de 2012). *La Nación*. Recuperado de <http://www.lanacion.com.ar/1461703-no-hay-servicio-celular-de-movistar> [Consulta en línea: 01/10/2017]

### 7.3. *Publicaciones de Referencia para la construcción de la Canasta de Medios*

- Clarín vende un 32% menos que en 2003 y reduce su presencia en el mercado de diarios. (2013). *Télam*. Recuperado de <http://www.telam.com.ar/notas/201308/30704-clarin-vende-un-32-menos-que-en-2003-y-reduce-su-presencia-en-el-mercado-de-diarios.html> [Consulta en línea: 12/04/2017]
- Crettaz, J. (2015). El diario Página 12, cerca de cambiar de manos. *La Nación*. Recuperado de <http://www.lanacion.com.ar/1852218-el-diario-pagina-12-cerca-de-cambiar-de-manos> [Consulta en línea: 06/07/2017]
- Lectores y ventas de diarios nacionales. (2003) *Diario sobre Diarios*. Recuperado de <http://www.diariosobrediarios.com.ar/dsd/notas/4/199-lectores-y-ventas-de-diarios-nacionales.php#.WnM4la7iapo> [Consulta en línea: 12/07/2017]
- Un fenómeno llamado Diario Popular. (2009). *Diario sobre Diarios*. Recuperado de <http://www.diariosobrediarios.com.ar/dsd/notas/4/53-un-fenomeno-llamado-diario-popular.php#.WnM1-67iapg> [Consulta en línea: 05/06/2017]
- Por quinto año seguido cae Clarín y “el Popu” mantiene su alza. (2011). *Diario sobre Diarios*. Recuperado de <http://www.diariosobrediarios.com.ar/dsd/notas/4/48-por-quinto-ano-seguido-cae-clarin-y-el-popu-mantiene-su-alza.php> [Consulta en línea: 21/07/2017]
- Sexta caída consecutiva de Clarín; La Nación y Diario Popular crecen. (2012). *Diario sobre Diarios*. Recuperado de <http://www.diariosobrediarios.com.ar/dsd/notas/4/21-sexta-caida-consecutiva-de-clarin-la-nacion-y-diario-popular-crecen.php#.WnM93K7iapo> [Consulta en línea: 30/07/2017]
- La Capital, de Rosario, desbancó al bonaerense El Día del 5º lugar. (2012). *Diario sobre Diarios*. Recuperado de <http://www.diariosobrediarios.com.ar/dsd/notas/5/5-la-capital-de-rosario-desbanco-al-bonaerense-el-dia-del-5-lugar.php#.WnM3Wq7iapo> [Consulta en línea: 02/08/2017]
- La Nación vendió más; Clarín y Popular se cayeron. (2013). *Diario sobre Diarios*. Recuperado de <http://www.diariosobrediarios.com.ar/dsd/notas/4/52-la-nacion-vendio-mas-clarin-y-popular-se-cayeron.php#.WnM-OK7iapo> [Consulta en línea: 05/08/2017]
- Qué le sucede al fenómeno de ventas de Diario Popular. (2014). *Diario sobre Diarios*. Recuperado de <http://www.diariosobrediarios.com.ar/dsd/notas/4/349-que-le>

[sucede-al-fenomeno-de-ventas-de-diario-popular-.php#.WnM8u67iapp](#) [Consulta en línea: 09/08/2017]

Ibope Media (2012). *Inversión Publicitaria 2012*. Recuperado de <http://www.ibope.com.ar/ibope/012457/monitor-checkingE> [Consulta en línea: 09/08/2017]

Instituto Verificador de Circulaciones. (Octubre 2010). *Revista del IVC. Año 1. N°1*. PP. 9 – 14

Instituto Verificador de Circulaciones. (Enero 2011). *Revista del IVC. Año 1. N°2*. PP. 9 – 14

Instituto Verificador de Circulaciones. (Mayo 2011). *Revista del IVC. Año 1. N°3*. PP. 9 – 14

Instituto Verificador de Circulaciones. (Octubre 2011). *Revista del IVC. Año 2. N°4*. PP. 9 – 14

Instituto Verificador de Circulaciones. (Marzo 2012). *Revista del IVC. Año 2. N°5*. PP. 9 – 14

Instituto Verificador de Circulaciones. (Junio 2012). *Revista del IVC. Año 2. N°6*. PP. 9 – 14

Instituto Verificador de Circulaciones. (Octubre 2012). *Revista del IVC. Año 2. N°7*. PP. 9 – 14

Instituto Verificador de Circulaciones. (Diciembre 2012). *Revista del IVC. Año 3. N°8*. PP. 9 – 14

Ministerio de Cultura de la Nación (2017). Sistema de Información Cultural de la Argentina. Recuperado de <https://www.sinca.gob.ar/BuscarDatosBasicos.aspx> [Consulta en línea: 06/03/2017]

Ministerio de Cultura de la Nación (2012). *Encuesta de consumos culturales y entorno digital*. Recuperado de <https://www.sinca.gob.ar/VerDocumento.aspx?IdCategoria=10> [Consulta en línea: 06/03/2017]

Linari, V. (2011). Dos que no logras hacerse populares. *Miradas al Sur - Suplemento Cultura*. (156). Recuperado de <http://archive.li/xBI9d#selection-373.138-373.144> [Consulta en línea: 11/08/2017]

Reñones, F. (2016). Tiempo Argentino, tercera etapa. *Publicable: el diario de TEA*. Recuperado de <http://www.diariopublicable.com/sociedad/5397-tiempo-argentino--tercera-etapa.html> [Consulta en línea: 11/08/2017]

## **8. Anexo**

### **8.1. Datos de circulación**

#### **8.1.1. Consideraciones preliminares**

Los valores expresados a continuación corresponden a datos oficiales del Instituto Verificador de Circulaciones (IVC)<sup>55</sup>. Sin embargo, las cifras para aquellos medios que aparecen consignados con un asterisco (\*) representan estimaciones *ad hoc*, efectuadas en base a otras fuentes de referencia, por tratarse de publicaciones que al momento analizado no estaban afiliadas al organismo.

Debido a que una porción del mercado editorial prefiere mantener sus números en reserva, se ha realizado una serie de supuestos a partir de los datos aportados por el Sistema de Información Cultural de la Argentina –que depende del Ministerio de Cultura de la Nación–, consultoras privadas y los propios medios de comunicación.

#### **8.1.2. Evolución de las ventas de diarios en Argentina**

Desde la década de 1990, las ventas de la prensa gráfica han adquirido inexorablemente una pendiente negativa, en consonancia con otras experiencias internacionales. Este fenómeno es a menudo asociado con la proliferación de ordenadores domésticos y conexiones a Internet, sumado a la gratuidad de los contenidos que circulan por ésta; situación que representa el mayor desafío de la industria periodística en cuanto a su viabilidad económica y profesional.

---

<sup>55</sup> El Instituto Verificador de Circulaciones (IVC) es una organización sin fines de lucro fundada en 1946, cuyo principal objetivo es la auditoría y certificación de la circulación y distribución de medios impresos. Al igual que en nuestro país, tiene presencia en Uruguay, Chile, Colombia y República Dominicana. Su labor responde a la necesidad de anunciantes y agencias de publicidad por acceder a datos verificables respecto a volúmenes de distribución, que –a su vez– faciliten el vínculo comercial entre editores y anunciantes. Para más información, ingresar en: <http://www.ivc.org.ar/mision.html> [Consulta en línea: 10/01/2018]



Gráfico 23: Evolución de la circulación neta diaria de los principales medios gráficos. Fuente: Sistema de Información Cultural de la Argentina.

Analizar dicha caída no es objeto de este trabajo; empero, advertir dicha dinámica nos ha permitido inferir los valores de circulación no registrados por el IVC, con el fin de construir una Canasta de Medios y puntuar todas las menciones relevadas.

### 8.1.3. Valores de Circulación Año 2010

<u>Valores de Circulación 2010</u>		
Medio	Promedio anual	Porcentaje
Clarín	315.182	35,54%
La Nación	155.443	17,53%
Página 12*	55.000	6,20%
Perfil*	50.058	5,64%
Crónica*	49.582	5,59%
Diario Popular	90.402	10,19%
Diario Uno (SFE)	6.722	0,76%
El Cronista Comercial*	44.000	4,96%
El Día (La Plata)	36.608	4,13%
La Capital (ROS)	38.273	4,32%
Revista Fortuna	4.682	0,53%
Tiempo Argentino*	41.000	4,62%

<b>Total</b>	<b>886.952</b>	<b>100%</b>
--------------	----------------	-------------

Tabla 17: Valores de circulación anualizados (2010). Elaboración Propia.

#### 8.1.4. Valores de Circulación Año 2011

<u>Valores de Circulación 2011</u>		
Medio	Promedio anual	Porcentaje
Clarín	287.980	42,15%
Diario Hoy*	15.000	2,20%
El Cronista Comercial*	35.000	5,12%
La Nación	162.679	23,81%
La Opinión (RAF)*	5.896	0,86%
La Prensa*	49.589	7,26%
Miradas al Sur	16.475	2,41%
Página 12*	40.000	5,85%
Perfil	44.610	6,53%
Revista Mercado*	26.000	3,81%
<b>Total</b>	<b>683.229</b>	<b>100%</b>

Tabla 18: Valores de circulación anualizados (2011). Elaboración Propia.

#### 8.1.5. Valores de Circulación Año 2012

<u>Valores de Circulación 2012</u>		
Medio	Promedio anual	Porcentaje
Ámbito Financiero*	63.000	5,47%
Clarín	270.523	23,51%
Crónica*	47.000	4,08%
Diario Hoy*	10.000	0,87%
Diario Popular	88.336	7,68%
El Argentino	150.000	13,03%
El Cronista Comercial*	41.000	3,56%
El Día (La Plata)	34.201	2,97%
El Litoral (SFE)	14.972	1,30%
La Capital (ROS)	34.695	3,01%
La Nación	165.165	14,35%
La Opinión (RAF)*	4.000	0,35%
La Prensa*	50.000	4,34%
Miradas al Sur	11.492	1,00%
Página 12*	37.000	3,21%
Perfil	44.492	3,87%

Revista Fortuna	4.863	0,42%
Revista Noticias	30.000	2,61%
Revista Veintitrés	15.165	1,32%
Tiempo Argentino*	35.000	3,04%
<b>Total</b>	<b>1.150.904</b>	<b>100%</b>

Tabla 19: Valores de circulación anualizados (2012). Elaboración Propia.

## 8.2. Matrices por Año y Medio

### 8.2.1. Puntajes asignados a las variables en 2010

2010				
Matriz aplicada a Categoría	La Nación Variable	%	Puntaje Medio Valor	8.763 Total
Tipo de Nota	Editorial	30%	526	1.753
	Tapa	55%	964	
	Artículo	15%	263	
Tipo de Gestión	Gestionada	65%	570	876
	No gestionada	35%	307	
Visibilidad	Exclusiva	50%	876	1.753
	Compartida	35%	613	
	Marginal	15%	263	
Posición	Título	45%	1.183	2.629
	Bajada/Copete	35%	920	
	Cuerpo	20%	526	
Vocero	Sí	100%	1.753	1.753
	No	0%	-	
Totales			8.763	8.763

Matriz aplicada a Categoría	Clarín Variable	%	Puntaje Medio Valor	17.768 Total
Tipo de Nota	Editorial	30%	1.066	3.554
	Tapa	55%	1.954	
	Artículo	15%	533	
Tipo de Gestión	Gestionada	65%	1.155	1.777
	No gestionada	35%	622	
Visibilidad	Exclusiva	50%	1.777	3.554
	Compartida	35%	1.244	
	Marginal	15%	533	
Posición	Título	45%	2.399	5.330
	Bajada/Copete	35%	1.866	
	Cuerpo	20%	1.066	
Vocero	Sí	100%	3.554	3.554
	No	0%	-	
Totales			17.768	17.768

Matriz aplicada a Categoría	Página 12 Variable	%	Puntaje Medio Valor	3.101 Total
Tipo de Nota	Editorial	30%	186	620
	Tapa	55%	341	
	Artículo	15%	93	
Tipo de Gestión	Gestionada	65%	202	310
	No gestionada	35%	109	
Visibilidad	Exclusiva	50%	310	620
	Compartida	35%	217	
	Marginal	15%	93	
Posición	Título	45%	419	930
	Bajada/Copete	35%	326	
	Cuerpo	20%	186	
Vocero	Sí	100%	620	620
	No	0%	-	
Totales			3.101	3.101

Matriz aplicada a Categoría	Perfil Variable	%	Puntaje Medio Valor	2.822 Total
Tipo de Nota	Editorial	30%	169	564
	Tapa	55%	310	
	Artículo	15%	85	
Tipo de Gestión	Gestionada	65%	183	282
	No gestionada	35%	99	
Visibilidad	Exclusiva	50%	282	564
	Compartida	35%	198	
	Marginal	15%	85	
Posición	Título	45%	381	847
	Bajada/Copete	35%	296	
	Cuerpo	20%	169	
Vocero	Sí	100%	564	564
	No	0%	-	
Totales			2.822	2.822

Matriz aplicada a Categoría	Crónica Variable	%	Puntaje Medio Valor	2.795 Total
Tipo de Nota	Editorial	30%	168	559
	Tapa	55%	307	
	Artículo	15%	84	
Tipo de Gestión	Gestionada	65%	182	280

	No gestionada	35%	98	
Visibilidad	Exclusiva	50%	280	559
	Compartida	35%	196	
	Marginal	15%	84	
Posición	Título	45%	377	839
	Bajada/Copete	35%	293	
	Cuerpo	20%	168	
Vocero	Sí	100%	559	559
	No	0%	-	
Totales			2.795	2.795

Matriz aplicada a Categoría	Diario Popular Variable	%	Puntaje Medio Valor	5.096 Total
Tipo de Nota	Editorial	30%	306	1.019
	Tapa	55%	561	
	Artículo	15%	153	
Tipo de Gestión	Gestionada	65%	331	510
	No gestionada	35%	178	
Visibilidad	Exclusiva	50%	510	1.019
	Compartida	35%	357	
	Marginal	15%	153	
Posición	Título	45%	688	1.529
	Bajada/Copete	35%	535	
	Cuerpo	20%	306	
Vocero	Sí	100%	1.019	1.019
	No	0%	-	
Totales			5.096	5.096

Matriz aplicada a Categoría	Diario Uno (SFE) Variable	%	Puntaje Medio Valor	379 Total
Tipo de Nota	Editorial	30%	23	76
	Tapa	55%	42	
	Artículo	15%	11	
Tipo de Gestión	Gestionada	65%	25	38
	No gestionada	35%	13	
Visibilidad	Exclusiva	50%	38	76
	Compartida	35%	27	
	Marginal	15%	11	
Posición	Título	45%	51	114
	Bajada/Copete	35%	40	
	Cuerpo	20%	23	
Vocero	Sí	100%	76	76

	No	0%	-	
<b>Totales</b>			379	379

Matriz aplicada a	El Cronista Comercial		Puntaje Medio	2.480
Categoría	Variable	%	Valor	Total
Tipo de Nota	Editorial	30%	149	496
	Tapa	55%	273	
	Artículo	15%	74	
Tipo de Gestión	Gestionada	65%	161	248
	No gestionada	35%	87	
Visibilidad	Exclusiva	50%	248	496
	Compartida	35%	174	
	Marginal	15%	74	
Posición	Título	45%	335	744
	Bajada/Copete	35%	260	
	Cuerpo	20%	149	
Vocero	Sí	100%	496	496
	No	0%	-	
<b>Totales</b>			2.480	2.480

Matriz aplicada a	El Día (La Plata)		Puntaje Medio	2.064
Categoría	Variable	%	Valor	Total
Tipo de Nota	Editorial	30%	124	413
	Tapa	55%	227	
	Artículo	15%	62	
Tipo de Gestión	Gestionada	65%	134	206
	No gestionada	35%	72	
Visibilidad	Exclusiva	50%	206	413
	Compartida	35%	144	
	Marginal	15%	62	
Posición	Título	45%	279	619
	Bajada/Copete	35%	217	
	Cuerpo	20%	124	
Vocero	Sí	100%	413	413
	No	0%	-	
<b>Totales</b>			2.064	2.064

Matriz aplicada a	La Capital (ROS)		Puntaje Medio	2.158
Categoría	Variable	%	Valor	Total
Tipo de Nota	Editorial	30%	129	432
	Tapa	55%	237	

	Artículo	15%	65	
Tipo de Gestión	Gestionada	65%	140	216
	No gestionada	35%	76	
Visibilidad	Exclusiva	50%	216	432
	Compartida	35%	151	
	Marginal	15%	65	
Posición	Título	45%	291	647
	Bajada/Copete	35%	227	
	Cuerpo	20%	129	
Vocero	Sí	100%	432	432
	No	0%	-	
Totales			2.158	2.158

Matriz aplicada a Categoría	Revista Fortuna Variable	%	Puntaje Medio Valor	264 Total
Tipo de Nota	Editorial	30%	16	53
	Tapa	55%	29	
	Artículo	15%	8	
Tipo de Gestión	Gestionada	65%	17	26
	No gestionada	35%	9	
Visibilidad	Exclusiva	50%	26	53
	Compartida	35%	18	
	Marginal	15%	8	
Posición	Título	45%	36	79
	Bajada/Copete	35%	28	
	Cuerpo	20%	16	
Vocero	Sí	100%	53	53
	No	0%	-	
Totales			264	264

Matriz aplicada a Categoría	Tiempo Argentino Variable	%	Puntaje Medio Valor	2.311 Total
Tipo de Nota	Editorial	30%	139	462
	Tapa	55%	254	
	Artículo	15%	69	
Tipo de Gestión	Gestionada	65%	150	231
	No gestionada	35%	81	
Visibilidad	Exclusiva	50%	231	462
	Compartida	35%	162	
	Marginal	15%	69	
Posición	Título	45%	312	693
	Bajada/Copete	35%	243	

	Cuerpo	20%	139	
Vocero	Sí	100%	462	462
	No	0%	-	
Totales			2.311	2.311

### 8.2.2. Puntajes asignados a las variables en 2011

2011				
Matriz aplicada a Categoría	La Nación Variable	%	Puntaje Medio Valor	11.905 Total
Tipo de Nota	Editorial	30%	714	2.381
	Tapa	55%	1.310	
	Artículo	15%	357	
Tipo de Gestión	Gestionada	65%	774	1.191
	No gestionada	35%	417	
Visibilidad	Exclusiva	50%	1.191	2.381
	Compartida	35%	833	
	Marginal	15%	357	
Posición	Título	45%	1.607	3.572
	Bajada/Copete	35%	1.250	
	Cuerpo	20%	714	
Vocero	Sí	100%	2.381	2.381
	No	0%	-	
Totales			11.905	11.905

Matriz aplicada a Categoría	Clarín Variable	%	Puntaje Medio Valor	21.075 Total
Tipo de Nota	Editorial	30%	1.264	4.215
	Tapa	55%	2.318	
	Artículo	15%	632	
Tipo de Gestión	Gestionada	65%	1.370	2.107
	No gestionada	35%	738	
Visibilidad	Exclusiva	50%	2.107	4.215
	Compartida	35%	1.475	
	Marginal	15%	632	
Posición	Título	45%	2.845	6.322
	Bajada/Copete	35%	2.213	
	Cuerpo	20%	1.264	

Vocero	Sí	100%	4.215	4.215
	No	0%	-	
Totales			21.075	21.075

Matriz aplicada a Categoría	Página 12 Variable	%	Puntaje Medio Valor	2.927 Total
Tipo de Nota	Editorial	30%	176	585
	Tapa	55%	322	
	Artículo	15%	88	
Tipo de Gestión	Gestionada	65%	190	293
	No gestionada	35%	102	
Visibilidad	Exclusiva	50%	293	585
	Compartida	35%	205	
	Marginal	15%	88	
Posición	Título	45%	395	878
	Bajada/Copete	35%	307	
	Cuerpo	20%	176	
Vocero	Sí	100%	585	585
	No	0%	-	
Totales			2.927	2.927

Matriz aplicada a Categoría	Perfil Variable	%	Puntaje Medio Valor	3.265 Total
Tipo de Nota	Editorial	30%	196	653
	Tapa	55%	359	
	Artículo	15%	98	
Tipo de Gestión	Gestionada	65%	212	326
	No gestionada	35%	114	
Visibilidad	Exclusiva	50%	326	653
	Compartida	35%	229	
	Marginal	15%	98	
Posición	Título	45%	441	979
	Bajada/Copete	35%	343	
	Cuerpo	20%	196	
Vocero	Sí	100%	653	653
	No	0%	-	
Totales			3.265	3.265

Matriz aplicada a Categoría	Diario Hoy Variable	%	Puntaje Medio Valor	1.098 Total
Tipo de Nota	Editorial	30%	66	220

	Tapa	55%	121	
	Artículo	15%	33	
Tipo de Gestión	Gestionada	65%	71	110
	No gestionada	35%	38	
Visibilidad	Exclusiva	50%	110	220
	Compartida	35%	77	
	Marginal	15%	33	
Posición	Título	45%	148	329
	Bajada/Copete	35%	115	
	Cuerpo	20%	66	
Vocero	Sí	100%	220	220
	No	0%	-	
<b>Totales</b>			<b>1.098</b>	<b>1.098</b>

Matriz aplicada a	El Cronista Comercial		Puntaje Medio	2.561
Categoría	Variable	%	Valor	Total
Tipo de Nota	Editorial	30%	154	512
	Tapa	55%	282	
	Artículo	15%	77	
Tipo de Gestión	Gestionada	65%	166	256
	No gestionada	35%	90	
Visibilidad	Exclusiva	50%	256	512
	Compartida	35%	179	
	Marginal	15%	77	
Posición	Título	45%	346	768
	Bajada/Copete	35%	269	
	Cuerpo	20%	154	
Vocero	Sí	100%	512	512
	No	0%	-	
<b>Totales</b>			<b>2.561</b>	<b>2.561</b>

Matriz aplicada a	La Opinión (RAF)		Puntaje Medio	431
Categoría	Variable	%	Valor	Total
Tipo de Nota	Editorial	30%	26	86
	Tapa	55%	47	
	Artículo	15%	13	
Tipo de Gestión	Gestionada	65%	28	43
	No gestionada	35%	15	
Visibilidad	Exclusiva	50%	43	86
	Compartida	35%	30	
	Marginal	15%	13	
Posición	Título	45%	58	129

Vocero	Bajada/Copete	35%	45	86
	Cuerpo	20%	26	
	Sí	100%	86	
	No	0%	-	
<b>Totales</b>			431	431

Matriz aplicada a Categoría	La Prensa Variable	%	Puntaje Medio Valor	3.629 Total
Tipo de Nota	Editorial	30%	218	726
	Tapa	55%	399	
	Artículo	15%	109	
Tipo de Gestión	Gestionada	65%	236	363
	No gestionada	35%	127	
Visibilidad	Exclusiva	50%	363	726
	Compartida	35%	254	
	Marginal	15%	109	
Posición	Título	45%	490	1.089
	Bajada/Copete	35%	381	
	Cuerpo	20%	218	
Vocero	Sí	100%	726	726
	No	0%	-	
<b>Totales</b>			3.629	3.629

Matriz aplicada a Categoría	Miradas al Sur Variable	%	Puntaje Medio Valor	1.206 Total
Tipo de Nota	Editorial	30%	72	241
	Tapa	55%	133	
	Artículo	15%	36	
Tipo de Gestión	Gestionada	65%	78	121
	No gestionada	35%	42	
Visibilidad	Exclusiva	50%	121	241
	Compartida	35%	84	
	Marginal	15%	36	
Posición	Título	45%	163	362
	Bajada/Copete	35%	127	
	Cuerpo	20%	72	
Vocero	Sí	100%	241	241
	No	0%	-	
<b>Totales</b>			1.206	1.206

Matriz aplicada a	Revista Mercado	Puntaje Medio	1.903
-------------------	-----------------	---------------	-------

Categoría	Variable	%	Valor	Total
Tipo de Nota	Editorial	30%	114	381
	Tapa	55%	209	
	Artículo	15%	57	
Tipo de Gestión	Gestionada	65%	124	190
	No gestionada	35%	67	
Visibilidad	Exclusiva	50%	190	381
	Compartida	35%	133	
	Marginal	15%	57	
Posición	Título	45%	257	571
	Bajada/Copete	35%	200	
	Cuerpo	20%	114	
Vocero	Sí	100%	381	381
	No	0%	-	
Totales			1.903	1.903

### 8.2.3. Puntajes asignados a las variables en 2012

2012				
Matriz aplicada a	Ámbito Financiero	Puntaje Medio		2.737
Categoría	Variable	%	Valor	Total
Tipo de Nota	Editorial	30%	164	547
	Tapa	55%	301	
	Artículo	15%	82	
Tipo de Gestión	Gestionada	65%	178	274
	No gestionada	35%	96	
Visibilidad	Exclusiva	50%	274	547
	Compartida	35%	192	
	Marginal	15%	82	
Posición	Título	45%	369	821
	Bajada/Copete	35%	287	
	Cuerpo	20%	164	
Vocero	Sí	100%	547	547
	No	0%	-	
Totales			2.737	2.737

Matriz aplicada a	Clarín	Puntaje Medio	11.753
-------------------	--------	---------------	--------

Categoría	Variable	%	Valor	Total
Tipo de Nota	Editorial	30%	705	2.351
	Tapa	55%	1.293	
	Artículo	15%	353	
Tipo de Gestión	Gestionada	65%	764	1.175
	No gestionada	35%	411	
Visibilidad	Exclusiva	50%	1.175	2.351
	Compartida	35%	823	
	Marginal	15%	353	
Posición	Título	45%	1.587	3.526
	Bajada/Copete	35%	1.234	
	Cuerpo	20%	705	
Vocero	Sí	100%	2.351	2.351
	No	0%	-	
Totales			11.753	11.753

Matriz aplicada a Categoría	Crónica Variable	%	Puntaje Medio Valor	2.042 Total
Tipo de Nota	Editorial	30%	123	408
	Tapa	55%	225	
	Artículo	15%	61	
Tipo de Gestión	Gestionada	65%	133	204
	No gestionada	35%	71	
Visibilidad	Exclusiva	50%	204	408
	Compartida	35%	143	
	Marginal	15%	61	
Posición	Título	45%	276	613
	Bajada/Copete	35%	214	
	Cuerpo	20%	123	
Vocero	Sí	100%	408	408
	No	0%	-	
Totales			2.042	2.042

Matriz aplicada a Categoría	Diario Hoy Variable	%	Puntaje Medio Valor	434 Total
Tipo de Nota	Editorial	30%	26	87
	Tapa	55%	48	
	Artículo	15%	13	
Tipo de Gestión	Gestionada	65%	28	43
	No gestionada	35%	15	
Visibilidad	Exclusiva	50%	43	87
	Compartida	35%	30	

	Marginal	15%	13	
Posición	Título	45%	59	130
	Bajada/Copete	35%	46	
	Cuerpo	20%	26	
Vocero	Sí	100%	87	87
	No	0%	-	
Totales			434	434

Matriz aplicada a Categoría	Diario Popular Variable	%	Puntaje Medio Valor	3.838 Total
Tipo de Nota	Editorial	30%	230	768
	Tapa	55%	422	
	Artículo	15%	115	
Tipo de Gestión	Gestionada	65%	249	384
	No gestionada	35%	134	
Visibilidad	Exclusiva	50%	384	768
	Compartida	35%	269	
	Marginal	15%	115	
Posición	Título	45%	518	1.151
	Bajada/Copete	35%	403	
	Cuerpo	20%	230	
Vocero	Sí	100%	768	768
	No	0%	-	
Totales			3.838	3.838

Matriz aplicada a Categoría	El Argentino Variable	%	Puntaje Medio Valor	6.517 Total
Tipo de Nota	Editorial	30%	391	1.303
	Tapa	55%	717	
	Artículo	15%	195	
Tipo de Gestión	Gestionada	65%	424	652
	No gestionada	35%	228	
Visibilidad	Exclusiva	50%	652	1.303
	Compartida	35%	456	
	Marginal	15%	195	
Posición	Título	45%	880	1.955
	Bajada/Copete	35%	684	
	Cuerpo	20%	391	
Vocero	Sí	100%	1.303	1.303
	No	0%	-	
Totales			6.517	6.517

Matriz aplicada a	El Cronista Comercial		Puntaje Medio	1.781
Categoría	Variable	%	Valor	Total
Tipo de Nota	Editorial	30%	107	356
	Tapa	55%	196	
	Artículo	15%	53	
Tipo de Gestión	Gestionada	65%	116	178
	No gestionada	35%	62	
Visibilidad	Exclusiva	50%	178	356
	Compartida	35%	125	
	Marginal	15%	53	
Posición	Título	45%	240	534
	Bajada/Copete	35%	187	
	Cuerpo	20%	107	
Vocero	Sí	100%	356	356
	No	0%	-	
Totales			1.781	1.781

Matriz aplicada a	El Día (La Plata)		Puntaje Medio	1.486
Categoría	Variable	%	Valor	Total
Tipo de Nota	Editorial	30%	89	297
	Tapa	55%	163	
	Artículo	15%	45	
Tipo de Gestión	Gestionada	65%	97	149
	No gestionada	35%	52	
Visibilidad	Exclusiva	50%	149	297
	Compartida	35%	104	
	Marginal	15%	45	
Posición	Título	45%	201	446
	Bajada/Copete	35%	156	
	Cuerpo	20%	89	
Vocero	Sí	100%	297	297
	No	0%	-	
Totales			1.486	1.486

Matriz aplicada a	El Litoral (SFE)		Puntaje Medio	650
Categoría	Variable	%	Valor	Total
Tipo de Nota	Editorial	30%	39	130
	Tapa	55%	72	
	Artículo	15%	20	
Tipo de Gestión	Gestionada	65%	42	65

	No gestionada	35%	23	
Visibilidad	Exclusiva	50%	65	130
	Compartida	35%	46	
	Marginal	15%	20	
Posición	Título	45%	88	195
	Bajada/Copete	35%	68	
	Cuerpo	20%	39	
Vocero	Sí	100%	130	130
	No	0%	-	
<b>Totales</b>			<b>650</b>	<b>650</b>

Matriz aplicada a Categoría	La Capital (ROS) Variable	%	Puntaje Medio Valor	1.507 Total
Tipo de Nota	Editorial	30%	90	301
	Tapa	55%	166	
	Artículo	15%	45	
Tipo de Gestión	Gestionada	65%	98	151
	No gestionada	35%	53	
Visibilidad	Exclusiva	50%	151	301
	Compartida	35%	106	
	Marginal	15%	45	
Posición	Título	45%	203	452
	Bajada/Copete	35%	158	
	Cuerpo	20%	90	
Vocero	Sí	100%	301	301
	No	0%	-	
<b>Totales</b>			<b>1.507</b>	<b>1.507</b>

Matriz aplicada a Categoría	La Nación Variable	%	Puntaje Medio Valor	7.175 Total
Tipo de Nota	Editorial	30%	431	1.435
	Tapa	55%	789	
	Artículo	15%	215	
Tipo de Gestión	Gestionada	65%	466	718
	No gestionada	35%	251	
Visibilidad	Exclusiva	50%	718	1.435
	Compartida	35%	502	
	Marginal	15%	215	
Posición	Título	45%	969	2.153
	Bajada/Copete	35%	753	
	Cuerpo	20%	431	
Vocero	Sí	100%	1.435	1.435

	No	0%	-	
<b>Totales</b>			7.175	7.175

Matriz aplicada a Categoría	La Opinión (RAF) Variable	%	Puntaje Medio Valor	174 Total
Tipo de Nota	Editorial	30%	10	35
	Tapa	55%	19	
	Artículo	15%	5	
Tipo de Gestión	Gestionada	65%	11	17
	No gestionada	35%	6	
Visibilidad	Exclusiva	50%	17	35
	Compartida	35%	12	
	Marginal	15%	5	
Posición	Título	45%	23	52
	Bajada/Copete	35%	18	
	Cuerpo	20%	10	
Vocero	Sí	100%	35	35
	No	0%	-	
<b>Totales</b>			174	174

Matriz aplicada a Categoría	La Prensa Variable	%	Puntaje Medio Valor	2.172 Total
Tipo de Nota	Editorial	30%	130	434
	Tapa	55%	239	
	Artículo	15%	65	
Tipo de Gestión	Gestionada	65%	141	217
	No gestionada	35%	76	
Visibilidad	Exclusiva	50%	217	434
	Compartida	35%	152	
	Marginal	15%	65	
Posición	Título	45%	293	652
	Bajada/Copete	35%	228	
	Cuerpo	20%	130	
Vocero	Sí	100%	434	434
	No	0%	-	
<b>Totales</b>			2.172	2.172

Matriz aplicada a Categoría	Miradas al Sur Variable	%	Puntaje Medio Valor	499 Total
Tipo de Nota	Editorial	30%	30	100
	Tapa	55%	55	
	Artículo	15%	15	

Tipo de Gestión	Gestionada	65%	32	50
	No gestionada	35%	17	
Visibilidad	Exclusiva	50%	50	100
	Compartida	35%	35	
	Marginal	15%	15	
Posición	Título	45%	67	150
	Bajada/Copete	35%	52	
	Cuerpo	20%	30	
Vocero	Sí	100%	100	100
	No	0%	-	
Totales			499	499

Matriz aplicada a Categoría	Página 12 Variable	%	Puntaje Medio Valor	1.607 Total
Tipo de Nota	Editorial	30%	96	321
	Tapa	55%	177	
	Artículo	15%	48	
Tipo de Gestión	Gestionada	65%	104	161
	No gestionada	35%	56	
Visibilidad	Exclusiva	50%	161	321
	Compartida	35%	113	
	Marginal	15%	48	
Posición	Título	45%	217	482
	Bajada/Copete	35%	169	
	Cuerpo	20%	96	
Vocero	Sí	100%	321	321
	No	0%	-	
Totales			1.607	1.607

Matriz aplicada a Categoría	Perfil Variable	%	Puntaje Medio Valor	1.933 Total
Tipo de Nota	Editorial	30%	116	387
	Tapa	55%	213	
	Artículo	15%	58	
Tipo de Gestión	Gestionada	65%	126	193
	No gestionada	35%	68	
Visibilidad	Exclusiva	50%	193	387
	Compartida	35%	135	
	Marginal	15%	58	
Posición	Título	45%	261	580
	Bajada/Copete	35%	203	
	Cuerpo	20%	116	

Vocero	Sí	100%	387	387
	No	0%	-	
Totales			1.933	1.933

Matriz aplicada a Categoría	Revista Fortuna Variable	%	Puntaje Medio Valor	211 Total
Tipo de Nota	Editorial	30%	13	42
	Tapa	55%	23	
	Artículo	15%	6	
Tipo de Gestión	Gestionada	65%	14	21
	No gestionada	35%	7	
Visibilidad	Exclusiva	50%	21	42
	Compartida	35%	15	
	Marginal	15%	6	
Posición	Título	45%	29	63
	Bajada/Copete	35%	22	
	Cuerpo	20%	13	
Vocero	Sí	100%	42	42
	No	0%	-	
Totales			211	211

Matriz aplicada a Categoría	Revista Noticias Variable	%	Puntaje Medio Valor	1.303 Total
Tipo de Nota	Editorial	30%	78	261
	Tapa	55%	143	
	Artículo	15%	39	
Tipo de Gestión	Gestionada	65%	85	130
	No gestionada	35%	46	
Visibilidad	Exclusiva	50%	130	261
	Compartida	35%	91	
	Marginal	15%	39	
Posición	Título	45%	176	391
	Bajada/Copete	35%	137	
	Cuerpo	20%	78	
Vocero	Sí	100%	261	261
	No	0%	-	
Totales			1.303	1.303

Matriz aplicada a Categoría	Revista Veintitrés Variable	%	Puntaje Medio Valor	659 Total
Tipo de Nota	Editorial	30%	40	132
	Tapa	55%	72	

	Artículo	15%	20	
Tipo de Gestión	Gestionada	65%	43	66
	No gestionada	35%	23	
Visibilidad	Exclusiva	50%	66	132
	Compartida	35%	46	
	Marginal	15%	20	
Posición	Título	45%	89	198
	Bajada/Copete	35%	69	
	Cuerpo	20%	40	
Vocero	Sí	100%	132	132
	No	0%	-	
<b>Totales</b>			<b>659</b>	<b>659</b>

Matriz aplicada a Categoría	Tiempo Argentino Variable	%	Puntaje Medio Valor	1.521 Total
Tipo de Nota	Editorial	30%	91	304
	Tapa	55%	167	
	Artículo	15%	46	
Tipo de Gestión	Gestionada	65%	99	152
	No gestionada	35%	53	
Visibilidad	Exclusiva	50%	152	304
	Compartida	35%	106	
	Marginal	15%	46	
Posición	Título	45%	205	456
	Bajada/Copete	35%	160	
	Cuerpo	20%	91	
Vocero	Sí	100%	304	304
	No	0%	-	
<b>Totales</b>			<b>1.521</b>	<b>1.521</b>

### 8.3. Libro de Códigos

A continuación, descripción de las aperturas temáticas y subtemáticas empleadas en el estudio.

Calidad Productos y Servicios	
<b>Tarifas</b>	Identifica las menciones relacionadas a diversos aspectos en materia tarifaria como tema principal del artículo analizado.
Gobierno introduce cambios en los mecanismos de facturación de las llamadas	Referencia los cambios que deberán adoptar las empresas por fuerza de ley.
Reclamo de consumidores	El artículo releva el descontento de los clientes telefónicos y/o narra acerca de alguna medida en protesta.
Aumento tarifario	Suba de precios como tema principal de la información.
<b>Atención/Orientación al cliente</b>	Designa las menciones que contienen información sobre cómo las empresas se vinculan con sus clientes.
Generar preferencia/fidelizar usuarios - PN	Identifica aquellas menciones donde la empresa busca presentar sus servicios de modo atrayente para actuales o potenciales clientes.
Acciones de fidelización no impactan en tarifas	Artículos donde se manifiesta que las empresas no compiten en materia tarifaria tras aplicada la portabilidad numérica.
<b>Servicio Público</b>	Inscribe a todas las noticias que tratan la eventual designación de la telefonía móvil como servicio público.
Debate en torno a si el Estado debe declarar a la telefonía como servicio público para regular tarifas y calidad del servicio	Menciones en torno al intento del Gobierno Nacional de avanzar sobre la actividad de las telefónicas.
<b>Interrupción del servicio</b>	Error en la prestación total o parcial de algún producto telefónico.
Corte total del servicio de la empresa Movistar	Corte de la empresa Movistar.
Falla técnica/Otras	Falla técnica sin especificar tipo ni marca.
<b>Migración Portabilidad</b>	Notas referidas al cambio de compañía.
Usuarios que emplean la PN	Artículos sobre las personas que optan por acogerse a la portabilidad numérica.
<b>Sistema de beneficios</b>	Notas acerca de los servicios que brindan las telefónicas, pero que no hacen al servicio principal de la prestadora.
Beneficios asociados a la prestación del servicio (espectáculos, etc.)	Se describen aquellos servicios bonificados por ser cliente de la telefónica.
<b>Embajador de marca</b>	Notas sobre los famosos que públicamente expresan su preferencia por la marca.
Famoso respalda a la marca - PN	Celebridad que en el contexto de la portabilidad numérica expresa preferencia de marca.

Espectro radioeléctrico	Notas vinculadas al espectro radioeléctrico, recurso natural patrimonio del Estado Nacional.
Saturación de las bandas	Mención a la falta de espacio en las frecuencias asignadas a la Argentina.
Restricción a importaciones	Referencias a las trabas aduaneras con motivo de las restricciones aplicadas a productos electrónicos manufacturados en el extranjero.
El impacto en el mercado por las barreras a los insumos producidos en el extranjero	Referencia a los eventuales resultados en el mercado telefónico acerca de la prohibición de importar insumos del exterior.

### Conducta Corporativa

Vínculos con el Estado	Señala el modo en que una empresa del sector se relaciona con los organismos de gobierno o con alguno de sus representantes o viceversa.
Corte total del servicio de la empresa Movistar	Denuncia una relación ilegítima entre operadora y órgano/s de control.
Cuestionan al Gobierno por falta de control en tarifas	Crítica hacia la empresa y Estado por connivencia ilegítima.
Telefónica acuerda con el Gobierno su participación accionaria en Telecom	Firma adquiere control sobre paquete accionario en empresa competidora.

### Innovación

Adaptación al Cambio	En relación a la Innovación, refiere al proceso de implementación y ajustes del nuevo sistema de portabilidad.
Estimaciones en torno a la cantidad de usuarios que migrarían tras la aplicación de la PN	El artículo señala las cifras manejadas por los operadores acerca de la cantidad de personas que cambiarían de compañía.
Comienzan las pruebas de PN en distintas ciudades del país	El traspaso a la portabilidad se realizó en etapas a lo largo y ancho del territorio, hasta finalmente ser efectiva en todo el país.
Inicia la portabilidad numérica en todo el país	La portabilidad es concomitante en todas las provincias y ciudades de la Argentina.

Orientación/Beneficios al cliente	Beneficios técnicos aparejados por la PN que permiten al usuario aprovechar la potestad de su número telefónico.
Cargo por migración PN	Coste económico asociado al cambio de compañía.
Demoras en la implementación - PN	Retrasos en la implementación de la portabilidad.
Cómo se preparan las marcas para iniciar PN	Señala las adaptaciones que implementan organizativamente las empresas de cara a la portabilidad numérica.
Fecha de Lanzamiento/Cronograma PN	Suceso fijado en el calendario oficial de Portabilidad numérica.
<b>PN - Cambios marco regulatorio</b>	Refiere a las modificaciones en el marco regulatorio de la telefonía móvil que supone la portabilidad numérica.
Caract. Sistema Portabilidad Numérica	Describe el cambio normativo o precisa información contextual sobre el mismo.
Proceso técnico/legal/comercial de adaptación al nuevo sistema	La mención enfatiza alguno de los aspectos técnicos, legales o comerciales que atraviesan las empresas para implementar la portabilidad numérica.
<b>Administración BD</b>	Menciones que aluden a la base de datos que opera en función de los usuarios que migran entre compañías.
Licitan administración de las bases de datos - PN	Se llama a licitación la administración de la base de datos relativa a la portabilidad numérica.
<b>Espectro radioeléctrico</b>	Notas vinculadas al espectro radioeléctrico, recurso natural patrimonio del Estado Nacional.
Administración de bandas	Menciones a la administración de las bandas por parte del Estado; licitaciones y asignación de frecuencias a las compañías del mercado argentino.
<b>Inversiones</b>	Las empresas del sector destinan fondos para mejorar algún aspecto los servicios que prestan.
Inversiones para mejorar servicio y próxima incorporación 4G	Compañía decide desembolsar fondos para optimizar prestaciones en 3G y adaptación a la tecnología 4G.
<b>PN en Telefonía Fija</b>	Referencia a la aplicación de portabilidad numérica en el servicio de telefonía fija.
PN en telefonía fija	Mención acerca de la posible implementación de la portabilidad en las líneas fijas.

### Solidez Financiera

Cartera de clientes	Alude a la porción de mercado que detenta una telefónica.
Cant. de líneas por operador	La mención hace referencia a la cantidad de líneas que esa compañía posee.

Resultados económicos	En el artículo en cuestión se analiza la situación financiera de la empresa.
Ganancias/Facturación/Ingresos	Sobre el desempeño comercial de la firma.
Inversiones	Las empresas del sector destinan fondos para mejorar algún aspecto los servicios que prestan.
Anuncio/Compromiso de inversión	Expresión pública de la compañía por invertir en el país. Generalmente se expresa en términos globales y con finalidad política.
Inversiones en infraestruct./logística/etc.	Menciones que brindan mayores precisiones acerca del destino de las inversiones anunciadas.

ID NOTA	TIPO DE MEDIO	MEDIO	FECHA	TITULAR	MARCA	TIPO DE NOTA	TIPO DE GESTIÓN	VISIBILIDAD	POSICIÓN	VOCERO	REFERENTE/VOCERO	REPUTACIÓN
100129LK	Gráfica	Tiempo Argentino	11/08/2010	El apagón tiene fecha	Movistar	Artículo	No Gestionada	Compartida	Cuerpo	No	No Aplica	Calidad Productos y Servicios
100129LK	Gráfica	Tiempo Argentino	11/08/2010	El apagón tiene fecha	Personal	Artículo	No Gestionada	Compartida	Cuerpo	No	No Aplica	Calidad Productos y Servicios
10012LQA	Gráfica	Diario Popular	15/08/2010	Convocan a apagón de celulares por aumentos	Movistar	Artículo	No Gestionada	Compartida	Cuerpo	No	No Aplica	Calidad Productos y Servicios
10012LQA	Gráfica	Diario Popular	15/08/2010	Convocan a apagón de celulares por aumentos	Personal	Artículo	No Gestionada	Compartida	Cuerpo	No	No Aplica	Calidad Productos y Servicios
10012LUX	Gráfica	Crónica	15/08/2010	Convocan a un apagón de teléfonos celulares	Claro	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Calidad Productos y Servicios
10012LUX	Gráfica	Crónica	15/08/2010	Convocan a un apagón de teléfonos celulares	Nextel	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Calidad Productos y Servicios
10012LUX	Gráfica	Crónica	15/08/2010	Convocan a un apagón de teléfonos celulares	Movistar	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Calidad Productos y Servicios
10012LUX	Gráfica	Crónica	15/08/2010	Convocan a un apagón de teléfonos celulares	Personal	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Calidad Productos y Servicios
10012TOB	Gráfica	El Cronista Comercial	18/08/2010	Los usuarios de celulares podrán conservar su número a partir de 2011	Movistar	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Innovación
10012TOB	Gráfica	El Cronista Comercial	18/08/2010	Los usuarios de celulares podrán conservar su número a partir de 2011	Nextel	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Innovación
10012TOB	Gráfica	El Cronista Comercial	18/08/2010	Los usuarios de celulares podrán conservar su número a partir de 2011	Personal	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Innovación
10012TOB	Gráfica	El Cronista Comercial	18/08/2010	Los usuarios de celulares podrán conservar su número a partir de 2011	Claro	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Innovación
10012UOS	Gráfica	Clarín	18/08/2010	Se podrá conservar el número de celular al cambiar de empresa	Movistar	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Innovación
10012UOS	Gráfica	Clarín	18/08/2010	Se podrá conservar el número de celular al cambiar de empresa	Nextel	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Innovación
10012UOS	Gráfica	Clarín	18/08/2010	Se podrá conservar el número de celular al cambiar de empresa	Personal	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Innovación
10012UOS	Gráfica	Clarín	18/08/2010	Se podrá conservar el número de celular al cambiar de empresa	Claro	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Innovación
10012Y0A	Gráfica	La Nación	19/08/2010	Se podría retener el número de teléfono fijo	Claro	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Solidez Financiera
10012Y0A	Gráfica	La Nación	19/08/2010	Se podría retener el número de teléfono fijo	Personal	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Solidez Financiera
10012Y0A	Gráfica	La Nación	19/08/2010	Se podría retener el número de teléfono fijo	Nextel	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Solidez Financiera
10012Y0A	Gráfica	La Nación	19/08/2010	Se podría retener el número de teléfono fijo	Movistar	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Solidez Financiera
10012Y0B	Gráfica	La Nación	19/08/2010	Un sistema reclamado por gran parte de los clientes	Personal	Artículo	No Gestionada	Exclusiva	Cuerpo	Sí	[S/D]	Innovación
10012YK8	Gráfica	Diario Popular	19/08/2010	Cambiar de empresa de celular sin perder el número no sería gratis	Personal	Artículo	No Gestionada	Exclusiva	Cuerpo	Sí	[S/D]	Innovación
10012YMP	Gráfica	El Día (La Plata)	19/08/2010	Se podrán mantener los números de celulares	Movistar	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Innovación
10012YMP	Gráfica	El Día (La Plata)	19/08/2010	Se podrán mantener los números de celulares	Claro	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Innovación
10012YMP	Gráfica	El Día (La Plata)	19/08/2010	Se podrán mantener los números de celulares	Personal	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Innovación
10012YMP	Gráfica	El Día (La Plata)	19/08/2010	Se podrán mantener los números de celulares	Nextel	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Innovación
100131YU	Gráfica	Revista Fortuna	21/08/2010	Portabilidad numérica	Personal	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Innovación
100131YU	Gráfica	Revista Fortuna	21/08/2010	Portabilidad numérica	Claro	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Innovación
100131YU	Gráfica	Revista Fortuna	21/08/2010	Portabilidad numérica	Movistar	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Innovación
10018ETO	Gráfica	Perfil	17/10/2010	"Medimos a Clarín y Telefónica con la misma vara", afirma el zar 'antitrust'	Movistar	Artículo	No Gestionada	Compartida	Título	No	No Aplica	Conducta Corporativa
10018ETO	Gráfica	Perfil	17/10/2010	"Medimos a Clarín y Telefónica con la misma vara", afirma el zar 'antitrust'	Personal	Artículo	No Gestionada	Compartida	Bajada/Copete	No	No Aplica	Conducta Corporativa
1001DFXS	Gráfica	La Capital (ROS)	06/12/2010	Impulsan un apagón de celulares por los aumentos	Movistar	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Calidad Productos y Servicios
1001DFXS	Gráfica	La Capital (ROS)	06/12/2010	Impulsan un apagón de celulares por los aumentos	Claro	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Calidad Productos y Servicios
1001DFXS	Gráfica	La Capital (ROS)	06/12/2010	Impulsan un apagón de celulares por los aumentos	Personal	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Calidad Productos y Servicios
1001E021	Gráfica	Diario Uno (SFE)	12/12/2010	Invitan a un apagón de celulares	Movistar	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Calidad Productos y Servicios
1001E021	Gráfica	Diario Uno (SFE)	12/12/2010	Invitan a un apagón de celulares	Personal	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Calidad Productos y Servicios
1001E021	Gráfica	Diario Uno (SFE)	12/12/2010	Invitan a un apagón de celulares	Claro	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Calidad Productos y Servicios
1001FIDD	Gráfica	Clarín	29/12/2010	Telecomunicaciones: el ocaso de un paradigma	Movistar	Editorial	No Gestionada	Compartida	Bajada/Copete	No	No Aplica	Conducta Corporativa
1001FIDD	Gráfica	Clarín	29/12/2010	Telecomunicaciones: el ocaso de un paradigma	Personal	Editorial	No Gestionada	Compartida	Bajada/Copete	No	No Aplica	Conducta Corporativa
1001GVWF	Gráfica	Perfil	16/01/2011	Celulares: a fin de año permitirán llevarse el número a otro prestador	Claro	Artículo	No Gestionada	Exclusiva	Cuerpo	No	No Aplica	Innovación
1001HH6P	Gráfica	Perfil	22/01/2011	Admiten que más clientes se mudarán con la portabilidad	Movistar	Artículo	No Gestionada	Compartida	Cuerpo	Sí	Pablo de Cara - Director Marke	Innovación
1001HH6P	Gráfica	Perfil	22/01/2011	Admiten que más clientes se mudarán con la portabilidad	Personal	Artículo	No Gestionada	Compartida	Cuerpo	Sí	Ignacio Nores - Director Marke	Innovación
1001HORY	Gráfica	El Cronista Comercial	25/01/2011	A fin de año los clientes podrán cambiar de telefónica y mantener el número	Movistar	Artículo	No Gestionada	Compartida	Cuerpo	Sí	[S/D]	Innovación
1001HORY	Gráfica	El Cronista Comercial	25/01/2011	A fin de año los clientes podrán cambiar de telefónica y mantener el número	Personal	Artículo	No Gestionada	Compartida	Cuerpo	Sí	Ignacio Nores - Director Marke	Innovación
1001HOS2	Gráfica	El Cronista Comercial	25/01/2011	Hablar y mandar mensajes por celular costará hasta 20% más	Claro	Artículo	No Gestionada	Marginal	Bajada/Copete	Sí	[S/D]	Calidad Productos y Servicios
1001HOS2	Gráfica	El Cronista Comercial	25/01/2011	Hablar y mandar mensajes por celular costará hasta 20% más	Personal	Artículo	No Gestionada	Marginal	Bajada/Copete	No	No Aplica	Calidad Productos y Servicios
1001HOS2	Gráfica	El Cronista Comercial	25/01/2011	Hablar y mandar mensajes por celular costará hasta 20% más	Movistar	Artículo	No Gestionada	Marginal	Bajada/Copete	No	No Aplica	Calidad Productos y Servicios
1001HOS2	Gráfica	El Cronista Comercial	25/01/2011	Hablar y mandar mensajes por celular costará hasta 20% más	Nextel	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Calidad Productos y Servicios
1001HPF3	Gráfica	La Nación	25/01/2011	Empezaron los aumentos en las llamadas por celular	Claro	Artículo	No Gestionada	Marginal	Bajada/Copete	Sí	Fernando Del Río - Director Co	Calidad Productos y Servicios
1001HPF3	Gráfica	La Nación	25/01/2011	Empezaron los aumentos en las llamadas por celular	Personal	Artículo	No Gestionada	Marginal	Bajada/Copete	Sí	[S/D]	Calidad Productos y Servicios
1001HPF3	Gráfica	La Nación	25/01/2011	Empezaron los aumentos en las llamadas por celular	Movistar	Artículo	No Gestionada	Marginal	Bajada/Copete	No	No Aplica	Calidad Productos y Servicios
1001HPF3	Gráfica	La Nación	25/01/2011	Empezaron los aumentos en las llamadas por celular	Nextel	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Solidez Financiera
1001HPOM	Gráfica	Clarín	25/01/2011	Confirman que desde fin de año regirá la portabilidad numérica de celulares	Claro	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	Sí	[S/D]	Calidad Productos y Servicios
1001HPOM	Gráfica	Clarín	25/01/2011	Confirman que desde fin de año regirá la portabilidad numérica de celulares	Movistar	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	Sí	[S/D]	Innovación
1001HPOM	Gráfica	Clarín	25/01/2011	Confirman que desde fin de año regirá la portabilidad numérica de celulares	Personal	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	Sí	[S/D]	Innovación
1001HTKE	Gráfica	La Opinión (RAF)	26/01/2011	Cuestionan al Gobierno por falta de control en tarifas	Claro	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Conducta Corporativa
1001HTKE	Gráfica	La Opinión (RAF)	26/01/2011	Cuestionan al Gobierno por falta de control en tarifas	Movistar	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Conducta Corporativa
1001HTKE	Gráfica	La Opinión (RAF)	26/01/2011	Cuestionan al Gobierno por falta de control en tarifas	Personal	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Conducta Corporativa
10018DL	Gráfica	Miradas al Sur	30/01/2011	El servicio de portabilidad numérica estará listo en diciembre de este año	Movistar	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	Sí	[S/D]	Innovación

1001I8DL	Gráfica	Miradas al Sur	30/01/2011	El servicio de portabilidad numérica estará listo en diciembre de este año	Personal	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	Sí	Ignacio Nores - Director Marketing	Innovación
1001I8DL	Gráfica	Miradas al Sur	30/01/2011	El servicio de portabilidad numérica estará listo en diciembre de este año	Claro	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	Sí	[S/D]	Innovación
1001KS57	Gráfica	Miradas al Sur	27/02/2011	Telecom Argentina incrementó un 30% sus ganancias en 2010	Personal	Artículo	Gestionada	Exclusiva	Bajada/Copete	Sí	Franco Bertone - CEO Telecom	Solidez Financiera
1001N501	Gráfica	El Cronista Comercial	24/03/2011	El cambio de número de celular abre un nuevo negocio para grupos extranjero	Personal	Artículo	No Gestionada	Compartida	Cuerpo	No	No Aplica	Innovación
1001N501	Gráfica	El Cronista Comercial	24/03/2011	El cambio de número de celular abre un nuevo negocio para grupos extranjero	Movistar	Artículo	No Gestionada	Compartida	Cuerpo	No	No Aplica	Innovación
1001PI8Q	Gráfica	La Nación	17/04/2011	Una banda angosta en el celular	Movistar	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Calidad Productos y Servicios
1001PI8Q	Gráfica	La Nación	17/04/2011	Una banda angosta en el celular	Nextel	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	Sí	Verónica Álvarez Puente - Gerente	Calidad Productos y Servicios
1001PI8Q	Gráfica	La Nación	17/04/2011	Una banda angosta en el celular	Personal	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Calidad Productos y Servicios
1001PI8Q	Gráfica	La Nación	17/04/2011	Una banda angosta en el celular	Claro	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Calidad Productos y Servicios
1007765T	Gráfica	El Cronista Comercial	28/07/2011	Se retrasa seis meses la opción de cambiar de telefónica y mantener el número	Movistar	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Innovación
1007765T	Gráfica	El Cronista Comercial	28/07/2011	Se retrasa seis meses la opción de cambiar de telefónica y mantener el número	Claro	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Innovación
1007765T	Gráfica	El Cronista Comercial	28/07/2011	Se retrasa seis meses la opción de cambiar de telefónica y mantener el número	Personal	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Innovación
1007765T	Gráfica	El Cronista Comercial	28/07/2011	Se retrasa seis meses la opción de cambiar de telefónica y mantener el número	Nextel	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Innovación
1007AAAH	Gráfica	El Cronista Comercial	31/08/2011	Cinco empresas pujan por administrar el cambio de celular manteniendo el número	Movistar	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Innovación
1007AAAH	Gráfica	El Cronista Comercial	31/08/2011	Cinco empresas pujan por administrar el cambio de celular manteniendo el número	Personal	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Innovación
1007AAAH	Gráfica	El Cronista Comercial	31/08/2011	Cinco empresas pujan por administrar el cambio de celular manteniendo el número	Claro	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Innovación
1007AAAH	Gráfica	El Cronista Comercial	31/08/2011	Cinco empresas pujan por administrar el cambio de celular manteniendo el número	Nextel	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Innovación
1007APBS	Gráfica	Revista Mercado	04/09/2011	Clave: alta receptividad e innovación permanente	Movistar	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Solidez Financiera
1007APBS	Gráfica	Revista Mercado	04/09/2011	Clave: alta receptividad e innovación permanente	Personal	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Solidez Financiera
1007APBS	Gráfica	Revista Mercado	04/09/2011	Clave: alta receptividad e innovación permanente	Claro	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Solidez Financiera
1007APBS	Gráfica	Revista Mercado	04/09/2011	Clave: alta receptividad e innovación permanente	Nextel	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Solidez Financiera
1007D1Y4	Gráfica	Diario Hoy	29/09/2011	Presión para declarar servicio público a la telefonía celular	Movistar	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Calidad Productos y Servicios
1007D1Y4	Gráfica	Diario Hoy	29/09/2011	Presión para declarar servicio público a la telefonía celular	Personal	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Calidad Productos y Servicios
1007D1Y4	Gráfica	Diario Hoy	29/09/2011	Presión para declarar servicio público a la telefonía celular	Claro	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Calidad Productos y Servicios
1007D1Y4	Gráfica	Diario Hoy	29/09/2011	Presión para declarar servicio público a la telefonía celular	Nextel	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Calidad Productos y Servicios
1007D4OA	Gráfica	Página 12	30/09/2011	Con el número a otra parte	Movistar	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Innovación
1007D4OA	Gráfica	Página 12	30/09/2011	Con el número a otra parte	Claro	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Innovación
1007D4OA	Gráfica	Página 12	30/09/2011	Con el número a otra parte	Personal	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Innovación
1007FU4C	Gráfica	Página 12	30/10/2011	Servicio público	Movistar	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Calidad Productos y Servicios
1007FU4C	Gráfica	Página 12	30/10/2011	Servicio público	Claro	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Calidad Productos y Servicios
1007FU4C	Gráfica	Página 12	30/10/2011	Servicio público	Personal	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Calidad Productos y Servicios
1007HPYK	Gráfica	Página 12	20/11/2011	El número es mío	Movistar	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Innovación
1007HPYK	Gráfica	Página 12	20/11/2011	El número es mío	Personal	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Innovación
1007HPYK	Gráfica	Página 12	20/11/2011	El número es mío	Claro	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Solidez Financiera
1007JVLC	Gráfica	El Cronista Comercial	15/12/2011	Las telefónicas le prometen a Cristina inversiones por casi \$ 25.000 millones	Movistar	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	Sí	Luis Blasco Bosqued - Presider	Solidez Financiera
1007JVLC	Gráfica	El Cronista Comercial	15/12/2011	Las telefónicas le prometen a Cristina inversiones por casi \$ 25.000 millones	Personal	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	Sí	Andrea Mongoni - Director Fin	Solidez Financiera
1007JVLC	Gráfica	El Cronista Comercial	15/12/2011	Las telefónicas le prometen a Cristina inversiones por casi \$ 25.000 millones	Claro	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Solidez Financiera
1007JVLC	Gráfica	El Cronista Comercial	15/12/2011	Las telefónicas le prometen a Cristina inversiones por casi \$ 25.000 millones	Nextel	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Solidez Financiera
1007JVLD	Gráfica	El Cronista Comercial	15/12/2011	Telefónica, sin horizonte de preocupaciones futuras	Movistar	Artículo	Gestionada	Exclusiva	Título	Sí	Luis Blasco Bosqued - Presider	Innovación
1007KVM8	Gráfica	El Cronista Comercial	29/12/2011	Recién desde marzo se podrá cambiar de operadora de celulares sin perder el número	Movistar	Artículo	No Gestionada	Marginal	Bajada/Copete	Sí	[S/D]	Innovación
1007KVM8	Gráfica	El Cronista Comercial	29/12/2011	Recién desde marzo se podrá cambiar de operadora de celulares sin perder el número	Claro	Artículo	No Gestionada	Marginal	Bajada/Copete	No	No Aplica	Innovación
1007KVM8	Gráfica	El Cronista Comercial	29/12/2011	Recién desde marzo se podrá cambiar de operadora de celulares sin perder el número	Personal	Artículo	No Gestionada	Marginal	Bajada/Copete	No	No Aplica	Innovación
1007KVM8	Gráfica	El Cronista Comercial	29/12/2011	Recién desde marzo se podrá cambiar de operadora de celulares sin perder el número	Nextel	Artículo	No Gestionada	Marginal	Bajada/Copete	No	No Aplica	Innovación
1007KYL5	Gráfica	El Cronista Comercial	30/12/2011	Telecomunicaciones y petróleo: los sectores donde más destacó la inversión	Movistar	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	Sí	Luis Blasco Bosqued - Presider	Solidez Financiera
1007KYL5	Gráfica	El Cronista Comercial	30/12/2011	Telecomunicaciones y petróleo: los sectores donde más destacó la inversión	Personal	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	Sí	Andrea Mongoni - Director Fin	Solidez Financiera
1007KYL5	Gráfica	El Cronista Comercial	30/12/2011	Telecomunicaciones y petróleo: los sectores donde más destacó la inversión	Claro	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Solidez Financiera
1007KYL5	Gráfica	El Cronista Comercial	30/12/2011	Telecomunicaciones y petróleo: los sectores donde más destacó la inversión	Nextel	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Solidez Financiera
1007L162	Gráfica	La Prensa	31/12/2011	Postergan hasta marzo la apertura de cambio de operador	Movistar	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	Sí	[S/D]	Innovación
1007L162	Gráfica	La Prensa	31/12/2011	Postergan hasta marzo la apertura de cambio de operador	Claro	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Innovación
1007L162	Gráfica	La Prensa	31/12/2011	Postergan hasta marzo la apertura de cambio de operador	Personal	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Innovación
1007L162	Gráfica	La Prensa	31/12/2011	Postergan hasta marzo la apertura de cambio de operador	Nextel	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Innovación
1007MH3M	Gráfica	Revista Fortuna	21/01/2012	Los secretos de un crecimiento con estilo claro	Claro	Artículo	Gestionada	Marginal	Título	Sí	Rogelio Viesca Arrache - CEO	Solidez Financiera
1007MH3M	Gráfica	Revista Fortuna	21/01/2012	Los secretos de un crecimiento con estilo claro	Movistar	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Solidez Financiera
1007MH3M	Gráfica	Revista Fortuna	21/01/2012	Los secretos de un crecimiento con estilo claro	Personal	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Solidez Financiera
1007MKML	Gráfica	Diario Popular	23/01/2012	Se mantiene el número de celular	Personal	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	Sí	Web Institucional	Innovación
1007MKML	Gráfica	Diario Popular	23/01/2012	Se mantiene el número de celular	Claro	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Innovación
1007MKML	Gráfica	Diario Popular	23/01/2012	Se mantiene el número de celular	Movistar	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Innovación
1007MKML	Gráfica	Diario Popular	23/01/2012	Se mantiene el número de celular	Nextel	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Innovación
1007MKRD	Gráfica	Tiempo Argentino	23/01/2012	Portabilidad numérica	Personal	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	Sí	Web Institucional	Innovación
1007MKRD	Gráfica	Tiempo Argentino	23/01/2012	Portabilidad numérica	Claro	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Innovación
1007MKRD	Gráfica	Tiempo Argentino	23/01/2012	Portabilidad numérica	Movistar	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Innovación
1007MKRD	Gráfica	Tiempo Argentino	23/01/2012	Portabilidad numérica	Nextel	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Innovación

1007MKYH	Gráfica	Clarín	23/01/2012	La portabilidad en celulares	Personal	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	Sí	Web Institucional	Innovación
1007MKYH	Gráfica	Clarín	23/01/2012	La portabilidad en celulares	Claro	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Innovación
1007MKYH	Gráfica	Clarín	23/01/2012	La portabilidad en celulares	Movistar	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Innovación
1007MKYH	Gráfica	Clarín	23/01/2012	La portabilidad en celulares	Nextel	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Innovación
1007ML3Q	Gráfica	Diario Hoy	23/01/2012	Desde marzo se podrán conservar los números de celulares	Personal	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	Sí	Web Institucional	Innovación
1007ML3Q	Gráfica	Diario Hoy	23/01/2012	Desde marzo se podrán conservar los números de celulares	Claro	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Innovación
1007ML3Q	Gráfica	Diario Hoy	23/01/2012	Desde marzo se podrán conservar los números de celulares	Movistar	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Innovación
1007ML3Q	Gráfica	Diario Hoy	23/01/2012	Desde marzo se podrán conservar los números de celulares	Nextel	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Innovación
1007ML5A	Gráfica	Página 12	23/01/2012	El número a otra parte	Personal	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	Sí	Web Institucional	Innovación
1007ML5A	Gráfica	Página 12	23/01/2012	El número a otra parte	Claro	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Innovación
1007ML5A	Gráfica	Página 12	23/01/2012	El número a otra parte	Movistar	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Innovación
1007ML5A	Gráfica	Página 12	23/01/2012	El número a otra parte	Nextel	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Innovación
1007MLBH	Gráfica	La Nación	23/01/2012	Avanza la portabilidad numérica	Personal	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	Sí	Web Institucional	Innovación
1007MLBH	Gráfica	La Nación	23/01/2012	Avanza la portabilidad numérica	Movistar	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	Sí	[S/D]	Innovación
1007MLBH	Gráfica	La Nación	23/01/2012	Avanza la portabilidad numérica	Claro	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Innovación
1007MLBH	Gráfica	La Nación	23/01/2012	Avanza la portabilidad numérica	Nextel	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Innovación
1007MLG5	Gráfica	La Capital (ROS)	23/01/2012	Se podrá cambiar de compañía y mantener el número	Personal	Tapa	No Gestionada	Marginal	Bajada/Copete	No	Web Institucional	Innovación
1007MLG5	Gráfica	La Capital (ROS)	23/01/2012	Se podrá cambiar de compañía y mantener el número	Claro	Tapa	No Gestionada	Marginal	Bajada/Copete	No	No Aplica	Innovación
1007MLG5	Gráfica	La Capital (ROS)	23/01/2012	Se podrá cambiar de compañía y mantener el número	Movistar	Tapa	No Gestionada	Marginal	Bajada/Copete	No	No Aplica	Innovación
1007MLL4	Gráfica	La Capital (ROS)	23/01/2012	Celulares: se podrá cambiar de compañía y mantener el número	Personal	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	Sí	Web Institucional	Innovación
1007MLL4	Gráfica	La Capital (ROS)	23/01/2012	Celulares: se podrá cambiar de compañía y mantener el número	Claro	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Innovación
1007MLL4	Gráfica	La Capital (ROS)	23/01/2012	Celulares: se podrá cambiar de compañía y mantener el número	Movistar	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Innovación
1007MLL4	Gráfica	La Capital (ROS)	23/01/2012	Celulares: se podrá cambiar de compañía y mantener el número	Nextel	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Innovación
1007MMU1	Gráfica	El Litoral (SFE)	23/01/2012	Celulares: se podrá mantener el número	Personal	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	Sí	Web Institucional	Innovación
1007MMU1	Gráfica	El Litoral (SFE)	23/01/2012	Celulares: se podrá mantener el número	Claro	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Innovación
1007MMU1	Gráfica	El Litoral (SFE)	23/01/2012	Celulares: se podrá mantener el número	Movistar	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Innovación
1007MMU1	Gráfica	El Litoral (SFE)	23/01/2012	Celulares: se podrá mantener el número	Nextel	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Innovación
1007MNI4	Gráfica	Ámbito Financiero	24/01/2012	Desde marzo se podrá conservar el número de móvil y cambiar de empresa	Personal	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	Sí	Ignacio Nores - Director Marke	Innovación
1007MNI4	Gráfica	Ámbito Financiero	24/01/2012	Desde marzo se podrá conservar el número de móvil y cambiar de empresa	Claro	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Innovación
1007MNI4	Gráfica	Ámbito Financiero	24/01/2012	Desde marzo se podrá conservar el número de móvil y cambiar de empresa	Movistar	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Innovación
1007MNI4	Gráfica	Ámbito Financiero	24/01/2012	Desde marzo se podrá conservar el número de móvil y cambiar de empresa	Nextel	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Innovación
1007MNR4	Gráfica	Tiempo Argentino	24/01/2012	Portabilidad: ya se disputan nuevos usuarios	Personal	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	Sí	Ignacio Nores - Director Marke	Calidad Productos y Servicios
1007MNR4	Gráfica	Tiempo Argentino	24/01/2012	Portabilidad: ya se disputan nuevos usuarios	Movistar	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	Sí	Andrés Tahta - Director de Ma	Calidad Productos y Servicios
1007MNR4	Gráfica	Tiempo Argentino	24/01/2012	Portabilidad: ya se disputan nuevos usuarios	Claro	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Calidad Productos y Servicios
1007MNS6	Gráfica	La Opinión (RAF)	24/01/2012	Los usuarios serán dueños de su número	Personal	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	Sí	Web Institucional	Innovación
1007MNS6	Gráfica	La Opinión (RAF)	24/01/2012	Los usuarios serán dueños de su número	Movistar	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	Sí	Andrés Tahta - Director de Ma	Calidad Productos y Servicios
1007MNS6	Gráfica	La Opinión (RAF)	24/01/2012	Los usuarios serán dueños de su número	Claro	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Innovación
1007MNVX	Gráfica	Clarín	24/01/2012	Celulares: desde marzo se conservará el número al cambiar de empresa	Personal	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	Sí	Ignacio Nores - Director Marke	Innovación
1007MNVX	Gráfica	Clarín	24/01/2012	Celulares: desde marzo se conservará el número al cambiar de empresa	Claro	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	Sí	[S/D]	Innovación
1007MNVX	Gráfica	Clarín	24/01/2012	Celulares: desde marzo se conservará el número al cambiar de empresa	Movistar	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	Sí	[S/D]	Calidad Productos y Servicios
1007MNVX	Gráfica	Clarín	24/01/2012	Celulares: desde marzo se conservará el número al cambiar de empresa	Claro	Artículo	No Gestionada	Marginal	Bajada/Copete	Sí	[S/D]	Solidez Financiera
1007MO95	Gráfica	El Cronista Comercial	24/01/2012	Operadoras arrancan la pelea por los clientes de la telefonía celular	Personal	Artículo	No Gestionada	Marginal	Bajada/Copete	Sí	Ignacio Nores - Director Marke	Calidad Productos y Servicios
1007MO95	Gráfica	El Cronista Comercial	24/01/2012	Operadoras arrancan la pelea por los clientes de la telefonía celular	Movistar	Artículo	No Gestionada	Marginal	Bajada/Copete	Sí	Andrés Tahta - Director de Ma	Calidad Productos y Servicios
1007MO95	Gráfica	El Cronista Comercial	24/01/2012	Operadoras arrancan la pelea por los clientes de la telefonía celular	Nextel	Artículo	No Gestionada	Marginal	Bajada/Copete	No	No Aplica	Innovación
1007MO95	Gráfica	El Cronista Comercial	24/01/2012	Operadoras arrancan la pelea por los clientes de la telefonía celular	Movistar	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	Sí	Andrés Tahta - Director de Ma	Calidad Productos y Servicios
1007MOCN	Gráfica	El Día (La Plata)	24/01/2012	Arranca en marzo la portabilidad numérica en los teléfonos móviles	Personal	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	Sí	Ignacio Nores - Director Marke	Innovación
1007MOCN	Gráfica	El Día (La Plata)	24/01/2012	Arranca en marzo la portabilidad numérica en los teléfonos móviles	Movistar	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	Sí	Andrés Tahta - Director de Ma	Calidad Productos y Servicios
1007MQAX	Gráfica	Ámbito Financiero	25/01/2012	Números celulares	Movistar	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	Sí	Andrés Tahta - Director de Ma	Calidad Productos y Servicios
1007MTVK	Gráfica	La Nación	26/01/2012	Cómo conservar el número del móvil	Personal	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Innovación
1007MTVK	Gráfica	La Nación	26/01/2012	Cómo conservar el número del móvil	Movistar	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	Sí	[S/D]	Innovación
1007MTVK	Gráfica	La Nación	26/01/2012	Cómo conservar el número del móvil	Claro	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	Sí	[S/D]	Innovación
1007MTVK	Gráfica	La Nación	26/01/2012	Cómo conservar el número del móvil	Nextel	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	Sí	[S/D]	Innovación
1007MZC0	Gráfica	La Nación	26/01/2012	En la Argentina, desde marzo	Personal	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Innovación
1007MZC0	Gráfica	La Nación	26/01/2012	En la Argentina, desde marzo	Movistar	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Innovación
1007MZC0	Gráfica	La Nación	26/01/2012	En la Argentina, desde marzo	Claro	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Innovación
1007MZC0	Gráfica	La Nación	26/01/2012	En la Argentina, desde marzo	Nextel	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Innovación
1007MZHQ	Gráfica	La Nación	28/01/2012	Desde marzo, el número móvil será propio	Personal	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Innovación
1007MZHQ	Gráfica	La Nación	28/01/2012	Desde marzo, el número móvil será propio	Movistar	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Innovación
1007MZHQ	Gráfica	La Nación	28/01/2012	Desde marzo, el número móvil será propio	Claro	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Innovación
1007MZHQ	Gráfica	La Nación	28/01/2012	Desde marzo, el número móvil será propio	Nextel	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Innovación
1007N1H4	Gráfica	Clarín	29/01/2012	La portabilidad numérica, otro capítulo en la guerra del celular	Personal	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	Sí	Ignacio Nores - Director Marke	Calidad Productos y Servicios
1007N1H4	Gráfica	Clarín	29/01/2012	La portabilidad numérica, otro capítulo en la guerra del celular	Claro	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	Sí	Fernando Del Río - Director Co	Innovación
1007N1H4	Gráfica	Clarín	29/01/2012	La portabilidad numérica, otro capítulo en la guerra del celular	Movistar	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	Sí	Leandro Musciano - Director d	Calidad Productos y Servicios

1007N116	Gráfica	Clarín	29/01/2012	Celulares: el número es suyo, suyo, suyo	Movistar	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	Sí	Leandro Musciano - Director d	Calidad Productos y Servicios
1007N116	Gráfica	Clarín	29/01/2012	Celulares: el número es suyo, suyo, suyo	Personal	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	Sí	Ignacio Nores - Director Marke	Calidad Productos y Servicios
1007N116	Gráfica	Clarín	29/01/2012	Celulares: el número es suyo, suyo, suyo	Claro	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	Sí	Fernando Del Río - Director Co	Calidad Productos y Servicios
1007NF38	Gráfica	Diario Hoy	03/02/2012	Las tarifas de celulares en Argentina son las más caras del continente	Claro	Artículo	No Gestionada	Compartida	Cuerpo	No	No Aplica	Calidad Productos y Servicios
1007NF38	Gráfica	Diario Hoy	03/02/2012	Las tarifas de celulares en Argentina son las más caras del continente	Movistar	Artículo	No Gestionada	Compartida	Cuerpo	No	No Aplica	Calidad Productos y Servicios
1007NHGF	Gráfica	Revista Fortuna	04/02/2012	Con el número de celular a todas partes	Personal	Artículo	No Gestionada	Compartida	Cuerpo	No	No Aplica	Innovación
1007NHGF	Gráfica	Revista Fortuna	04/02/2012	Con el número de celular a todas partes	Movistar	Artículo	No Gestionada	Compartida	Cuerpo	No	No Aplica	Innovación
1007NHGF	Gráfica	Revista Fortuna	04/02/2012	Con el número de celular a todas partes	Claro	Artículo	No Gestionada	Compartida	Cuerpo	No	No Aplica	Innovación
1007NHGF	Gráfica	Revista Fortuna	04/02/2012	Con el número de celular a todas partes	Nextel	Artículo	No Gestionada	Compartida	Cuerpo	No	No Aplica	Innovación
1007NIOF	Gráfica	Revista Fortuna	04/02/2012	El sueño del número propio	Personal	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	Sí	Ignacio Nores - Director Marke	Calidad Productos y Servicios
1007NIOF	Gráfica	Revista Fortuna	04/02/2012	El sueño del número propio	Movistar	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	Sí	Andrés Tahta - Director de Ma	Calidad Productos y Servicios
1007NIOF	Gráfica	Revista Fortuna	04/02/2012	El sueño del número propio	Claro	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Innovación
1007NIOF	Gráfica	Revista Fortuna	04/02/2012	El sueño del número propio	Nextel	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Innovación
1007OHSV	Gráfica	La Prensa	18/02/2012	Telecom mejoró su utilidad un 33%	Personal	Artículo	No Gestionada	Exclusiva	Título	Sí	Franco Bertone - CEO Telecom	Solidez Financiera
1007OHZL	Gráfica	Perfil	18/02/2012	Telecom creció el 33% y promete más inversiones	Personal	Artículo	Gestionada	Exclusiva	Título	Sí	Franco Bertone - CEO Telecom	Solidez Financiera
1007OIST	Gráfica	Clarín	18/02/2012	Telecom: la quita de subsidios impactará en los celulares	Personal	Artículo	No Gestionada	Compartida	Título	Sí	Franco Bertone - CEO Telecom	Solidez Financiera
1007OIST	Gráfica	Clarín	18/02/2012	Telecom: la quita de subsidios impactará en los celulares	Movistar	Artículo	No Gestionada	Compartida	Cuerpo	No	No Aplica	Calidad Productos y Servicios
1007OISV	Gráfica	Clarín	18/02/2012	Cambiaría de empresa de 2 a 5% de los usuarios	Personal	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Innovación
1007OISV	Gráfica	Clarín	18/02/2012	Cambiaría de empresa de 2 a 5% de los usuarios	Claro	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	Sí	Fernando Del Río - Director Co	Innovación
1007OISV	Gráfica	Clarín	18/02/2012	Cambiaría de empresa de 2 a 5% de los usuarios	Movistar	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Solidez Financiera
1007O18	Gráfica	Página 12	18/02/2012	"Arrojará una variación marginal"	Personal	Artículo	No Gestionada	Exclusiva	Título	Sí	Franco Bertone - CEO Telecom	Innovación
1007OROI	Gráfica	El Cronista Comercial	22/02/2012	Preocupa a Telecom el freno a las importaciones	Personal	Artículo	No Gestionada	Exclusiva	Título	Sí	Franco Bertone - CEO Telecom	Calidad Productos y Servicios
1007P1N4	Gráfica	Tiempo Argentino	26/02/2012	El celular lo sentirá	Personal	Editorial	No Gestionada	Marginal	Bajada/Copete	No	Franco Bertone - CEO Telecom	Calidad Productos y Servicios
1007P1N4	Gráfica	Tiempo Argentino	26/02/2012	El celular lo sentirá	Movistar	Editorial	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Calidad Productos y Servicios
1007P1N4	Gráfica	Tiempo Argentino	26/02/2012	El celular lo sentirá	Claro	Editorial	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Calidad Productos y Servicios
1007P22G	Gráfica	Clarín	26/02/2012	Guerra de ofertas para ganar nuevos clientes de celular	Claro	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Calidad Productos y Servicios
1007P22G	Gráfica	Clarín	26/02/2012	Guerra de ofertas para ganar nuevos clientes de celular	Personal	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Calidad Productos y Servicios
1007P22G	Gráfica	Clarín	26/02/2012	Guerra de ofertas para ganar nuevos clientes de celular	Movistar	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Calidad Productos y Servicios
1007P6UE	Gráfica	El Cronista Comercial	28/02/2012	La portabilidad se pone en marcha	Movistar	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	Sí	Andrés Tahta - Director de Ma	Calidad Productos y Servicios
1007P6UE	Gráfica	El Cronista Comercial	28/02/2012	La portabilidad se pone en marcha	Claro	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	Sí	Fernando Del Río - Director Co	Innovación
1007P6UE	Gráfica	El Cronista Comercial	28/02/2012	La portabilidad se pone en marcha	Personal	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	Sí	Franco Bertone - CEO Telecom	Calidad Productos y Servicios
1007PJY9	Gráfica	La Prensa	04/03/2012	Comienzan las pruebas de la portabilidad numérica	Personal	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Innovación
1007PJY9	Gráfica	La Prensa	04/03/2012	Comienzan las pruebas de la portabilidad numérica	Claro	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Innovación
1007PJY9	Gráfica	La Prensa	04/03/2012	Comienzan las pruebas de la portabilidad numérica	Movistar	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Innovación
1007PJY9	Gráfica	La Prensa	04/03/2012	Comienzan las pruebas de la portabilidad numérica	Nextel	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Innovación
1007PK11	Gráfica	Tiempo Argentino	04/03/2012	Inician pruebas de portabilidad	Personal	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Innovación
1007PK11	Gráfica	Tiempo Argentino	04/03/2012	Inician pruebas de portabilidad	Claro	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Innovación
1007PK11	Gráfica	Tiempo Argentino	04/03/2012	Inician pruebas de portabilidad	Movistar	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Innovación
1007PK11	Gráfica	Tiempo Argentino	04/03/2012	Inician pruebas de portabilidad	Nextel	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Innovación
1007PK52	Gráfica	Diario Popular	04/03/2012	Inician pruebas de portabilidad numérica	Personal	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	Sí	[S/D]	Innovación
1007PK52	Gráfica	Diario Popular	04/03/2012	Inician pruebas de portabilidad numérica	Claro	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	Sí	[S/D]	Innovación
1007PK52	Gráfica	Diario Popular	04/03/2012	Inician pruebas de portabilidad numérica	Movistar	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	Sí	[S/D]	Innovación
1007PK52	Gráfica	Diario Popular	04/03/2012	Inician pruebas de portabilidad numérica	Nextel	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	Sí	[S/D]	Innovación
1007PKV0	Gráfica	La Capital (ROS)	04/03/2012	Todo lo que hay que saber de la portabilidad numérica	Personal	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Innovación
1007PKV0	Gráfica	La Capital (ROS)	04/03/2012	Todo lo que hay que saber de la portabilidad numérica	Claro	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Innovación
1007PKV0	Gráfica	La Capital (ROS)	04/03/2012	Todo lo que hay que saber de la portabilidad numérica	Movistar	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Innovación
1007PMBR	Gráfica	La Opinión (RAF)	05/03/2012	Pruebas de portabilidad numérica	Personal	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Innovación
1007PMBR	Gráfica	La Opinión (RAF)	05/03/2012	Pruebas de portabilidad numérica	Claro	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Innovación
1007PMBR	Gráfica	La Opinión (RAF)	05/03/2012	Pruebas de portabilidad numérica	Movistar	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Innovación
1007PMBR	Gráfica	La Opinión (RAF)	05/03/2012	Pruebas de portabilidad numérica	Nextel	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Innovación
1007Q171	Gráfica	Revista Veintitrés	10/03/2012	Portabilidad	Claro	Artículo	No Gestionada	Exclusiva	Cuerpo	No	No Aplica	Innovación
1007QSRL	Gráfica	El Día (La Plata)	12/03/2012	Telefonía móvil: se viene el desafío de conservar clientes	Claro	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Innovación
1007QSRL	Gráfica	El Día (La Plata)	12/03/2012	Telefonía móvil: se viene el desafío de conservar clientes	Personal	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Innovación
1007QSRL	Gráfica	El Día (La Plata)	12/03/2012	Telefonía móvil: se viene el desafío de conservar clientes	Movistar	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	Sí	Andrés Tahta - Director de Ma	Calidad Productos y Servicios
1007QS87	Gráfica	Página 12	12/03/2012	Con el número a todas partes	Claro	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	Sí	Fernando Del Río - Director Co	Calidad Productos y Servicios
1007QS87	Gráfica	Página 12	12/03/2012	Con el número a todas partes	Movistar	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	Sí	Andrés Tahta - Director de Ma	Calidad Productos y Servicios
1007QS87	Gráfica	Página 12	12/03/2012	Con el número a todas partes	Personal	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	Sí	Ignacio Nores - Director Marke	Calidad Productos y Servicios
1007QH1U	Gráfica	El Cronista Comercial	16/03/2012	Portabilidad numérica: el derecho a elegir	Claro	Editorial	Gestionada	Exclusiva	Cuerpo	Sí	Rogelio Viesca Arrache - CEO c	Calidad Productos y Servicios
1007QH1U	Gráfica	El Cronista Comercial	16/03/2012	Portabilidad numérica: el derecho a elegir	Movistar	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Innovación
1007QH1U	Gráfica	El Cronista Comercial	16/03/2012	Portabilidad numérica: el derecho a elegir	Claro	Editorial	Gestionada	Exclusiva	Cuerpo	Sí	Rogelio Viesca Arrache - CEO c	Calidad Productos y Servicios
1007QH1U	Gráfica	El Cronista Comercial	16/03/2012	Portabilidad numérica: el derecho a elegir	Nextel	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Innovación
1007QH1U	Gráfica	El Cronista Comercial	16/03/2012	Portabilidad numérica: el derecho a elegir	Claro	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Innovación
1007QH1U	Gráfica	El Cronista Comercial	16/03/2012	Portabilidad numérica: el derecho a elegir	Personal	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Innovación

1007QJ09	Gráfica	Perfil	17/03/2012	Más de 5 millones de usuarios cambiarán de compañía celular	Claro	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	Sí	[S/D]	Innovación
1007QJ09	Gráfica	Perfil	17/03/2012	Más de 5 millones de usuarios cambiarán de compañía celular	Personal	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Innovación
1007QJ09	Gráfica	Perfil	17/03/2012	Más de 5 millones de usuarios cambiarán de compañía celular	Movistar	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Innovación
1007QJ09	Gráfica	Perfil	17/03/2012	Más de 5 millones de usuarios cambiarán de compañía celular	Nextel	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Innovación
1007QM2N	Gráfica	Miradas al Sur	18/03/2012	Cómo mantener el número sin perder la agenda en el intento	Claro	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Innovación
1007QM2N	Gráfica	Miradas al Sur	18/03/2012	Cómo mantener el número sin perder la agenda en el intento	Personal	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Innovación
1007QM2N	Gráfica	Miradas al Sur	18/03/2012	Cómo mantener el número sin perder la agenda en el intento	Movistar	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Innovación
1007QM2N	Gráfica	Miradas al Sur	18/03/2012	Cómo mantener el número sin perder la agenda en el intento	Nextel	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Innovación
1007R9Z5	Gráfica	El Cronista Comercial	27/03/2012	Los móviles siguen creciendo	Claro	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Solidez Financiera
1007R9Z5	Gráfica	El Cronista Comercial	27/03/2012	Los móviles siguen creciendo	Movistar	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Solidez Financiera
1007R9Z5	Gráfica	El Cronista Comercial	27/03/2012	Los móviles siguen creciendo	Personal	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Solidez Financiera
1007R9Z5	Gráfica	El Cronista Comercial	27/03/2012	Los móviles siguen creciendo	Nextel	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Solidez Financiera
1007RFX6	Gráfica	La Nación	29/03/2012	La portabilidad numérica, un derecho de los clientes	Claro	Editorial	Gestionada	Exclusiva	Cuerpo	Sí	Rogelio Viesca Arrache - CEO	Calidad Productos y Servicios
1007RI10	Gráfica	Página 12	30/03/2012	Todos con su número	Movistar	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Innovación
1007RI10	Gráfica	Página 12	30/03/2012	Todos con su número	Personal	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Innovación
1007RI10	Gráfica	Página 12	30/03/2012	Todos con su número	Nextel	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Innovación
1007RI10	Gráfica	Página 12	30/03/2012	Todos con su número	Claro	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Innovación
1007RI7P	Gráfica	Ámbito Financiero	30/03/2012	Hoy, portabilidad	Movistar	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Innovación
1007RI7P	Gráfica	Ámbito Financiero	30/03/2012	Hoy, portabilidad	Personal	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Innovación
1007RI7P	Gráfica	Ámbito Financiero	30/03/2012	Hoy, portabilidad	Nextel	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Innovación
1007RI7P	Gráfica	Ámbito Financiero	30/03/2012	Hoy, portabilidad	Claro	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Innovación
1007RIDI	Gráfica	Crónica	30/03/2012	Rige la portabilidad numérica	Movistar	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Innovación
1007RIDI	Gráfica	Crónica	30/03/2012	Rige la portabilidad numérica	Personal	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Innovación
1007RIDI	Gráfica	Crónica	30/03/2012	Rige la portabilidad numérica	Nextel	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Innovación
1007RIDI	Gráfica	Crónica	30/03/2012	Rige la portabilidad numérica	Claro	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Innovación
1007RIG9	Gráfica	Tiempo Argentino	30/03/2012	Celulares: rige la portabilidad numérica	Movistar	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Innovación
1007RIG9	Gráfica	Tiempo Argentino	30/03/2012	Celulares: rige la portabilidad numérica	Personal	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Innovación
1007RIG9	Gráfica	Tiempo Argentino	30/03/2012	Celulares: rige la portabilidad numérica	Nextel	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Innovación
1007RIG9	Gráfica	Tiempo Argentino	30/03/2012	Celulares: rige la portabilidad numérica	Claro	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Innovación
1007RIHH	Gráfica	El Argentino	30/03/2012	Claro es la empresa más elegida por los argentinos	Claro	Tapa	Gestionada	Exclusiva	Título	Sí	Celebridades/Famosos	Calidad Productos y Servicios
1007RIIB	Gráfica	El Argentino	30/03/2012	Lo mejor del backstage	Claro	Artículo	Gestionada	Exclusiva	Bajada/Copete	Sí	Celebridades/Famosos	Calidad Productos y Servicios
1007RIMV	Gráfica	La Nación	30/03/2012	Desde hoy, puede retenerse el número de teléfono móvil	Movistar	Artículo	No Gestionada	Compartida	Cuerpo	Sí	Andrés Tahta - Director de Ma	Calidad Productos y Servicios
1007RIMV	Gráfica	La Nación	30/03/2012	Desde hoy, puede retenerse el número de teléfono móvil	Personal	Artículo	No Gestionada	Compartida	Cuerpo	Sí	Ignacio Nores - Director Marke	Calidad Productos y Servicios
1007RIPH	Gráfica	El Cronista Comercial	30/03/2012	Descartan fuga masiva de usuarios por el inicio de la portabilidad	Movistar	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	Sí	Andrés Tahta - Director de Ma	Innovación
1007RIPH	Gráfica	El Cronista Comercial	30/03/2012	Descartan fuga masiva de usuarios por el inicio de la portabilidad	Personal	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	Sí	Ignacio Nores - Director Marke	Innovación
1007RIPH	Gráfica	El Cronista Comercial	30/03/2012	Descartan fuga masiva de usuarios por el inicio de la portabilidad	Nextel	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	Sí	Verónica Álvarez Puente - Ger	Innovación
1007RIPH	Gráfica	El Cronista Comercial	30/03/2012	Descartan fuga masiva de usuarios por el inicio de la portabilidad	Claro	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	Sí	Fernando Del Río - Director Co	Innovación
1007RIP1	Gráfica	El Cronista Comercial	30/03/2012	Claro se asocia a T4f y le pone sus fichas a los recitales y las obras teatrales	Claro	Artículo	Gestionada	Exclusiva	Título	Sí	Fernando Del Río - Director Co	Calidad Productos y Servicios
1077RIQQ	Gráfica	Diario Hoy	30/03/2012	Rige la portabilidad numérica en el país	Movistar	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Innovación
1077RIQQ	Gráfica	Diario Hoy	30/03/2012	Rige la portabilidad numérica en el país	Personal	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Innovación
1077RIQQ	Gráfica	Diario Hoy	30/03/2012	Rige la portabilidad numérica en el país	Nextel	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Innovación
1077RIQQ	Gráfica	Diario Hoy	30/03/2012	Rige la portabilidad numérica en el país	Claro	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Innovación
1007RJ0H	Gráfica	El Día (La Plata)	30/03/2012	Comienza en todo el país la "portabilidad" para celulares	Movistar	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Innovación
1007RJ0H	Gráfica	El Día (La Plata)	30/03/2012	Comienza en todo el país la "portabilidad" para celulares	Personal	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Innovación
1007RJ0H	Gráfica	El Día (La Plata)	30/03/2012	Comienza en todo el país la "portabilidad" para celulares	Nextel	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Innovación
1007RJ0H	Gráfica	El Día (La Plata)	30/03/2012	Comienza en todo el país la "portabilidad" para celulares	Claro	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Innovación
1007RKEC	Gráfica	El Litoral (SFE)	30/03/2012	Celulares: rige la portabilidad numérica	Movistar	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Innovación
1007RKEC	Gráfica	El Litoral (SFE)	30/03/2012	Celulares: rige la portabilidad numérica	Personal	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Innovación
1007RKEC	Gráfica	El Litoral (SFE)	30/03/2012	Celulares: rige la portabilidad numérica	Nextel	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Innovación
1007RKEC	Gráfica	El Litoral (SFE)	30/03/2012	Celulares: rige la portabilidad numérica	Claro	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Innovación
1007RLFC	Gráfica	Perfil	31/03/2012	La competencia entre Tinelli y Susana pasa de la TV a los celulares	Movistar	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	Sí	[S/D]	Calidad Productos y Servicios
1007RLFC	Gráfica	Perfil	31/03/2012	La competencia entre Tinelli y Susana pasa de la TV a los celulares	Claro	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Calidad Productos y Servicios
1007RLFC	Gráfica	Perfil	31/03/2012	La competencia entre Tinelli y Susana pasa de la TV a los celulares	Personal	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	Sí	[S/D]	Calidad Productos y Servicios
1007RLQE	Gráfica	Diario Hoy	31/03/2012	Ya rige la portabilidad numérica de los teléfonos celulares	Movistar	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Innovación
1007RLQE	Gráfica	Diario Hoy	31/03/2012	Ya rige la portabilidad numérica de los teléfonos celulares	Personal	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Innovación
1007RLQE	Gráfica	Diario Hoy	31/03/2012	Ya rige la portabilidad numérica de los teléfonos celulares	Nextel	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Innovación
1007RLQE	Gráfica	Diario Hoy	31/03/2012	Ya rige la portabilidad numérica de los teléfonos celulares	Claro	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Innovación
1007RLW7	Gráfica	La Capital (ROS)	31/03/2012	Celulares: la portabilidad numérica ya desata guerra de ofertas	Claro	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	Sí	Fernando Del Río - Director Co	Calidad Productos y Servicios
1007RLW7	Gráfica	La Capital (ROS)	31/03/2012	Celulares: la portabilidad numérica ya desata guerra de ofertas	Movistar	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	Sí	Rafael Scarinci - Jefe de Prens	Calidad Productos y Servicios
1007RLW7	Gráfica	La Capital (ROS)	31/03/2012	Celulares: la portabilidad numérica ya desata guerra de ofertas	Personal	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	Sí	José Luis Malpassi - Gerente C	Calidad Productos y Servicios
1007RLWQ	Gráfica	Clarín	31/03/2012	La portabilidad numérica, con muchas dudas	Claro	Artículo	No Gestionada	Exclusiva	Cuerpo	No	No Aplica	Innovación
1007RRU8	Gráfica	La Prensa	03/04/2012	Colapsó Movistar y millones de usuarios quedaron sin servicio	Movistar	Artículo	No Gestionada	Exclusiva	Título	No	No Aplica	Calidad Productos y Servicios

1007RSJ3	Gráfica	Tiempo Argentino	03/04/2012	16 millones de celulares, sin servicio	Movistar	Artículo	No Gestionada	Exclusiva	Bajada/Copete	No	No Aplica	Calidad Productos y Servicios
1007RSB3	Gráfica	Crónica	03/04/2012	Incomunicación momentánea	Movistar	Artículo	No Gestionada	Exclusiva	Bajada/Copete	No	No Aplica	Calidad Productos y Servicios
1007RS11	Gráfica	El Cronista Comercial	03/04/2012	Mega apagón de Movistar dejó a un tercio de la población sin celular	Movistar	Artículo	No Gestionada	Marginal	Título	Sí	Twitter Institucional	Calidad Productos y Servicios
1007RS11	Gráfica	El Cronista Comercial	03/04/2012	Mega apagón de Movistar dejó a un tercio de la población sin celular	Personal	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Innovación
1007RS11	Gráfica	El Cronista Comercial	03/04/2012	Mega apagón de Movistar dejó a un tercio de la población sin celular	Claro	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Innovación
1007RSZ7	Gráfica	La Capital (ROS)	03/04/2012	Movistar dejó sin servicio a millones de usuarios y tendría dura sanción	Movistar	Artículo	No Gestionada	Exclusiva	Título	Sí	Twitter Institucional	Calidad Productos y Servicios
1007RUU0	Gráfica	Página 12	04/04/2012	"La máxima sanción prevista"	Movistar	Artículo	No Gestionada	Compartida	Bajada/Copete	No	No Aplica	Calidad Productos y Servicios
1007RUU0	Gráfica	Página 12	04/04/2012	"La máxima sanción prevista"	Personal	Artículo	No Gestionada	Compartida	Cuerpo	No	No Aplica	Solidez Financiera
1007RVK4	Gráfica	Clarín	04/04/2012	Movistar ofreció un día sin cargo y SMS gratis, pero los usuarios exigen más	Movistar	Artículo	No Gestionada	Exclusiva	Título	Sí	[S/D]	Calidad Productos y Servicios
1007RVN1	Gráfica	La Nación	04/04/2012	Anuncian duras sanciones para Movistar	Movistar	Artículo	No Gestionada	Exclusiva	Título	Sí	Comunicado de Prensa	Calidad Productos y Servicios
1007RVU7	Gráfica	La Prensa	04/04/2012	Aplicarán la máxima sanción a Movistar	Movistar	Artículo	No Gestionada	Exclusiva	Título	No	No Aplica	Calidad Productos y Servicios
1007S0D3	Gráfica	Página 12	06/04/2012	Cuando el mercado fija las reglas	Movistar	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Conducta Corporativa
1007S0D3	Gráfica	Página 12	06/04/2012	Cuando el mercado fija las reglas	Claro	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Solidez Financiera
1007S0D3	Gráfica	Página 12	06/04/2012	Cuando el mercado fija las reglas	Personal	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Solidez Financiera
1007S2CA	Gráfica	Página 12	07/04/2012	Servicio público	Movistar	Editorial	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Calidad Productos y Servicios
1007S2CA	Gráfica	Página 12	07/04/2012	Servicio público	Claro	Editorial	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Calidad Productos y Servicios
1007S2CA	Gráfica	Página 12	07/04/2012	Servicio público	Personal	Editorial	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Calidad Productos y Servicios
1007S4UJ	Gráfica	La Nación	08/04/2012	Breves / Nuevo round en los celulares	Movistar	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Calidad Productos y Servicios
1007S4UJ	Gráfica	La Nación	08/04/2012	Breves / Nuevo round en los celulares	Claro	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Calidad Productos y Servicios
1007S4UJ	Gráfica	La Nación	08/04/2012	Breves / Nuevo round en los celulares	Personal	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Calidad Productos y Servicios
1007S4UJ	Gráfica	La Nación	08/04/2012	Breves / Nuevo round en los celulares	Nextel	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Calidad Productos y Servicios
1007S4UR	Gráfica	La Nación	08/04/2012	Nuevo round en la pelea de los celulares	Movistar	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	Sí	Andrés Tahta - Director de Ma	Calidad Productos y Servicios
1007S4UR	Gráfica	La Nación	08/04/2012	Nuevo round en la pelea de los celulares	Claro	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	Sí	Fernando Del Río - Director Co	Calidad Productos y Servicios
1007S4UR	Gráfica	La Nación	08/04/2012	Nuevo round en la pelea de los celulares	Personal	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	Sí	Ignacio Nores - Director Mark	Calidad Productos y Servicios
1007S4UR	Gráfica	La Nación	08/04/2012	Nuevo round en la pelea de los celulares	Nextel	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	Sí	Verónica Álvarez Puente - Ger	Calidad Productos y Servicios
1007S5J2	Gráfica	Revista Veintitrés	08/04/2012	Sociedad Celular	Movistar	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	Sí	Twitter Institucional	Calidad Productos y Servicios
1007SMK1	Gráfica	Revista Veintitrés	14/04/2012	Breves / Lanzamiento	Claro	Artículo	Gestionada	Exclusiva	Cuerpo	No	No Aplica	Calidad Productos y Servicios
1007SU1T	Gráfica	La Nación	17/04/2012	Los celulares reavivan la inversión en el arranque de la temporada	Claro	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	Sí	Fernando Del Río - Director Co	Calidad Productos y Servicios
1007SU1T	Gráfica	La Nación	17/04/2012	Los celulares reavivan la inversión en el arranque de la temporada	Personal	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	Sí	Ignacio Nores - Director Mark	Calidad Productos y Servicios
1007SU1T	Gráfica	La Nación	17/04/2012	Los celulares reavivan la inversión en el arranque de la temporada	Movistar	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Calidad Productos y Servicios
1007T2X4	Gráfica	El Cronista Comercial	20/04/2012	El teorema del 'malo conocido'	Movistar	Editorial	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Calidad Productos y Servicios
1007T2X4	Gráfica	El Cronista Comercial	20/04/2012	El teorema del 'malo conocido'	Personal	Editorial	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Calidad Productos y Servicios
1007T2X4	Gráfica	El Cronista Comercial	20/04/2012	El teorema del 'malo conocido'	Claro	Editorial	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Calidad Productos y Servicios
1007T2X4	Gráfica	El Cronista Comercial	20/04/2012	El teorema del 'malo conocido'	Nextel	Editorial	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Calidad Productos y Servicios
1007T2X5	Gráfica	El Cronista Comercial	20/04/2012	Menos de 3000 usuarios optaron hasta ahora por cambiar de operadora celular	Movistar	Editorial	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Calidad Productos y Servicios
1007T2X5	Gráfica	El Cronista Comercial	20/04/2012	Menos de 3000 usuarios optaron hasta ahora por cambiar de operadora celular	Personal	Editorial	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Calidad Productos y Servicios
1007T2X5	Gráfica	El Cronista Comercial	20/04/2012	Menos de 3000 usuarios optaron hasta ahora por cambiar de operadora celular	Claro	Editorial	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Calidad Productos y Servicios
1007T2X5	Gráfica	El Cronista Comercial	20/04/2012	Menos de 3000 usuarios optaron hasta ahora por cambiar de operadora celular	Nextel	Editorial	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Calidad Productos y Servicios
1007TSE2	Gráfica	Clarín	29/04/2012	Celulares: sólo 400 usuarios por día cambian de compañía	Claro	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	Sí	[S/D]	Calidad Productos y Servicios
1007TSE2	Gráfica	Clarín	29/04/2012	Celulares: sólo 400 usuarios por día cambian de compañía	Movistar	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	Sí	[S/D]	Calidad Productos y Servicios
1007TSE2	Gráfica	Clarín	29/04/2012	Celulares: sólo 400 usuarios por día cambian de compañía	Personal	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	Sí	[S/D]	Calidad Productos y Servicios
1007TSE2	Gráfica	Clarín	29/04/2012	Celulares: sólo 400 usuarios por día cambian de compañía	Nextel	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Calidad Productos y Servicios
1007U6J9	Gráfica	Revista Noticias	05/05/2012	Personal inauguró su nueva oficina comercial en Córdoba	Personal	Artículo	Gestionada	Exclusiva	Título	No	No Aplica	Solidez Financiera
1007URP9	Gráfica	Tiempo Argentino	13/05/2012	"En 10 años ganamos 18 millones de clientes"	Claro	Artículo	Gestionada	Exclusiva	Bajada/Copete	Sí	Fernando Del Río - Director Co	Innovación
1007VBAQ	Gráfica	La Nación	20/05/2012	Las marcas invaden el rock	Claro	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	Sí	Fernando Del Río - Director Co	Calidad Productos y Servicios
1007VBAQ	Gráfica	La Nación	20/05/2012	Las marcas invaden el rock	Personal	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	Sí	Ignacio Nores - Director Mark	Calidad Productos y Servicios
1007VMUI	Gráfica	Clarín	24/05/2012	Breves / Las figuras, con Claro	Claro	Artículo	No Gestionada	Exclusiva	Cuerpo	No	No Aplica	Calidad Productos y Servicios
1007W8J1	Gráfica	El Cronista Comercial	01/06/2012	La posibilidad de cambiar de operadora de celular sigue sin seducir a los argent	Claro	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Calidad Productos y Servicios
1007W8J1	Gráfica	El Cronista Comercial	01/06/2012	La posibilidad de cambiar de operadora de celular sigue sin seducir a los argent	Movistar	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Calidad Productos y Servicios
1007W8J1	Gráfica	El Cronista Comercial	01/06/2012	La posibilidad de cambiar de operadora de celular sigue sin seducir a los argent	Personal	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Calidad Productos y Servicios
1007W8J1	Gráfica	El Cronista Comercial	01/06/2012	La posibilidad de cambiar de operadora de celular sigue sin seducir a los argent	Nextel	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Calidad Productos y Servicios
1007W8J4	Gráfica	El Cronista Comercial	01/06/2012	El Gobierno cambió el sistema de cobro de llamadas	Movistar	Artículo	No Gestionada	Exclusiva	Cuerpo	No	No Aplica	Calidad Productos y Servicios
1007W8W	Gráfica	Diario Popular	01/06/2012	Cristina modificó sistema de facturación de los celulares	Nextel	Artículo	No Gestionada	Compartida	Cuerpo	Sí	[S/D]	Calidad Productos y Servicios
1007W8W	Gráfica	Diario Popular	01/06/2012	Cristina modificó sistema de facturación de los celulares	Claro	Artículo	No Gestionada	Compartida	Cuerpo	No	No Aplica	Calidad Productos y Servicios
1007W8W	Gráfica	Diario Popular	01/06/2012	Cristina modificó sistema de facturación de los celulares	Movistar	Artículo	No Gestionada	Compartida	Cuerpo	Sí	[S/D]	Calidad Productos y Servicios
1007W8VJ	Gráfica	Clarín	01/06/2012	Ya no habrá que pagar por el tiempo de espera al llamar desde el celular	Movistar	Artículo	No Gestionada	Compartida	Cuerpo	Sí	[S/D]	Calidad Productos y Servicios
1007W8VJ	Gráfica	Clarín	01/06/2012	Ya no habrá que pagar por el tiempo de espera al llamar desde el celular	Personal	Artículo	No Gestionada	Compartida	Cuerpo	No	No Aplica	Calidad Productos y Servicios
1007W8VJ	Gráfica	Clarín	01/06/2012	Ya no habrá que pagar por el tiempo de espera al llamar desde el celular	Claro	Artículo	No Gestionada	Compartida	Cuerpo	Sí	[S/D]	Calidad Productos y Servicios
1007W8VJ	Gráfica	Clarín	01/06/2012	Ya no habrá que pagar por el tiempo de espera al llamar desde el celular	Nextel	Artículo	No Gestionada	Compartida	Cuerpo	No	No Aplica	Calidad Productos y Servicios
1007WVIE	Gráfica	Revista Fortuna	09/06/2012	Tinelli y el show de los u\$s 1300 millones	Personal	Artículo	No Gestionada	Exclusiva	Cuerpo	No	No Aplica	Calidad Productos y Servicios
1007WVIE	Gráfica	Revista Fortuna	09/06/2012	Tinelli y el show de los u\$s 1300 millones	Claro	Artículo	No Gestionada	Exclusiva	Cuerpo	No	No Aplica	Calidad Productos y Servicios
1007XXGA	Gráfica	Perfil	23/06/2012	Una licitación caída provoca saturación en llamadas de celulares	Movistar	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Calidad Productos y Servicios
1007XXGA	Gráfica	Perfil	23/06/2012	Una licitación caída provoca saturación en llamadas de celulares	Nextel	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Calidad Productos y Servicios

1007XXGA	Gráfica	Perfil	23/06/2012	Una licitación caída provoca saturación en llamadas de celulares	Claro	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Calidad Productos y Servicios
1007XXGA	Gráfica	Perfil	23/06/2012	Una licitación caída provoca saturación en llamadas de celulares	Personal	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Calidad Productos y Servicios
1007Y81A	Gráfica	El Cronista Comercial	27/06/2012	Movistar anuncia el primer aumento de tarifas post portabilidad	Movistar	Artículo	No Gestionada	Compartida	Título	Sí	[S/D]	Calidad Productos y Servicios
1007Y81A	Gráfica	El Cronista Comercial	27/06/2012	Movistar anuncia el primer aumento de tarifas post portabilidad	Nextel	Artículo	No Gestionada	Compartida	Cuerpo	No	No Aplica	Calidad Productos y Servicios
1007YGQL	Gráfica	Perfil	30/06/2012	Subas de telefonía	Movistar	Artículo	No Gestionada	Exclusiva	Cuerpo	No	No Aplica	Calidad Productos y Servicios
1007YLTM	Gráfica	La Capital (ROS)	02/07/2012	La telefonía móvil, eje del debate en el Concejo	Movistar	Artículo	No Gestionada	Compartida	Cuerpo	No	No Aplica	Calidad Productos y Servicios
1007YLTM	Gráfica	La Capital (ROS)	02/07/2012	La telefonía móvil, eje del debate en el Concejo	Claro	Artículo	No Gestionada	Compartida	Cuerpo	No	No Aplica	Calidad Productos y Servicios
1007Z0EX	Gráfica	Revista Noticias	07/07/2012	La música de las telefónicas	Movistar	Artículo	Gestionada	Marginal	Cuerpo	Sí	Raquel Haymes - Gerente de F	Calidad Productos y Servicios
1007Z0EX	Gráfica	Revista Noticias	07/07/2012	La música de las telefónicas	Personal	Artículo	Gestionada	Marginal	Cuerpo	Sí	Ezequiel López Alcalá - Gerent	Calidad Productos y Servicios
1007Z0EX	Gráfica	Revista Noticias	07/07/2012	La música de las telefónicas	Claro	Artículo	Gestionada	Marginal	Cuerpo	Sí	Fernando Del Río - Director Co	Calidad Productos y Servicios
1007ZIJH	Gráfica	La Nación	14/07/2012	Vuelven a subir las tarifas de los teléfonos celulares	Nextel	Artículo	No Gestionada	Marginal	Bajada/Copete	No	No Aplica	Calidad Productos y Servicios
1007ZIJH	Gráfica	La Nación	14/07/2012	Vuelven a subir las tarifas de los teléfonos celulares	Movistar	Artículo	No Gestionada	Marginal	Bajada/Copete	No	No Aplica	Calidad Productos y Servicios
1007ZIJH	Gráfica	La Nación	14/07/2012	Vuelven a subir las tarifas de los teléfonos celulares	Personal	Artículo	No Gestionada	Marginal	Bajada/Copete	No	No Aplica	Calidad Productos y Servicios
1007ZIJH	Gráfica	La Nación	14/07/2012	Vuelven a subir las tarifas de los teléfonos celulares	Claro	Artículo	No Gestionada	Marginal	Cuerpo	No	No Aplica	Calidad Productos y Servicios
100821VS	Gráfica	La Capital (ROS)	16/08/2012	Licitación por celulares	Movistar	Artículo	No Gestionada	Exclusiva	Cuerpo	No	No Aplica	Innovación

TEMA	SUBTEMA/DESCRIPCIÓN	PONDERACIÓN	PUNTAJE TIPO DE NOTA	PUNTAJE TIPO DE GESTIÓN	PUNTAJE VISIBILIDAD	PUNTAJE POSICIÓN	PUNTAJE DE VOCERO	PUNTAJE REPUTACIÓN	PUNTAJE PONDERACIÓN	TOTAL MENCIÓN
Tarifas	Reclamo de consumidores	Negativa	69	81	162	139	0	10.000	-1 -	10.450,70
Tarifas	Reclamo de consumidores	Negativa	69	81	162	139	0	10.000	-1 -	10.450,70
Tarifas	Reclamo de consumidores	Negativa	153	178	357	306	0	10.000	-1 -	10.993,76
Tarifas	Reclamo de consumidores	Negativa	153	178	357	306	0	10.000	-1 -	10.993,76
Tarifas	Reclamo de consumidores	Neutra	84	98	84	168	0	10.000	0	-
Tarifas	Reclamo de consumidores	Neutra	84	98	84	168	0	10.000	0	-
Tarifas	Reclamo de consumidores	Negativa	84	98	84	168	0	10.000	-1 -	10.433,24
Tarifas	Reclamo de consumidores	Negativa	84	98	84	168	0	10.000	-1 -	10.433,24
PN - Cambios marco regulatorio	Caract. Sistema Portabilidad Numérica	Neutra	74	87	74	149	0	17.500	0	-
PN - Cambios marco regulatorio	Caract. Sistema Portabilidad Numérica	Neutra	74	87	74	149	0	17.500	0	-
PN - Cambios marco regulatorio	Caract. Sistema Portabilidad Numérica	Neutra	74	87	74	149	0	17.500	0	-
PN - Cambios marco regulatorio	Caract. Sistema Portabilidad Numérica	Neutra	74	87	74	149	0	17.500	0	-
PN - Cambios marco regulatorio	Caract. Sistema Portabilidad Numérica	Neutra	533	622	533	1066	0	17.500	0	-
PN - Cambios marco regulatorio	Caract. Sistema Portabilidad Numérica	Neutra	533	622	533	1066	0	17.500	0	-
PN - Cambios marco regulatorio	Caract. Sistema Portabilidad Numérica	Neutra	533	622	533	1066	0	17.500	0	-
PN - Cambios marco regulatorio	Caract. Sistema Portabilidad Numérica	Neutra	533	622	533	1066	0	17.500	0	-
PN - Cambios marco regulatorio	Caract. Sistema Portabilidad Numérica	Neutra	533	622	533	1066	0	17.500	0	-
Cartera de Clientes	Cant. de líneas por operador	Neutra	263	307	263	526	0	5.000	0	-
Cartera de Clientes	Cant. de líneas por operador	Neutra	263	307	263	526	0	5.000	0	-
Cartera de Clientes	Cant. de líneas por operador	Neutra	263	307	263	526	0	5.000	0	-
Cartera de Clientes	Cant. de líneas por operador	Neutra	263	307	263	526	0	5.000	0	-
Adaptación al Cambio	Orientación/Beneficios al cliente	Positiva	263	307	876	526	1753	17.500	1	21.224,17
Adaptación al Cambio	Cargo por migración PN	Neutra	153	178	510	306	1019	17.500	0	-
PN - Cambios marco regulatorio	Caract. Sistema Portabilidad Numérica	Neutra	62	72	62	124	0	17.500	0	-
PN - Cambios marco regulatorio	Caract. Sistema Portabilidad Numérica	Neutra	62	72	62	124	0	17.500	0	-
PN - Cambios marco regulatorio	Caract. Sistema Portabilidad Numérica	Neutra	62	72	62	124	0	17.500	0	-
PN - Cambios marco regulatorio	Caract. Sistema Portabilidad Numérica	Neutra	62	72	62	124	0	17.500	0	-
PN - Cambios marco regulatorio	Caract. Sistema Portabilidad Numérica	Neutra	8	9	8	16	0	17.500	0	-
PN - Cambios marco regulatorio	Caract. Sistema Portabilidad Numérica	Neutra	8	9	8	16	0	17.500	0	-
PN - Cambios marco regulatorio	Caract. Sistema Portabilidad Numérica	Neutra	8	9	8	16	0	17.500	0	-
Vínculos con Estado	Telefónica acuerdo con el Gobierno su participación accionaria en Telecom	Negativa	85	99	198	381	0	5.000	-1 -	5.761,92
Vínculos con Estado	Telefónica acuerdo con el Gobierno su participación accionaria en Telecom	Negativa	85	99	198	296	0	5.000	-1 -	5.677,26
Tarifas	Reclamo de consumidores	Negativa	65	76	65	129	0	10.000	-1 -	10.334,42
Tarifas	Reclamo de consumidores	Negativa	65	76	65	129	0	10.000	-1 -	10.334,42
Tarifas	Reclamo de consumidores	Negativa	65	76	65	129	0	10.000	-1 -	10.334,42
Tarifas	Reclamo de consumidores	Negativa	11	13	11	23	0	10.000	-1 -	10.058,74
Tarifas	Reclamo de consumidores	Negativa	11	13	11	23	0	10.000	-1 -	10.058,74
Tarifas	Reclamo de consumidores	Negativa	11	13	11	23	0	10.000	-1 -	10.058,74
Vínculos con Estado	Telefónica acuerdo con el Gobierno su participación accionaria en Telecom	Muy Negativa	1066	622	1244	1866	0	5.000	-2 -	19.594,56
Vínculos con Estado	Telefónica acuerdo con el Gobierno su participación accionaria en Telecom	Muy Negativa	1066	622	1244	1866	0	5.000	-2 -	19.594,56
PN en Telefonía Fija	PN en telefonía fija	Neutra	98	114	326	196	0	17.500	0	-
Adaptación al Cambio	Orientación/Beneficios al cliente	Positiva	98	114	229	196	653	17.500	1	18.789,53
Adaptación al Cambio	Cómo se preparan las marcas para iniciar PN	Positiva	98	114	229	196	653	17.500	1	18.789,53
Adaptación al Cambio	Orientación/Beneficios al cliente	Positiva	77	90	179	154	512	17.500	1	18.511,74
Adaptación al Cambio	Cómo se preparan las marcas para iniciar PN	Positiva	77	90	179	154	512	17.500	1	18.511,74
Tarifas	Aumento tarifario	Neutra	77	90	77	269	512	10.000	0	-
Tarifas	Aumento tarifario	Neutra	77	90	77	269	0	10.000	0	-
Tarifas	Aumento tarifario	Neutra	77	90	77	269	0	10.000	0	-
Tarifas	Aumento tarifario	Neutra	77	90	77	154	0	10.000	0	-
Tarifas	Aumento tarifario	Negativa	357	417	357	1250	2381	10.000	-1 -	14.762,06
Tarifas	Aumento tarifario	Neutra	357	417	357	1250	2381	10.000	0	-
Tarifas	Aumento tarifario	Neutra	357	417	357	1250	0	10.000	0	-
Cartera de Clientes	Cant. de líneas por operador	Neutra	357	417	357	714	0	5.000	0	-
Tarifas	Aumento tarifario	Neutra	632	738	632	1264	4215	10.000	0	-
Adaptación al Cambio	Cómo se preparan las marcas para iniciar PN	Neutra	632	738	632	1264	4215	17.500	0	-
Adaptación al Cambio	Cómo se preparan las marcas para iniciar PN	Neutra	632	738	632	1264	4215	17.500	0	-
Vínculos con Estado	Cuestionan al Gobierno por falta de control en tarifas	Negativa	13	15	13	26	0	5.000	-1 -	5.066,88
Vínculos con Estado	Cuestionan al Gobierno por falta de control en tarifas	Negativa	13	15	13	26	0	5.000	-1 -	5.066,88
Vínculos con Estado	Cuestionan al Gobierno por falta de control en tarifas	Negativa	13	15	13	26	0	5.000	-1 -	5.066,88
Adaptación al Cambio	Cómo se preparan las marcas para iniciar PN	Positiva	36	42	36	72	241	17.500	1	17.928,01

Adaptación al Cambio	Orientación/Beneficios al cliente	Positiva	36	42	36	72	241	17.500	1	17.928,01
Adaptación al Cambio	Cómo se preparan las marcas para iniciar PN	Positiva	36	42	36	72	241	17.500	1	17.928,01
Resultados Económicos	Ganancias/Facturación/Ingresos	Positiva	36	78	121	127	241	5.000	1	5.602,84
Administración BD	Licitan administración de las bases de datos - PN	Neutra	77	90	179	154	0	17.500	0	-
Administración BD	Licitan administración de las bases de datos - PN	Neutra	77	90	179	154	0	17.500	0	-
Espectro radioeléctrico	Saturación de las bandas	Negativa	357	417	357	714	0	10.000	-1 -	11.845,30
Espectro radioeléctrico	Saturación de las bandas	Neutra	357	417	357	714	2381	10.000	0	-
Espectro radioeléctrico	Saturación de las bandas	Negativa	357	417	357	714	0	10.000	-1 -	11.845,30
Espectro radioeléctrico	Saturación de las bandas	Negativa	357	417	357	714	0	10.000	-1 -	11.845,30
Adaptación al Cambio	Demoras en la implementación - PN	Negativa	77	90	77	154	0	17.500	-1 -	17.897,01
Adaptación al Cambio	Demoras en la implementación - PN	Negativa	77	90	77	154	0	17.500	-1 -	17.897,01
Adaptación al Cambio	Demoras en la implementación - PN	Negativa	77	90	77	154	0	17.500	-1 -	17.897,01
Adaptación al Cambio	Demoras en la implementación - PN	Negativa	77	90	77	154	0	17.500	-1 -	17.897,01
Administración BD	Licitan administración de las bases de datos - PN	Neutra	77	90	77	154	0	17.500	0	-
Administración BD	Licitan administración de las bases de datos - PN	Neutra	77	90	77	154	0	17.500	0	-
Administración BD	Licitan administración de las bases de datos - PN	Neutra	77	90	77	154	0	17.500	0	-
Administración BD	Licitan administración de las bases de datos - PN	Neutra	77	90	77	154	0	17.500	0	-
Resultados Económicos	Ganancias/Facturación/Ingresos	Positiva	57	67	57	114	0	5.000	1	5.294,92
Resultados Económicos	Ganancias/Facturación/Ingresos	Positiva	57	67	57	114	0	5.000	1	5.294,92
Resultados Económicos	Ganancias/Facturación/Ingresos	Positiva	57	67	57	114	0	5.000	1	5.294,92
Resultados Económicos	Ganancias/Facturación/Ingresos	Positiva	57	67	57	114	0	5.000	1	5.294,92
Servicio Público	Debate en torno a si el Estado debe declarar a la telefonía como servicio público p	Negativa	33	38	33	66	0	10.000	-1 -	10.170,15
Servicio Público	Debate en torno a si el Estado debe declarar a la telefonía como servicio público p	Negativa	33	38	33	66	0	10.000	-1 -	10.170,15
Servicio Público	Debate en torno a si el Estado debe declarar a la telefonía como servicio público p	Negativa	33	38	33	66	0	10.000	-1 -	10.170,15
Servicio Público	Debate en torno a si el Estado debe declarar a la telefonía como servicio público p	Negativa	33	38	33	66	0	10.000	-1 -	10.170,15
PN - Cambios marco regulatorio	Caract. Sistema Portabilidad Numérica	Negativa	88	102	88	176	0	17.500	-1 -	17.953,73
PN - Cambios marco regulatorio	Caract. Sistema Portabilidad Numérica	Negativa	88	102	88	176	0	17.500	-1 -	17.953,73
PN - Cambios marco regulatorio	Caract. Sistema Portabilidad Numérica	Negativa	88	102	88	176	0	17.500	-1 -	17.953,73
Servicio Público	Debate en torno a si el Estado debe declarar a la telefonía como servicio público p	Negativa	88	102	88	176	0	10.000	-1 -	10.453,73
Servicio Público	Debate en torno a si el Estado debe declarar a la telefonía como servicio público p	Negativa	88	102	88	176	0	10.000	-1 -	10.453,73
Servicio Público	Debate en torno a si el Estado debe declarar a la telefonía como servicio público p	Negativa	88	102	88	176	0	10.000	-1 -	10.453,73
Adaptación al Cambio	Demoras en la implementación - PN	Negativa	88	102	88	176	0	17.500	-1 -	17.953,73
Adaptación al Cambio	Demoras en la implementación - PN	Negativa	88	102	88	176	0	17.500	-1 -	17.953,73
Resultados Económicos	Ganancias/Facturación/Ingresos	Neutra	88	102	88	176	0	5.000	0	-
Inversiones	Anuncio/Compromiso de inversión	Positiva	77	90	77	154	512	5.000	1	5.909,29
Inversiones	Anuncio/Compromiso de inversión	Positiva	77	90	77	154	512	5.000	1	5.909,29
Inversiones	Anuncio/Compromiso de inversión	Positiva	77	90	77	154	0	5.000	1	5.397,01
Inversiones	Anuncio/Compromiso de inversión	Neutra	77	90	77	154	0	5.000	0	-
Adaptación al Cambio	Orientación/Beneficios al cliente	Positiva	77	166	256	346	512	17.500	1	18.857,52
Adaptación al Cambio	Demoras en la implementación - PN	Negativa	77	90	77	269	512	17.500	-1 -	18.524,55
Adaptación al Cambio	Demoras en la implementación - PN	Negativa	77	90	77	269	0	17.500	-1 -	18.012,27
Adaptación al Cambio	Demoras en la implementación - PN	Negativa	77	90	77	269	0	17.500	-1 -	18.012,27
Adaptación al Cambio	Demoras en la implementación - PN	Negativa	77	90	77	269	0	17.500	-1 -	18.012,27
Inversiones	Inversiones en infraestruct./logística/etc.	Positiva	77	90	77	154	512	5.000	1	5.909,29
Inversiones	Inversiones en infraestruct./logística/etc.	Positiva	77	90	77	154	512	5.000	1	5.909,29
Inversiones	Inversiones en infraestruct./logística/etc.	Positiva	77	90	77	154	0	5.000	1	5.397,01
Inversiones	Inversiones en infraestruct./logística/etc.	Negativa	77	90	77	154	0	5.000	-1 -	5.397,01
Adaptación al Cambio	Demoras en la implementación - PN	Negativa	109	127	109	218	726	17.500	-1 -	18.788,30
Adaptación al Cambio	Demoras en la implementación - PN	Negativa	109	127	109	218	0	17.500	-1 -	18.062,50
Adaptación al Cambio	Demoras en la implementación - PN	Negativa	109	127	109	218	0	17.500	-1 -	18.062,50
Adaptación al Cambio	Demoras en la implementación - PN	Negativa	109	127	109	218	0	17.500	-1 -	18.062,50
Resultados Económicos	Ganancias/Facturación/Ingresos	Positiva	6	14	6	29	42	5.000	1	5.097,18
Cartera de Clientes	Cant. de líneas por operador	Neutra	6	7	6	13	0	5.000	0	-
Cartera de Clientes	Cant. de líneas por operador	Neutra	6	7	6	13	0	5.000	0	-
Adaptación al Cambio	Orientación/Beneficios al cliente	Positiva	115	134	115	230	768	17.500	1	18.862,38
Adaptación al Cambio	Demoras en la implementación - PN	Neutra	115	134	115	230	0	17.500	0	-
Adaptación al Cambio	Demoras en la implementación - PN	Neutra	115	134	115	230	0	17.500	0	-
Adaptación al Cambio	Demoras en la implementación - PN	Neutra	115	134	115	230	0	17.500	0	-
PN - Cambios marco regulatorio	Caract. Sistema Portabilidad Numérica	Neutra	46	53	46	91	304	17.500	0	-
Adaptación al Cambio	Fecha de Lanzamiento/Cronograma PN	Neutra	46	53	46	91	0	17.500	0	-
Adaptación al Cambio	Fecha de Lanzamiento/Cronograma PN	Neutra	46	53	46	91	0	17.500	0	-
Adaptación al Cambio	Fecha de Lanzamiento/Cronograma PN	Neutra	46	53	46	91	0	17.500	0	-

Adaptación al Cambio	Fecha de Lanzamiento/Cronograma PN	Positiva	353	411	353	705	2351	17.500	1	21.672,18
Adaptación al Cambio	Fecha de Lanzamiento/Cronograma PN	Neutra	353	411	353	705	0	17.500	0	-
Adaptación al Cambio	Fecha de Lanzamiento/Cronograma PN	Neutra	353	411	353	705	0	17.500	0	-
Adaptación al Cambio	Fecha de Lanzamiento/Cronograma PN	Neutra	353	411	353	705	0	17.500	0	-
Adaptación al Cambio	Fecha de Lanzamiento/Cronograma PN	Positiva	13	15	13	26	87	17.500	1	17.654,23
Adaptación al Cambio	Fecha de Lanzamiento/Cronograma PN	Neutra	13	15	13	26	0	17.500	0	-
Adaptación al Cambio	Fecha de Lanzamiento/Cronograma PN	Neutra	13	15	13	26	0	17.500	0	-
Adaptación al Cambio	Fecha de Lanzamiento/Cronograma PN	Neutra	13	15	13	26	0	17.500	0	-
Adaptación al Cambio	Fecha de Lanzamiento/Cronograma PN	Neutra	48	56	48	96	321	17.500	0	-
Adaptación al Cambio	Fecha de Lanzamiento/Cronograma PN	Negativa	48	56	48	96	0	17.500	-1 -	17.749,15
Adaptación al Cambio	Fecha de Lanzamiento/Cronograma PN	Negativa	48	56	48	96	0	17.500	-1 -	17.749,15
Adaptación al Cambio	Fecha de Lanzamiento/Cronograma PN	Negativa	48	56	48	96	0	17.500	-1 -	17.749,15
Adaptación al Cambio	Fecha de Lanzamiento/Cronograma PN	Positiva	215	251	215	431	1435	17.500	1	20.047,28
Adaptación al Cambio	Fecha de Lanzamiento/Cronograma PN	Neutra	215	251	215	431	1435	17.500	0	-
Adaptación al Cambio	Fecha de Lanzamiento/Cronograma PN	Neutra	215	251	215	431	0	17.500	0	-
Adaptación al Cambio	Fecha de Lanzamiento/Cronograma PN	Neutra	215	251	215	431	0	17.500	0	-
Adaptación al Cambio	Fecha de Lanzamiento/Cronograma PN	Positiva	166	53	45	158	0	17.500	1	17.922,04
Adaptación al Cambio	Fecha de Lanzamiento/Cronograma PN	Neutra	166	53	45	158	0	17.500	0	-
Adaptación al Cambio	Fecha de Lanzamiento/Cronograma PN	Neutra	166	53	45	158	0	17.500	0	-
Adaptación al Cambio	Fecha de Lanzamiento/Cronograma PN	Positiva	45	53	45	90	301	17.500	1	18.035,09
Adaptación al Cambio	Fecha de Lanzamiento/Cronograma PN	Neutra	45	53	45	90	0	17.500	0	-
Adaptación al Cambio	Fecha de Lanzamiento/Cronograma PN	Neutra	45	53	45	90	0	17.500	0	-
Adaptación al Cambio	Fecha de Lanzamiento/Cronograma PN	Neutra	45	53	45	90	0	17.500	0	-
Adaptación al Cambio	Fecha de Lanzamiento/Cronograma PN	Positiva	20	23	20	39	0	17.500	1	17.600,82
Adaptación al Cambio	Fecha de Lanzamiento/Cronograma PN	Neutra	20	23	20	39	0	17.500	0	-
Adaptación al Cambio	Fecha de Lanzamiento/Cronograma PN	Neutra	20	23	20	39	0	17.500	0	-
Adaptación al Cambio	Fecha de Lanzamiento/Cronograma PN	Neutra	20	23	20	39	0	17.500	0	-
Adaptación al Cambio	Fecha de Lanzamiento/Cronograma PN	Positiva	82	96	82	164	547	17.500	1	18.471,63
Adaptación al Cambio	Fecha de Lanzamiento/Cronograma PN	Neutra	82	96	82	164	0	17.500	0	-
Adaptación al Cambio	Fecha de Lanzamiento/Cronograma PN	Neutra	82	96	82	164	0	17.500	0	-
Adaptación al Cambio	Fecha de Lanzamiento/Cronograma PN	Neutra	82	96	82	164	0	17.500	0	-
Atención/orientación al cliente	Generar preferencia/fidelizar usuarios - PN	Positiva	46	53	46	91	304	10.000	1	10.539,79
Atención/orientación al cliente	Generar preferencia/fidelizar usuarios - PN	Positiva	46	53	46	91	304	10.000	1	10.539,79
Atención/orientación al cliente	Generar preferencia/fidelizar usuarios - PN	Neutra	46	53	46	91	0	10.000	0	-
PN - Cambios marco regulatorio	Proceso técnico/legal/comercial de adaptación al nuevo sistema	Positiva	5	6	5	10	35	17.500	1	17.561,69
Atención/orientación al cliente	Generar preferencia/fidelizar usuarios - PN	Positiva	5	6	5	10	35	10.000	1	10.061,69
PN - Cambios marco regulatorio	Proceso técnico/legal/comercial de adaptación al nuevo sistema	Neutra	5	6	5	10	0	17.500	0	-
PN - Cambios marco regulatorio	Proceso técnico/legal/comercial de adaptación al nuevo sistema	Positiva	353	411	353	705	2351	17.500	1	21.672,18
PN - Cambios marco regulatorio	Proceso técnico/legal/comercial de adaptación al nuevo sistema	Neutra	353	411	353	705	2351	17.500	0	-
Atención/orientación al cliente	Generar preferencia/fidelizar usuarios - PN	Neutra	353	411	353	705	2351	10.000	0	-
Cartera de Clientes	Cant. de líneas por operador	Neutra	53	62	53	187	356	5.000	0	-
Atención/orientación al cliente	Generar preferencia/fidelizar usuarios - PN	Positiva	53	62	53	187	356	10.000	1	10.712,48
Atención/orientación al cliente	Generar preferencia/fidelizar usuarios - PN	Positiva	53	62	53	187	356	10.000	1	10.712,48
Adaptación al Cambio	Cómo se preparan las marcas para iniciar PN	Neutra	53	62	53	187	0	17.500	0	-
Atención/orientación al cliente	Generar preferencia/fidelizar usuarios - PN	Positiva	45	52	45	89	0	10.000	1	10.230,30
PN - Cambios marco regulatorio	Proceso técnico/legal/comercial de adaptación al nuevo sistema	Positiva	45	52	45	89	0	17.500	1	17.730,30
Atención/orientación al cliente	Generar preferencia/fidelizar usuarios - PN	Positiva	82	96	82	164	547	10.000	1	10.971,63
Adaptación al Cambio	Cómo se preparan las marcas para iniciar PN	Neutra	215	251	215	431	0	17.500	0	-
Adaptación al Cambio	Cómo se preparan las marcas para iniciar PN	Neutra	215	251	215	431	1435	17.500	0	-
Adaptación al Cambio	Cómo se preparan las marcas para iniciar PN	Neutra	215	251	215	431	1435	17.500	0	-
Adaptación al Cambio	Cómo se preparan las marcas para iniciar PN	Neutra	215	251	215	431	1435	17.500	0	-
Adaptación al Cambio	Fecha de Lanzamiento/Cronograma PN	Neutra	215	251	215	431	0	17.500	0	-
Adaptación al Cambio	Fecha de Lanzamiento/Cronograma PN	Neutra	215	251	215	431	0	17.500	0	-
Adaptación al Cambio	Fecha de Lanzamiento/Cronograma PN	Neutra	215	251	215	431	0	17.500	0	-
PN - Cambios marco regulatorio	Caract. Sistema Portabilidad Numérica	Neutra	215	251	215	431	0	17.500	0	-
PN - Cambios marco regulatorio	Caract. Sistema Portabilidad Numérica	Neutra	215	251	215	431	0	17.500	0	-
PN - Cambios marco regulatorio	Caract. Sistema Portabilidad Numérica	Neutra	215	251	215	431	0	17.500	0	-
PN - Cambios marco regulatorio	Caract. Sistema Portabilidad Numérica	Neutra	215	251	215	431	0	17.500	0	-
Atención/orientación al cliente	Generar preferencia/fidelizar usuarios - PN	Positiva	353	411	353	705	2351	10.000	1	14.172,18
PN - Cambios marco regulatorio	Proceso técnico/legal/comercial de adaptación al nuevo sistema	Positiva	353	411	353	705	2351	17.500	1	21.672,18
Atención/orientación al cliente	Generar preferencia/fidelizar usuarios - PN	Positiva	353	411	353	705	2351	10.000	1	14.172,18

Atención/orientación al cliente	Generar preferencia/fidelizar usuarios - PN	Positiva	353	411	353	705	2351	10.000	1	14.172,18
Atención/orientación al cliente	Generar preferencia/fidelizar usuarios - PN	Positiva	353	411	353	705	2351	10.000	1	14.172,18
Atención/orientación al cliente	Generar preferencia/fidelizar usuarios - PN	Positiva	353	411	353	705	2351	10.000	1	14.172,18
Tarifas	Aumento tarifario	Negativa	13	15	30	26	0	10.000	-1 -	10.084,72
Tarifas	Aumento tarifario	Negativa	13	15	30	26	0	10.000	-1 -	10.084,72
Adaptación al Cambio	Cómo se preparan las marcas para iniciar PN	Positiva	6	7	15	13	0	17.500	1	17.541,20
Adaptación al Cambio	Cómo se preparan las marcas para iniciar PN	Positiva	6	7	15	13	0	17.500	1	17.541,20
Adaptación al Cambio	Cómo se preparan las marcas para iniciar PN	Positiva	6	7	15	13	0	17.500	1	17.541,20
Adaptación al Cambio	Cómo se preparan las marcas para iniciar PN	Positiva	6	7	15	13	0	17.500	1	17.541,20
Atención/orientación al cliente	Generar preferencia/fidelizar usuarios - PN	Positiva	6	7	6	13	42	10.000	1	10.075,00
Atención/orientación al cliente	Generar preferencia/fidelizar usuarios - PN	Positiva	6	7	6	13	42	10.000	1	10.075,00
Adaptación al Cambio	Orientación/Beneficios al cliente	Neutra	6	7	6	13	0	17.500	0	-
Adaptación al Cambio	Cómo se preparan las marcas para iniciar PN	Neutra	6	7	6	13	0	17.500	0	-
Resultados Económicos	Ganancias/Facturación/Ingresos	Positiva	65	76	217	293	434	5.000	1	6.086,10
Resultados Económicos	Ganancias/Facturación/Ingresos	Positiva	58	126	193	261	387	5.000	1	6.024,45
Resultados Económicos	Ganancias/Facturación/Ingresos	Positiva	353	411	823	1587	2351	5.000	1	10.523,74
Restricción a importaciones	El impacto en el mercado por las barreras a los insumos producidos en el extranjero	Neutra	353	411	823	705	0	10.000	0	-
Adaptación al Cambio	Estimaciones en torno a la cantidad de usuarios que migrarían tras la aplicación de	Neutra	353	411	353	705	0	17.500	0	-
Adaptación al Cambio	Estimaciones en torno a la cantidad de usuarios que migrarían tras la aplicación de	Positiva	353	411	353	705	2351	17.500	1	21.672,18
Cartera de Clientes	Cant. de líneas por operador	Neutra	353	411	353	705	0	5.000	0	-
Adaptación al Cambio	Estimaciones en torno a la cantidad de usuarios que migrarían tras la aplicación de	Positiva	48	56	161	217	321	17.500	1	18.303,72
Restricción a importaciones	El impacto en el mercado por las barreras a los insumos producidos en el extranjero	Positiva	53	62	178	240	356	10.000	1	10.890,60
Restricción a importaciones	El impacto en el mercado por las barreras a los insumos producidos en el extranjero	Negativa	91	53	46	160	0	10.000	-1 -	10.349,73
Servicio Público	Debate en torno a si el Estado debe declarar a la telefonía como servicio público p	Negativa	91	53	46	91	0	10.000	-1 -	10.281,30
Servicio Público	Debate en torno a si el Estado debe declarar a la telefonía como servicio público p	Negativa	91	53	46	91	0	10.000	-1 -	10.281,30
Atención/orientación al cliente	Generar preferencia/fidelizar usuarios - PN	Neutra	353	411	353	705	0	10.000	0	-
Atención/orientación al cliente	Generar preferencia/fidelizar usuarios - PN	Neutra	353	411	353	705	0	10.000	0	-
Atención/orientación al cliente	Generar preferencia/fidelizar usuarios - PN	Neutra	353	411	353	705	0	10.000	0	-
Atención/orientación al cliente	Generar preferencia/fidelizar usuarios - PN	Positiva	53	62	53	107	356	10.000	1	10.632,33
Adaptación al Cambio	Estimaciones en torno a la cantidad de usuarios que migrarían tras la aplicación de	Positiva	53	62	53	107	356	17.500	1	18.132,33
Atención/orientación al cliente	Generar preferencia/fidelizar usuarios - PN	Negativa	53	62	53	107	356	10.000	-1 -	10.632,33
Adaptación al Cambio	Comienzan las pruebas de PN en distintas ciudades del país	Neutra	65	76	65	130	0	17.500	0	-
Adaptación al Cambio	Comienzan las pruebas de PN en distintas ciudades del país	Neutra	65	76	65	130	0	17.500	0	-
Adaptación al Cambio	Comienzan las pruebas de PN en distintas ciudades del país	Neutra	65	76	65	130	0	17.500	0	-
Adaptación al Cambio	Comienzan las pruebas de PN en distintas ciudades del país	Neutra	65	76	65	130	0	17.500	0	-
Adaptación al Cambio	Comienzan las pruebas de PN en distintas ciudades del país	Neutra	46	53	46	91	0	17.500	0	-
Adaptación al Cambio	Comienzan las pruebas de PN en distintas ciudades del país	Neutra	46	53	46	91	0	17.500	0	-
Adaptación al Cambio	Comienzan las pruebas de PN en distintas ciudades del país	Neutra	46	53	46	91	0	17.500	0	-
Adaptación al Cambio	Comienzan las pruebas de PN en distintas ciudades del país	Neutra	46	53	46	91	0	17.500	0	-
Adaptación al Cambio	Comienzan las pruebas de PN en distintas ciudades del país	Neutra	115	134	115	230	768	17.500	0	-
Adaptación al Cambio	Comienzan las pruebas de PN en distintas ciudades del país	Neutra	115	134	115	230	768	17.500	0	-
Adaptación al Cambio	Comienzan las pruebas de PN en distintas ciudades del país	Neutra	115	134	115	230	768	17.500	0	-
Adaptación al Cambio	Comienzan las pruebas de PN en distintas ciudades del país	Neutra	115	134	115	230	768	17.500	0	-
Adaptación al Cambio	Estimaciones en torno a la cantidad de usuarios que migrarían tras la aplicación de	Neutra	45	53	45	90	0	17.500	0	-
Adaptación al Cambio	Estimaciones en torno a la cantidad de usuarios que migrarían tras la aplicación de	Neutra	45	53	45	90	0	17.500	0	-
Adaptación al Cambio	Estimaciones en torno a la cantidad de usuarios que migrarían tras la aplicación de	Neutra	45	53	45	90	0	17.500	0	-
Adaptación al Cambio	Comienzan las pruebas de PN en distintas ciudades del país	Neutra	5	6	5	10	0	17.500	0	-
Adaptación al Cambio	Comienzan las pruebas de PN en distintas ciudades del país	Neutra	5	6	5	10	0	17.500	0	-
Adaptación al Cambio	Comienzan las pruebas de PN en distintas ciudades del país	Neutra	5	6	5	10	0	17.500	0	-
Adaptación al Cambio	Comienzan las pruebas de PN en distintas ciudades del país	Neutra	5	6	5	10	0	17.500	0	-
Adaptación al Cambio	Inicia la portabilidad numérica en todo el país	Positiva	20	23	66	40	0	17.500	1	17.648,24
Adaptación al Cambio	Comienzan las pruebas de PN en distintas ciudades del país	Neutra	45	52	45	89	0	17.500	0	-
Adaptación al Cambio	Comienzan las pruebas de PN en distintas ciudades del país	Neutra	45	52	45	89	0	17.500	0	-
Atención/orientación al cliente	Generar preferencia/fidelizar usuarios - PN	Positiva	45	52	45	89	10.000	1	10.230,30	
Atención/orientación al cliente	Generar preferencia/fidelizar usuarios - PN	Positiva	48	56	48	96	321	10.000	1	10.570,64
Atención/orientación al cliente	Generar preferencia/fidelizar usuarios - PN	Positiva	48	56	48	96	321	10.000	1	10.570,64
Atención/orientación al cliente	Generar preferencia/fidelizar usuarios - PN	Positiva	48	56	48	96	321	10.000	1	10.570,64
Atención/orientación al cliente	Generar preferencia/fidelizar usuarios - PN	Muy Positiva	107	116	178	107	356	10.000	2	21.727,77
Adaptación al Cambio	Comienzan las pruebas de PN en distintas ciudades del país	Neutra	45	53	45	90	0	17.500	0	-
Adaptación al Cambio	Comienzan las pruebas de PN en distintas ciudades del país	Neutra	45	53	45	90	0	17.500	0	-
Adaptación al Cambio	Comienzan las pruebas de PN en distintas ciudades del país	Neutra	45	53	45	90	0	17.500	0	-
Adaptación al Cambio	Comienzan las pruebas de PN en distintas ciudades del país	Neutra	45	53	45	90	0	17.500	0	-

Adaptación al Cambio	Estimaciones en torno a la cantidad de usuarios que migrarían tras la aplicación de	Positiva	58	68	58	116	387	17.500	1	18.186,18
Adaptación al Cambio	Comienzan las pruebas de PN en distintas ciudades del país	Neutra	58	68	58	116	0	17.500	0	-
Adaptación al Cambio	Comienzan las pruebas de PN en distintas ciudades del país	Neutra	58	68	58	116	0	17.500	0	-
Adaptación al Cambio	Comienzan las pruebas de PN en distintas ciudades del país	Neutra	58	68	58	116	0	17.500	0	-
Adaptación al Cambio	Comienzan las pruebas de PN en distintas ciudades del país	Negativa	15	17	15	30	0	17.500	-1	17.577,39
Adaptación al Cambio	Comienzan las pruebas de PN en distintas ciudades del país	Negativa	15	17	15	30	0	17.500	-1	17.577,39
Adaptación al Cambio	Comienzan las pruebas de PN en distintas ciudades del país	Negativa	15	17	15	30	0	17.500	-1	17.577,39
Adaptación al Cambio	Comienzan las pruebas de PN en distintas ciudades del país	Negativa	15	17	15	30	0	17.500	-1	17.577,39
Cartera de Clientes	Cant. de líneas por operador	Neutra	53	62	53	107	0	5.000	0	-
Cartera de Clientes	Cant. de líneas por operador	Neutra	53	62	53	107	0	5.000	0	-
Cartera de Clientes	Cant. de líneas por operador	Neutra	53	62	53	107	0	5.000	0	-
Cartera de Clientes	Cant. de líneas por operador	Neutra	53	62	53	107	0	5.000	0	-
Atención/orientación al cliente	Generar preferencia/fidelizar usuarios - PN	Muy Positiva	431	466	718	431	1435	10.000	2	26.960,18
Adaptación al Cambio	Inicia la portabilidad numérica en todo el país	Neutra	48	56	48	96	0	17.500	0	-
Adaptación al Cambio	Inicia la portabilidad numérica en todo el país	Neutra	48	56	48	96	0	17.500	0	-
Adaptación al Cambio	Inicia la portabilidad numérica en todo el país	Neutra	48	56	48	96	0	17.500	0	-
Adaptación al Cambio	Inicia la portabilidad numérica en todo el país	Neutra	48	56	48	96	0	17.500	0	-
Adaptación al Cambio	Inicia la portabilidad numérica en todo el país	Neutra	82	96	82	164	0	17.500	0	-
Adaptación al Cambio	Inicia la portabilidad numérica en todo el país	Neutra	82	96	82	164	0	17.500	0	-
Adaptación al Cambio	Inicia la portabilidad numérica en todo el país	Neutra	82	96	82	164	0	17.500	0	-
Adaptación al Cambio	Inicia la portabilidad numérica en todo el país	Neutra	82	96	82	164	0	17.500	0	-
Adaptación al Cambio	Inicia la portabilidad numérica en todo el país	Neutra	61	71	61	123	0	17.500	0	-
Adaptación al Cambio	Inicia la portabilidad numérica en todo el país	Neutra	61	71	61	123	0	17.500	0	-
Adaptación al Cambio	Inicia la portabilidad numérica en todo el país	Neutra	61	71	61	123	0	17.500	0	-
Adaptación al Cambio	Inicia la portabilidad numérica en todo el país	Neutra	61	71	61	123	0	17.500	0	-
Adaptación al Cambio	Inicia la portabilidad numérica en todo el país	Neutra	61	71	61	123	0	17.500	0	-
Adaptación al Cambio	Inicia la portabilidad numérica en todo el país	Neutra	46	53	46	91	0	17.500	0	-
Adaptación al Cambio	Inicia la portabilidad numérica en todo el país	Neutra	46	53	46	91	0	17.500	0	-
Adaptación al Cambio	Inicia la portabilidad numérica en todo el país	Neutra	46	53	46	91	0	17.500	0	-
Embajador de marca	Famoso respalda a la marca - PN	Muy Positiva	717	424	652	880	1303	10.000	2	27.950,27
Embajador de marca	Famoso respalda a la marca - PN	Muy Positiva	195	424	652	684	1303	10.000	2	26.516,62
Atención/orientación al cliente	Generar preferencia/fidelizar usuarios - PN	Positiva	215	251	502	431	1435	10.000	1	12.834,30
Atención/orientación al cliente	Generar preferencia/fidelizar usuarios - PN	Positiva	215	251	502	431	1435	10.000	1	12.834,30
Adaptación al Cambio	Estimaciones en torno a la cantidad de usuarios que migrarían tras la aplicación de	Positiva	53	62	53	107	356	17.500	1	18.132,33
Adaptación al Cambio	Estimaciones en torno a la cantidad de usuarios que migrarían tras la aplicación de	Positiva	53	62	53	107	356	17.500	1	18.132,33
Adaptación al Cambio	Estimaciones en torno a la cantidad de usuarios que migrarían tras la aplicación de	Positiva	53	62	53	107	356	17.500	1	18.132,33
Adaptación al Cambio	Estimaciones en torno a la cantidad de usuarios que migrarían tras la aplicación de	Positiva	53	62	53	107	356	17.500	1	18.132,33
Sistema de beneficios	Beneficios asociados a la prestación del servicio (espectáculos,etc.)	Muy Positiva	53	116	178	240	356	10.000	2	21.888,08
Adaptación al Cambio	Inicia la portabilidad numérica en todo el país	Neutra	13	15	13	26	0	17.500	0	-
Adaptación al Cambio	Inicia la portabilidad numérica en todo el país	Neutra	13	15	13	26	0	17.500	0	-
Adaptación al Cambio	Inicia la portabilidad numérica en todo el país	Neutra	13	15	13	26	0	17.500	0	-
Adaptación al Cambio	Inicia la portabilidad numérica en todo el país	Neutra	13	15	13	26	0	17.500	0	-
Adaptación al Cambio	Inicia la portabilidad numérica en todo el país	Neutra	45	52	45	89	0	17.500	0	-
Adaptación al Cambio	Inicia la portabilidad numérica en todo el país	Neutra	45	52	45	89	0	17.500	0	-
Adaptación al Cambio	Inicia la portabilidad numérica en todo el país	Neutra	45	52	45	89	0	17.500	0	-
Adaptación al Cambio	Inicia la portabilidad numérica en todo el país	Neutra	45	52	45	89	0	17.500	0	-
Adaptación al Cambio	Inicia la portabilidad numérica en todo el país	Neutra	20	23	20	39	0	17.500	0	-
Adaptación al Cambio	Inicia la portabilidad numérica en todo el país	Neutra	20	23	20	39	0	17.500	0	-
Adaptación al Cambio	Inicia la portabilidad numérica en todo el país	Neutra	20	23	20	39	0	17.500	0	-
Adaptación al Cambio	Inicia la portabilidad numérica en todo el país	Neutra	20	23	20	39	0	17.500	0	-
Embajador de marca	Famoso respalda a la marca - PN	Neutra	58	68	58	116	387	10.000	0	-
Embajador de marca	Famoso respalda a la marca - PN	Neutra	58	68	58	116	0	10.000	0	-
Embajador de marca	Famoso respalda a la marca - PN	Neutra	58	68	58	116	387	10.000	0	-
Adaptación al Cambio	Inicia la portabilidad numérica en todo el país	Neutra	13	15	13	26	0	17.500	0	-
Adaptación al Cambio	Inicia la portabilidad numérica en todo el país	Neutra	13	15	13	26	0	17.500	0	-
Adaptación al Cambio	Inicia la portabilidad numérica en todo el país	Neutra	13	15	13	26	0	17.500	0	-
Adaptación al Cambio	Inicia la portabilidad numérica en todo el país	Neutra	13	15	13	26	0	17.500	0	-
Sistema de beneficios	Beneficios asociados a la prestación del servicio (espectáculos,etc.)	Positiva	45	53	45	90	301	10.000	1	10.535,09
Sistema de beneficios	Beneficios asociados a la prestación del servicio (espectáculos,etc.)	Positiva	45	53	45	90	301	10.000	1	10.535,09
Sistema de beneficios	Beneficios asociados a la prestación del servicio (espectáculos,etc.)	Positiva	45	53	45	90	301	10.000	1	10.535,09
Adaptación al Cambio	Inicia la portabilidad numérica en todo el país	Neutra	353	411	1175	705	0	17.500	0	-
Interrupción del Servicio	Corte total del servicio de la empresa Movistar	Negativa	65	76	217	293	0	10.000	-1	10.651,66

Interrupción del Servicio	Corte total del servicio de la empresa Movistar	Negativa	46	53	152	160	0	10.000	-1 -	10.410,55
Interrupción del Servicio	Corte total del servicio de la empresa Movistar	Negativa	61	71	204	214	0	10.000	-1 -	10.551,31
Interrupción del Servicio	Corte total del servicio de la empresa Movistar	Negativa	53	62	53	240	356	10.000	-1 -	10.765,92
Adaptación al Cambio	Inicia la portabilidad numérica en todo el país	Neutra	53	62	53	107	0	17.500	0	-
Adaptación al Cambio	Inicia la portabilidad numérica en todo el país	Neutra	53	62	53	107	0	17.500	0	-
Interrupción del Servicio	Corte total del servicio de la empresa Movistar	Negativa	45	53	151	203	301	10.000	-1 -	10.753,65
Interrupción del Servicio	Corte total del servicio de la empresa Movistar	Negativa	48	56	113	169	0	10.000	-1 -	10.385,78
Cartera de Clientes	Cant. de líneas por operador	Negativa	48	56	113	96	0	5.000	-1 -	5.313,45
Interrupción del Servicio	Corte total del servicio de la empresa Movistar	Negativa	353	411	1175	1587	2351	10.000	-1 -	15.876,32
Interrupción del Servicio	Corte total del servicio de la empresa Movistar	Negativa	215	251	718	969	1435	10.000	-1 -	13.587,72
Interrupción del Servicio	Corte total del servicio de la empresa Movistar	Negativa	65	76	217	293	0	10.000	-1 -	10.651,66
Vínculos con Estado	Corte total del servicio de la empresa Movistar	Negativa	48	56	48	96	0	5.000	-1 -	5.249,15
Cartera de Clientes	Cant. de líneas por operador	Negativa	48	56	48	96	0	5.000	-1 -	5.249,15
Cartera de Clientes	Cant. de líneas por operador	Negativa	48	56	48	96	0	5.000	-1 -	5.249,15
Servicio Público	Debate en torno a si el Estado debe declarar a la telefonía como servicio público p	Negativa	96	56	48	96	0	10.000	-1 -	10.297,37
Servicio Público	Debate en torno a si el Estado debe declarar a la telefonía como servicio público p	Negativa	96	56	48	96	0	10.000	-1 -	10.297,37
Servicio Público	Debate en torno a si el Estado debe declarar a la telefonía como servicio público p	Negativa	96	56	48	96	0	10.000	-1 -	10.297,37
Atención/orientación al cliente	Acciones de fidelización no impactan en tarifas	Negativa	215	251	215	431	0	10.000	-1 -	11.112,19
Atención/orientación al cliente	Acciones de fidelización no impactan en tarifas	Negativa	215	251	215	431	0	10.000	-1 -	11.112,19
Atención/orientación al cliente	Acciones de fidelización no impactan en tarifas	Negativa	215	251	215	431	0	10.000	-1 -	11.112,19
Atención/orientación al cliente	Acciones de fidelización no impactan en tarifas	Negativa	215	251	215	431	0	10.000	-1 -	11.112,19
Sistema de beneficios	Beneficios asociados a la prestación del servicio (espectáculos,etc.)	Neutra	215	251	215	431	1435	10.000	0	-
Sistema de beneficios	Beneficios asociados a la prestación del servicio (espectáculos,etc.)	Neutra	215	251	215	431	1435	10.000	0	-
Sistema de beneficios	Beneficios asociados a la prestación del servicio (espectáculos,etc.)	Neutra	215	251	215	431	1435	10.000	0	-
Sistema de beneficios	Beneficios asociados a la prestación del servicio (espectáculos,etc.)	Neutra	215	251	215	431	1435	10.000	0	-
Interrupción del Servicio	Corte total del servicio de la empresa Movistar	Negativa	20	23	20	40	132	10.000	-1 -	10.233,88
Atención/orientación al cliente	Generar preferencia/fidelizar usuarios - PN	Positiva	20	43	66	40	0	10.000	1	10.168,00
Atención/orientación al cliente	Generar preferencia/fidelizar usuarios - PN	Neutra	215	251	215	431	1435	10.000	0	-
Atención/orientación al cliente	Generar preferencia/fidelizar usuarios - PN	Neutra	215	251	215	431	1435	10.000	0	-
Atención/orientación al cliente	Generar preferencia/fidelizar usuarios - PN	Neutra	215	251	215	431	0	10.000	0	-
Interrupción del Servicio	Corte total del servicio de la empresa Movistar	Negativa	107	62	53	107	0	10.000	-1 -	10.329,52
Migración PN	Usuarios que emplean la PN	Negativa	107	62	53	107	0	10.000	-1 -	10.329,52
Migración PN	Usuarios que emplean la PN	Negativa	107	62	53	107	0	10.000	-1 -	10.329,52
Migración PN	Usuarios que emplean la PN	Negativa	107	62	53	107	0	10.000	-1 -	10.329,52
Interrupción del Servicio	Corte total del servicio de la empresa Movistar	Neutra	107	62	53	107	0	10.000	0	-
Migración PN	Usuarios que emplean la PN	Neutra	107	62	53	107	0	10.000	0	-
Migración PN	Usuarios que emplean la PN	Neutra	107	62	53	107	0	10.000	0	-
Migración PN	Usuarios que emplean la PN	Neutra	107	62	53	107	0	10.000	0	-
Migración PN	Usuarios que emplean la PN	Negativa	353	411	353	705	2351	10.000	-1 -	14.172,18
Migración PN	Usuarios que emplean la PN	Negativa	353	411	353	705	2351	10.000	-1 -	14.172,18
Migración PN	Usuarios que emplean la PN	Negativa	353	411	353	705	2351	10.000	-1 -	14.172,18
Migración PN	Usuarios que emplean la PN	Negativa	353	411	353	705	0	10.000	-1 -	11.821,66
Inversiones	Inversiones en infraestruct./logística/etc.	Muy Positiva	39	85	130	176	0	5.000	2	10.860,19
Inversiones	Inversiones para mejorar servicio y próxima incorporación 4G	Muy Positiva	46	99	152	160	304	17.500	2	36.520,54
Embajador de marca	Famoso respalda a la marca - PN	Positiva	215	251	215	431	1435	10.000	1	12.547,28
Embajador de marca	Famoso respalda a la marca - PN	Positiva	215	251	215	431	1435	10.000	1	12.547,28
Embajador de marca	Famoso respalda a la marca - PN	Muy Positiva	353	411	1175	705	0	10.000	2	25.288,68
Migración PN	Usuarios que emplean la PN	Negativa	53	62	53	107	0	10.000	-1 -	10.276,09
Migración PN	Usuarios que emplean la PN	Negativa	53	62	53	107	0	10.000	-1 -	10.276,09
Migración PN	Usuarios que emplean la PN	Negativa	53	62	53	107	0	10.000	-1 -	10.276,09
Migración PN	Usuarios que emplean la PN	Negativa	53	62	53	107	0	10.000	-1 -	10.276,09
Tarifas	Gobierno introduce cambios en los mecanismos de facturación de las llamadas	Negativa	53	62	178	107	0	10.000	-1 -	10.400,77
Tarifas	Gobierno introduce cambios en los mecanismos de facturación de las llamadas	Neutra	115	134	269	230	768	10.000	0	-
Tarifas	Gobierno introduce cambios en los mecanismos de facturación de las llamadas	Neutra	115	134	269	230	0	10.000	0	-
Tarifas	Gobierno introduce cambios en los mecanismos de facturación de las llamadas	Neutra	115	134	269	230	768	10.000	0	-
Interrupción del Servicio	Falla técnica/Otras	Negativa	353	411	823	705	2351	10.000	-1 -	14.642,29
Tarifas	Gobierno introduce cambios en los mecanismos de facturación de las llamadas	Neutra	353	411	823	705	0	10.000	0	-
Interrupción del Servicio	Falla técnica/Otras	Negativa	353	411	823	705	2351	10.000	-1 -	14.642,29
Embajador de marca	Famoso respalda a la marca - PN	Neutra	6	7	21	13	0	10.000	0	-
Embajador de marca	Famoso respalda a la marca - PN	Neutra	6	7	21	13	0	10.000	0	-
Espectro radioeléctrico	Saturación de las bandas	Neutra	58	68	58	116	0	10.000	0	-
Espectro radioeléctrico	Saturación de las bandas	Neutra	58	68	58	116	0	10.000	0	-

Espectro radioeléctrico	Saturación de las bandas	Neutra	58	68	58	116	0	10.000	0	-
Espectro radioeléctrico	Saturación de las bandas	Neutra	58	68	58	116	0	10.000	0	-
Tarifas	Aumento tarifario	Negativa	53	62	125	240	356	10.000	-1 -	10.837,17
Tarifas	Aumento tarifario	Negativa	53	62	125	107	0	10.000	-1 -	10.347,34
Tarifas	Aumento tarifario	Negativa	58	68	193	116	0	10.000	-1 -	10.434,91
Servicio Público	Debate en torno a si el Estado debe declarar a la telefonía como servicio público p	Negativa	45	53	106	90	0	10.000	-1 -	10.293,92
Servicio Público	Debate en torno a si el Estado debe declarar a la telefonía como servicio público p	Negativa	45	53	106	90	0	10.000	-1 -	10.293,92
Sistema de beneficios	Beneficios asociados a la prestación del servicio (espectáculos,etc.)	Positiva	39	85	39	78	261	10.000	1	10.501,78
Sistema de beneficios	Beneficios asociados a la prestación del servicio (espectáculos,etc.)	Positiva	39	85	39	78	261	10.000	1	10.501,78
Sistema de beneficios	Beneficios asociados a la prestación del servicio (espectáculos,etc.)	Positiva	39	85	39	78	261	10.000	1	10.501,78
Tarifas	Aumento tarifario	Negativa	215	251	215	753	0	10.000	-1 -	11.435,09
Tarifas	Aumento tarifario	Negativa	215	251	215	753	0	10.000	-1 -	11.435,09
Tarifas	Aumento tarifario	Negativa	215	251	215	753	0	10.000	-1 -	11.435,09
Tarifas	Aumento tarifario	Negativa	215	251	215	431	0	10.000	-1 -	11.112,19
Espectro radioeléctrico	Administración de bandas	Neutra	45	53	151	90	0	17.500	0	-