

Plan Integral de Comunicación para un sector económico en crisis: *Estudio de caso de la Comunidad de Pescadores de Corumbá (MS, Brasil)*

Ángel Rodríguez Bravo*, Norminanda Montoya Vilar**, Lluís Mas Manchón***

* Universitat Autònoma de Barcelona, Spain

** Universitat Autònoma de Barcelona, Spain

*** Universitat Autònoma de Barcelona, Spain

Resumen

En el marco de un proyecto de cooperación entre un equipo de investigadores españoles y la UFMS¹, los autores nos trasladamos al estado brasileño de Mato Grosso do Sul para estudiar el caso de la comunidad de pescadores del Río Paraguay (principalmente de la ciudad de Corumbá), que está viviendo una grave crisis debido a diferentes factores económicos, políticos y medioambientales. Se detectó un grave problema subyacente de comunicación, que fue abordado mediante una Metodología Cualitativa ad-hoc, basada en una investigación documental de tres ámbitos complementarios:

- a) paradigmas de la Comunicación Organizacional y Empresarial,
- b) contexto histórico y socioeconómico y
- c) infraestructuras y contenidos mediáticos.

Paralelamente, se desarrolló un Trabajo de Campo basado en entrevistas en profundidad a 16 personas implicadas y observación directa del lugar y el entorno en el que se desarrolla su actividad. Los resultados indican que la crisis productiva y social de los pescadores Corumbaenses está profundamente relacionada con una crisis organizacional y de uso y presencia mediáticos, y se propone un Plan Integral de Comunicación a modo de aparato de hipótesis cuyo testeo podría llevar a su aplicación en el resto de comunidades del Río Paraguay y resto del mundo.

Palabras-clave: Entrevista en profundidad. Funcionalismo. Comunicación Institucional y Corporativa. Desarrollo regional.

Abstract

In the Framework of a cooperation Project between a team of researchers from Spain and the UFMS², the authors moved to the Brazilian State Mato Grosso do Sul to study the case of the fishermen community in the River Paraguay (mainly in the city Corumbá), which are suffering big crisis du to different economic, politic and environmental factors. It was detected an underlying problem of communication, that was approached by an ad-hoc Qualitative Methodology, based on the documental research of three scopes:

- a) paradigms of Organization and Corporate Communication,
- b) Historical and socioeconomic background and
- c) hardware and media contents.

Simultaneously, it was developed a fieldwork base of 16 in-depth interviews and the direct observation of the place and environment in which this activity takes place. The results show that the productive and social crisis of the fishermen in Corumbá is deeply connected to an eventual crisis in terms of organizational and use of media, and an Integral Communication Plan is proponed as a set of hypothesis which testing may conduct to its implementation in the rest of communities in River Paraguay and the rest of the world.

Keywords: In-depth interview. Functionalism. Business and Corporate Communications. Regional and area development.

¹ Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Departamento de Jornalismo (Campo Grande, Mato Grosso do Sul, Brasil).

² Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Departamento de Jornalismo (Campo Grande, Mato Grosso do Sul, Brasil).

Planteamiento del Problema de Conocimiento.

La pesca fluvial -profesional y artesanal-, a lo largo del recorrido del Río Paraguay y sus principales afluentes (San Lorenzo, Cuiabá, Miranda, Taquari, Coxim, y Aquidauana) en el estado brasileño de Mato Grosso do Sul, se está viendo perjudicada por un claro y progresivo deterioro del medio ambiente. La contaminación general por el desarrollo de la industria y la agricultura industrial, la deforestación, el uso inadecuado de los suelos, las modificaciones en los ciclos de "cheia" y "seca" de las aguas, la construcción de presas y de obras de navegación está afectando el ecosistema y disminuyendo el número de capturas. Por otra parte, la presencia de pesca deportiva desde los años 70, y el fuerte desarrollo del turismo en los últimos 10 años han generado intereses muchas veces contrapuestos a los del sector pesquero tradicional. Así, por ejemplo, la administración estadual estableció a partir del año 2000 importantes reducciones de la cota de captura, argumentando su decisión a partir de la necesidad de sostenibilidad del medio y la recuperación de las zonas con "sobrepesca", que perjudican claramente a los pescadores profesionales. Un problema similar, también para los pescadores artesanales o profesionales frente a los turísticos o deportivos, es el de la "piracema" (periodo de veda para la pesca en los ríos); mientras para las empresas dedicadas a la pesca deportiva es un periodo de baja demanda durante la temporada "seca" (periodo de bajo nivel de las aguas) que, aunque les obliga a bajar el rendimiento de su negocio, les permite reparar los barcos y mantener las instalaciones, para los pescadores profesionales y artesanales, el periodo de la "piracema" es crítico, no pueden pescar y se ven obligados a sobrevivir sólo con las escasas subvenciones del gobierno.

A pesar de que el discurso general de las instituciones públicas respecto a la pesca tradicional es proteccionista, la política global de la zona está orientada a la potenciación del turismo de pesca y el ecoturismo, con lo que las acciones de los políticos tienden claramente a beneficiar mucho más a las empresas turísticas de pesca y a las "Haciendas", que combinan la explotación agropecuaria con el turismo, que a la pesca profesional y artesanal. Consecuencia de todo este proceso es la situación crítica en la que se encuentra la actividad pesquera en toda la región del Pantanal. Sin embargo, si bien es cierto que las tendencias en la evolución de la pesca anticipan una disminución progresiva de capturas y la desaparición de especies, los informes técnicos reflejan que las extracciones son mayores en el sector turístico de la pesca que en el profesional-artesanal. Como respuesta, las diferentes administraciones están imponiendo un régimen progresivo de disminución de las cuotas de pesca apoyado siempre con argumentos ecológicos (pesca sostenible) y, paradójicamente, la potenciación de la industria turística como alternativa económica fundamental y teóricamente respetuosa con el medio.

Todo esto hace que exista un clima social y mediático en contra de los pescadores tradicionales y a favor de los empresarios del turismo de pesca. Las comunidades de pescadores se enfrentan pues a un problema

muy grave de crisis en la evolución de su medio histórico de subsistencia, que precisa de una adaptación profunda a los cambios del entorno para poder sobrevivir.

Delimitación del Problema de Comunicación. Objeto de estudio.

Examinaremos el problema desde su vertiente comunicológica aplicando el Método Científico a un problema de comunicación empresarial según propone Rodríguez Bravo (2004). Para ello, deberemos dividir el problema en sus diferentes componentes y redefinirlo como un problema típico de comunicación. Sólo entonces estaremos en condiciones de proponer una Metodología de Estudio.

La formulación del problema es la siguiente: “¿Puede un conjunto de acciones comunicativas resolver la situación de marginación económica y social en que se encuentra la comunidad de pescadores de Corumbá?”. Pues bien, cuando hablamos de “una actividad productiva marginal”, concretamente la pesca tradicional en Corumbá, surge la necesidad de acotar las unidades de estudio. El abordaje que hacemos es comunicológico porque intuimos un problema de comunicación, pero ¿qué problema de comunicación puede haber en un sector laboral en crisis?

Debemos acotar los conceptos a los que nos referimos entorno al problema general de conocimiento, y así poder definirlo como objeto de estudio de la Comunicología:

- Límites del concepto “Comunidad de Pescadores de Corumbá”: un conjunto de trabajadores que tienen como principal actividad la pesca y su traslado al puerto; que trabajan solos, por parejas o en grupos reducidos de 4 ó 5 personas; y cuyos públicos se reducen a los minoristas que comercializan el pescado en el puerto. Corumbá es una ciudad con tradición pesquera y con entidad económica, social, política y mediática.
- Definición de la valoración “marginación social y económica”: hay diversos indicadores que apuntan hacia una marginación social y productiva de los pescadores. Entre ellos, el gobierno estadual promueve una legislación tendenciosa contra los pescadores. Al mismo tiempo, existe una corriente conservacionista muy importante contra la intervención del hombre sobre el Pantanal a raíz de la explotación ganadera y turística, y una supuesta escasez de recursos pesqueros en los ríos. Por otro lado, los pescadores perciben que su imagen en Corumbá, particularmente entre los jóvenes, es la de un sector obsoleto, ineficiente, analfabeto... Por último, el comercio del pescado en el puerto ha disminuido considerablemente. Escasean los compradores minoristas, los consumidores, y los precios son muy bajos.
- Definición del concepto “Problema de comunicación”: los medios de comunicación no forman parte de los públicos de los pescadores, pero sí lo son del resto de entes sociales y económicos de la ciudad,

especialmente de los que se relacionan con la ecología, el turismo y la pesca deportiva. El problema es pues que los pescadores no comunican: no tienen la capacidad de desmentir o matizar las informaciones que los marginan y no existen como comunidad comunicativamente activa en Corumbá. Por tanto, en un contexto de efervescencia informativa entorno al medioambiente, de políticas ecológicas y diversificación productiva de la zona, los pescadores no participan de esos bucles comunicativos. Así la formulación del problema de comunicación se desdobra en dos vías:

- o Por una parte, ¿hasta qué punto esta exclusión mediática conlleva una exclusión social y económica?, ¿Hasta qué punto el concepto de “marginación social y económica” está ligado a la actividad productiva y la comercialización?
- o Y por otra, ¿por qué los pescadores no son agentes mediáticos en un contexto local donde representan una importante actividad productiva? ¿Se debe a que no tienen disponibilidad de medios? ¿Es por qué no están alfabetizados? ¿Es por qué no tienen una estructura organizativa?

A modo de hipótesis primaria, en caso de que la investigación evidenciara que la marginación de los pescadores está muy determinada por un problema de comunicación (primer problema), y que la solución a ese problema de comunicación consistiera en la definición adecuada de una estrategia comunicativa y una correcta gestión de los medios locales (segundo problema), estaríamos en condiciones de proponer un Plan de Comunicación como hipótesis plausible, que sería contrastada por los resultados reales (favorables o desfavorables) de su implantación.

Para seguir avanzando en la investigación, primero, debíamos definir una metodología de trabajo que nos permitiese construir la solución hipotética a esos dos problemas.

Metodología de Trabajo

Partimos de los siguientes tres objetivos generales, presentados como tres fases de abordaje del objeto de estudio definido:

1. Comprobar documentalmente de forma clara y no cuestionable si la comunidad que estudiamos se inserta, o no, en un ámbito comunicativamente desarrollado.
2. Describir los problemas de inadaptación de los pescadores a la evolución reciente de su entorno, que afectan seriamente a su supervivencia y les obliguen a diseñar y asumir cambios profundos en sus estructuras productivas, económicas y sociales.
3. Buscar evidencias que nos permitan saber si esos cambios profundos en sus estructuras productivas, económicas y sociales debían ir, o no, de la mano de la implementación de estrategias comunicativas.

La consecución de estos tres objetivos significaba poder decidir si las dificultades de la comunidad estudiada se deben o no a un problema de comunicación. Y una vez resuelta esta etapa favorablemente, ya sería posible abordar el problema de conocimiento mediante un Plan de Comunicación. La metodología utilizada fue Documental, Interdisciplinar y Cualitativa, aplicando técnicas de Entrevista en Profundidad Semiestructurada y de Observación Directa. En primer lugar, este es un caso paradigmático de revisión teórica transdisciplinar del objeto de estudio, pues necesitamos comprender la situación real de los pescadores en todas sus aristas. En segundo lugar, las unidades de análisis diseñadas para revisar el Estado de la Cuestión debían ser observadas directamente y sus actores representativos entrevistados en el Trabajo de Campo.

Estado de la Cuestión

En primer lugar, echaremos mano de los preceptos de la Comunicación Empresarial, que se apoya en paradigmas como la Teoría de los Sistemas para vincular estructuras productivas con estructuras comunicativas, y proponer Planes Estratégicos de Comunicación. Seguiremos a autores como Joan Costa (1999), Justo Villafaña (2005) o Pasqual Weil (1992).

En segundo lugar, investigamos documentalmente cómo es Corumbá: su economía, su sociedad y los medios de comunicación. Y estudiamos, también, cómo era la situación de los pescadores de Corumbá, cómo ha evolucionado y qué papel tienen en esos tres ámbitos de la ciudad. Para desarrollar esta tarea utilizamos documentos de importantes organizaciones de la zona, como EMBRAPA (Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária e Pesca Pantanal), en cuya web encontramos la "Memoria da Pesca no Pantanal" en la que están colgados numerosos documentos e informes sobre las causas de la crisis, la postura de los pescadores, informes sobre las capturas, sobre el turismo de pesca, etc.; ECOA (Coalizão Rios Vivos), e IBAMA (Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis do Ministério do Meio Ambiente). Otros documentos de trabajo fueron publicaciones académicas de referencia: principalmente los trabajos desarrollados por la Dra. Ruth Vianna sobre los niveles e impactos de la exclusión comunicativa en las comunidades de pescadores de Pantanal (Vianna, 1995); los estudios del Dr. Marcelo Cancio sobre la infraestructura mediática de Campo Grande y su área de influencia (Cancio, 2005); el trabajo del equipo liderado por el Dr. Marques de Melo sobre comunicación regional y desarrollo en Mato Grosso do Sul (Marques de Melos et al., 2004), y la investigación liderada por el Dr. Eron Brum sobre el desarrollo de los medios de comunicación en Pantanal (Brum & Frias, 2001).

Trabajo de Campo

El Trabajo de Campo debía servir para reafirmar, desmentir o matizar la revisión documental a propósito de los tres objetivos formulados, y sobre estos resultados, presentar el Plan de Comunicación a modo de hipótesis que podría solventar el problema de comunicación. La recopilación de la información del trabajo de campo se hizo en Corumbá del 13 al 18 de febrero de 2009 (época del final de la "piracema"³ en que los pescadores están más desocupados). En primer lugar, se hicieron Entrevistas en Profundidad a los siguientes actores:

1. Pescadores: son la unidad de análisis, representada por la Colonia de Pescadores Z1 de Corumbá; se entrevistó a dos pescadores -Ramón Vicente de Arruda, pescador de toda la vida, propietario de una barca en la que trabajan 8 pescadores más, y Benedito Maria da Silva, pescador artesanal y recolector de isca⁴-, y a dos representantes de la Colonia - Luciene de Lima, Presidenta de la Colonia de Pescadores de Corumbá, y Elis Regina Severino, tesorera de la colonia.
2. Biólogos investigadores: que estudian las reservas de pesca, especies en peligro de extinción, modos de comercialización, etc. Programamos una entrevista con el Dr. Agostinho Catella, con quien nos entrevistamos en Corumbá, y que nos puso al corriente del origen del conflicto, de la historia, de las capturas, de la situación social de los pescadores tradicionales, de cómo se reflejaban los problemas en la prensa, de las especies en peligro de extinción, de los recursos pesqueros del Río Paraguay, etc.
3. Técnicos de medioambiente: que se ocupan de conservar el medio físico y sus recursos así como de fiscalizar y aplicar las normas como la piracema o parada biológica. Concretamente se entrevistó a los biólogos-analistas ambientales de IBAMA (*Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis*) Ricardo Pinheiro Lima y Rosana Aparecida Candido Pereira.
4. Empresarios del sector turístico: Son agentes del sector que entran en conflicto con los pescadores tradicionales, como los pescadores que practican la pesca deportiva y los empresarios del sector. En este ámbito entrevistamos a Faine Pine Pinto, socia propietaria de *Canaã Agência de Viagens e Turismo Limitada* y a Geraldo dos Santos Veríssimo, Presidente de ACERT (*Associação Corumbáense de Empresários Regionais de Turismo*).
5. Ecologistas y políticos: que desarrollan un papel activo tanto en los órganos políticos como mediáticos. Dentro de este grupo de implicados se entrevistó a Eduardo Romero, periodista "free-lancer", ecologista, miembro de ECOA (Ecología y Acción). Jean Fernandes, miembro de ECOA Coordinador del programa *Natureza y Pobreza*; Alcides Farja, Fundador de ECOA y presidente de Ríos Vivos; Alejandro Meneses, miembro de ECOA, Presidente de *Rede Pantanal*.

³ Veda o parada ecológica

⁴ Cebos vivos para la pesca deportiva

En segundo lugar, se hizo Observación Directa de los ámbitos del organismo y los grupos humanos en los que consideramos que radicaba el problema. Observamos las herramientas, entorno y ámbito de trabajo de los pescadores, con objeto de poder evaluar de forma directa las condiciones de trabajo, las infraestructuras de pesca y comercialización y el nivel de desarrollo tecnológico de la comunidad analizada.

Variables

Todo nuestro trabajo persigue observar el modo en que se comportan las siguientes 4 variables de análisis:

1. Variable 1. *Contexto económico, ecológico, social y de infraestructuras*: Variable que nos serviría para obtener información sobre las capturas, importancia económica del sector, desguace de barcos, problema de la sostenibilidad y conservación de los recursos pesqueros, situación social de los pescadores, actores implicados, acceso a la tecnología pesquera, etc.
2. Variable 2. *Amenazas y oportunidades*: Variable que nos orienta a localizar cuáles son los problemas actuales que sufren los pescadores y como será en el futuro esta actividad, qué salidas hay para aprovechar la crisis y buscar nuevas fuentes de renta: acuicultura, turismo de pesca, comercialización, nuevas formas de organización del sector, etc.
3. Variable 3. *Infraestructuras comunicativas*: Esta variable nos permitió observar cual es el nivel de disponibilidad de medios de comunicación a los que pueden acceder los pescadores artesanales y profesionales de Corumbá, bien para informarse o para informar directamente de sus problemas a los medios locales y estatales.
4. Variable 4. *Presencia en los medios y recepción*: Con esta variable observamos cómo se reflejan los problemas de los pescadores profesionales y deportivos en los medios de comunicación, flujos comunicativos entre los pescadores y los medios de comunicación, presencia en los medios, uso de los medios y recepción, qué medios y cuantos hay disponibles para los pescadores.

Hipótesis y contrastación

Tomamos como punto de partida el hecho de que podemos entender la comunidad de pescadores como organización empresarial:

“Una empresa es una combinación de factores de producción dirigidos a la realización de una actividad (productiva), que tiene como resultado una serie de productos que se ofrecen al mercado” (Sanz de la Tejada, 1998: 88);

abordaremos el concepto de “PLAN DE COMUNICACIÓN”, entendiéndolo como un sistema de hipótesis que propone soluciones concretas dentro del marco de un abordaje científico a los problemas de comunicación de una organización empresarial.

Todo proceso de comunicación tiene unos objetivos de comunicación. Siguiendo a Justo Villafañe (2005), consideramos que los conceptos de "visión" y "misión" de una organización incluyen los objetivos de comunicación de los procesos en emisión. La "visión estratégica" de una empresa es la imagen compartida por la dirección de la empresa o institución, o sea, un objetivo capaz de implicar a todos los miembros de la organización. Por su parte, la 'misión' es la declaración explícita de la forma en que la organización piensa cumplir la 'visión'. A partir de aquí, toda organización debe estructurarse y adoptar una estrategia de comunicación (la misión) con la que poder alcanzar esa visión empresarial. Esto implicará, en segundo lugar, la configuración de un sistema de emisión de mensajes en la organización. Como sabemos, los mensajes pueden versar sobre el producto o marca (Comunicación de Producto) o la empresa u organización (Comunicación Institucional), y pueden ir dirigidos a medios, consumidores o sociedad en general (Comunicación Externa) o a empleados y colaboradores de la empresa (Comunicación Interna); incluso son diferentes dependiendo de si están destinados a estimular la venta de productos (Comunicación de Marketing), crear una imagen positiva de la organización (Comunicación Corporativa) o resolver una situación de crisis (Comunicación de Crisis).

El Departamento de Comunicación (también llamado "Dircom") de una organización deberá tener un Gabinete de Medios (Villafañe, 1998) que tenga contacto directo con representantes de los diferentes medios así como una red de informadores (agencias, periodistas, etc.) que faciliten informaciones noticiosas a los medios. También deberá tener una estructura interna de comunicación consistente en representantes de los empleados (gente de RRHH) y medios de información (carteles, cartas, publicaciones, asambleas, entrevistas personalizadas, buzón de sugerencias, etc.), y una sub-estructura que gestione los diferentes tipos de mensajes (Pinillos, 2002): auditorías de la empresa, documentos sobre los objetivos que persigue, resultados económicos, etc. Por otra parte, la publicidad dirigida a los consumidores es un tipo de mensaje centrado en el producto, marca o institución, que precisa de cierta estructura comercial, es decir, un presupuesto dedicado a tal fin, generar valor añadido para el producto y disponer de capacidad para gestionar mensajes a través de medios masivos.

Evidentemente, nada de esto es posible si el entorno donde se inserta la organización no es el adecuado. Tanto el macro como el micro-entorno son muy importantes para que la organización pueda expresar su misión y pueda conseguir su visión. Por ejemplo, si la sociedad de la zona no ha desarrollado una cultura del pescado, el Plan de Comunicación nunca podrá ser integral. Lógicamente, una organización no estaría establecida en una zona que no tiene oportunidades de negocio para su producto. A partir de aquí, en entornos occidentales, lo normal es que una organización pueda influir y adaptar ese entorno en su favor.

Obviamente, debemos condicionar todo proceso de comunicación al tipo de receptores que tiene. Hemos hablado de comunicación externa e interna, pero también son muy importantes las Relaciones

Sociales/Institucionales con líderes de opinión: políticos, otros empresarios, investigadores, ecologistas, etc. a través de los canales internos y externos de medios directos y por parte del representante más carismático de la organización, normalmente el presidente (Comunicación de Presidencia). Estas relaciones persiguen crear corrientes de opinión favorables a la organización.

Un Plan de Comunicación es el resultado de una estrategia global que contempla todas las cuestiones anteriores. Dado que hay indicios de que la comunidad de pescadores de Corumbá es una organización que intenta tener una estrategia de Comunicación Global/Empresarial, y dado que no está teniendo éxito: todo indica que tiene graves problemas de comunicación. Nos disponemos, entonces, a revisar los aspectos de esta organización que sabemos son fundamentales para el desarrollo de un Plan de Comunicación, en tanto que ese Plan de Comunicación deberá actuar como el tratamiento para solucionar todos los problemas comunicológicos diagnosticados

Mediante la Revisión Documental, estudiaremos el entorno macro de la organización (geografía, demografía, economía y medios) y mediante el Trabajo de Campo (entrevistas en profundidad y observación directa), estudiaremos el micro entorno (empleados, consumidores, competidores, prescriptores, proveedores, ecologistas, políticos, etc.) y el nivel de estructuras comunicativas de la organización. Finalmente, tras la evaluación de todo el material recopilado en estas observaciones siguiendo los criterios definidos por las 4 variables de análisis, deberíamos conseguir un diagnóstico claro y perfectamente fundamentado de los problemas comunicativos de la comunidad analizada. Ese diagnóstico es el que nos ha de permitir formular el sistema de soluciones (hipótesis) capaz de resolver los problemas diagnosticados. Es decir, el Plan de Comunicación que deberá solucionar adecuadamente el sistema de problemas que habremos localizado, definido y analizado.

Obviamente, si pretendemos desarrollar un abordaje científico, no tendremos ninguna certeza de que nuestro Plan de Comunicación (nuestro sistema de hipótesis) es válido hasta después de haberlo sometido a contrastación mediante su desarrollo real y la posterior revisión minuciosa de todos los resultados obtenidos respecto a los problemas que estamos intentando resolver

Revisados ya globalmente los planteamientos metodológicos de nuestro trabajo pasaremos a exponer de qué modo fue desarrollado el estudio y cuales fueron los resultados conseguidos.

Estado de la Cuestión.

Estudio Geográfico, Demográfico y Económico de Corumbá

Corumbá es una población de 96.373 habitantes con un término municipal muy grande (un área de 64.961 Km²). Su PIB es de 567,9 millones de euros, lo que significa una renta por cápita de 6,5 miles de euros⁵, la mitad que una ciudad europea media. Forma parte de la microrregión de Baixo Pantanal -el 60% de la ciudad está en pleno Pantanal-, localizada en el centro este del estado de Mato Grosso do Sul. El Pantanal es una de las mayores planicies de sedimentación del mundo, ocupa parte de los estados de Mato Grosso do Sul y Mato Grosso, extendiéndose también por países vecinos como Paraguay y sobre todo Bolivia (GOVERNO DO ESTADO DO MS, 2006, website). Hidrográficamente, todo el Pantanal forma parte de la cuenca del río Paraguay. Con 1.400 km de extensión en territorio brasileño, ese río y sus afluentes forman la red hidrográfica de todo el complejo pantaneiro (son cerca de 175 ríos que forman la cuenca del río Paraguay).

La ciudad tiene la ganadería y el turismo como actividades principales. El turismo ecológico representa una importante fuente de ingresos para el estado (Mato Grosso do Sul), ya que la región del Pantanal matogrossense atrae visitantes del resto del país y del mundo interesados en conocer la belleza natural de la región. Otras actividades son el comercio y los servicios, y algunas industrias, como la del cemento. Es también un importante puerto fluvial, que combina el transporte de minerales (especialmente hierro) con la pesca profesional y el turismo de pesca. Según los datos de EMBRAPA (Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuaria e Pesca Pantanal), en la actualidad Corumbá es la ciudad que tiene regularmente la mayor actividad pesquera de la Cuenca del Alto Paraguay (Boletim de Pesquisa e Desenvolvimento, 2009).

Según el registro del cobro del seguro del pescador durante la piracema, el número de pescadores asciende a 1450⁶, de los cuales unos 650 son profesionales⁷. El pescado capturado para el año 2003 es de 67.879 Kg, que sumándolo al de las pesquerías deportivas, da un total de 197.513 Kg (Catella & Albuquerque, 2007). Por lo que respecta al turismo extranjero, tiene una retribución de 60 millones de dólares (el total del turismo de Brasil son 100 millones). La tasa de permanencia en Pantanal es de una media de 5 días, un número cerca de dos veces mayor que en la visitas a Foz de Iguazú (Cataratas de Iguazú). Y el gasto per cápita de los turistas extranjeros es casi el triple de lo que acostumbran a gastar en otros puntos del país.

⁵ FUENTE: IBGE Cidades@ (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística).

⁶ FUENTE: web Governo do Estado do MS (Brasil).

⁷ FUENTE: Entrevista con Luciene de Lima, presidenta de la Colonia de Pescadores de Corumbá.

Medios Masivos en Corumbá

Corumbá se nutre de medios masivos locales, estaduais y federales. Vamos a revisar los medios escritos y online, las televisiones y las radios.

El panorama de los medios escritos en el Estado de Mato Grosso do Sul es bastante disperso. En la capital del Estado, Campo Grande, se publican 5 diarios: "Correo do Estado", "Folha de Povo", "Diario da Serra", "A Crítica", y "Revista UFO/ Revista Especial", pero en sólo dos de estos diarios -"Correo do Estado" y "Folha do Povo"- aparecen representados temas sobre el Pantanal y la pesca en sus ríos. En primer lugar, según un informe de Zanatta (2001), en el diario "Correio do Estado", aunque las noticias sobre el Pantanal son frecuentes, los temas tratados se reducen al fenómeno de la piracema (prohibición de pesca) y cuestiones ecológicas generales del Pantanal: especies en extinción, tráfico de animales, escasa inversión pública... En segundo lugar, siguiendo un estudio realizado por Catonio en 2001 (Catonio, 2001: 69-90), la "Folha do Povo" hizo 49 referencias al Pantanal durante el periodo de pre-piracema (del 6 de octubre al 6 de diciembre), de las que la gran mayoría tenían los siguientes tres ejes temáticos: la piracema, el corredor ecológico entre los Estados de Mato Grosso do Sul y Goiania y un estudio sobre reproducción de caimanes. Sólo una editorial trataba el modo de vida de los pantaneiros. Cualquier otra noticia sobre pesca en este diario, se refería a la pesca turística, a la que se daba un enfoque mucho más favorable y mayor cobertura. Un ejemplo es la noticia sobre el Festival Internacional do Pesca do Pantanal en Corumbá, donde se enfatizaba el valor ecológico de la técnica del "pesca y suelta", o noticias de diversas competiciones de pesca.

Por lo que respecta a los diarios locales de Corumbá, se publican 5 diarios en papel: el "Diario da Manhã" (con 1000 ejemplares), que es un diario-panfleto compuesto por informaciones de la gente de la ciudad, dando importancia a las noticias policiales; el "Diario de Corumbá" (900 ejemplares), con noticias oficiales de la Cámara Municipal y la "Prefectura" (Ayuntamiento), que son las que lo financian; el Semanario "Momento" (de 300 ejemplares), con publicidad y anuncios de la Prefeitura Municipal; y el "Diario Corumbáense", de reciente creación, 2007, y el único que en este momento tiene entre sus objetivos el fortalecer la imagen y los intereses de los pantaneiros. Por lo tanto, en resumen, podemos decir que los diarios de Corumbá suelen tener un propietario individual, son tradicionales y modestos (tiradas que no sobrepasan los 1000 ejemplares), y sus contenidos se alimentan de órganos oficiales u organizaciones locales, dando más cabida a cuestiones sociales y culturales de la ciudad que los de la capital Campo Grande, pero ningún tipo de representación de los pescadores tradicionales. De entre las cuatro publicaciones on-line existentes, el magazine "Corumbá on-line" es de gran calidad y vehicula noticias de la Prefeitura (ayuntamiento), de EMBRAPA, ACERT (Associação Corumbáense de Empresários Regionais de Turismo) y cualquier empresario del sector pesquero turístico: temas de medio ambiente, turismo,

agropecuaria, noticias de la práctica del "pesca y suelta", etc. El diario on-line "Capital do Pantanal News", creado en 2003 y con 4.500 lectores, incluye contenidos generales, con secciones de política, sucesos, etc. Por último, los periódicos "Cidade Branca" y "Correio de Corumbá" dan cabida a contenidos de ámbito exclusivamente local.

En segundo lugar, por lo que respecta a las televisiones estatales y locales que emiten en Corumbá, hay seis canales de Campo Grande que retransmiten para los 77 municipios del Estado: "TV Morena", "TV Campo Grande", "TV Educativa", "TV MS", "TV Guanandí" y "TV Cidade Branca" (WIKIPEDIA, 2009). Existen al menos 4 canales más en ciudades de interior, pero con una producción y programación de informativos muy reducidos. De entre todos estos, sólo "TV Campo Grande", perteneciente a la Rede Centro-Oeste de Rádio e Televisão, promulgado por el Grupo Correio do Estado y uno de los primeros afiliados a SBT (Sistema Brasileiro de Televisão), cuenta con algunos programas regionales de variedades con audiencias considerables, y que tratan sobre músicas regionales, deportes, juegos... El resto de cadenas ofrecen programas de las redes federales, y, de forma aislada, programas regionales muy centrados en sucesos, política o folclore de Campo Grande y Mato Grosso do Sul. La única emisora con producción en Corumbá y la más conocida es "TV Cidade Branca" (en manos de la familia Zharan), aunque en realidad no deja de ser la desconexión de la Red Globo en esta ciudad y sus contenidos están muy determinados por "TV Morena" (desconexión en Campo Grande de la Red Globo) y por la propia emisora federal. Aún así, tiene cuatro programas de información "local": "Bom dia Pantanal", los dos informativos y "Globo Esporte"; el primero, que es el que vehicula más información local, sólo se emite dos veces por semana. Según un estudio del Prof. Marcelo Cancio de la UFMS (Cancio, 2005: 115-143), los temas que tratan los programas informativos más locales son: política, huelgas, policía, gobierno, y medio ambiente; en menor medida: tránsito, cotidiano, y economía; y de forma muy marginal: construcción y medios. Temas relacionados con la salud, el sector agropecuario, la educación y los problemas sociales, ni siquiera aparecían en la muestra del estudio. El "Jornal da Educativa", con un porcentaje mayor de informaciones propias (55.5%), tiene la política como tema más tratado, y a continuación: cultura, huelgas, ciudadanía, y economía.

En tercer lugar, la radio es un medio muy presente e importante en Mato Grosso do Sul, pues es el único medio de comunicación de masas que tienen algunas aldeas y pueblos aislados, y tiene una función social importante como medio de servicio a la comunidad. Especialmente hay que citar los programas de radio "A Hora do Fazendeiro" de la "Emisora Rádio Educação Rural" (RER), que ha tenido como misión alfabetizar a la población que no tiene acceso a la educación formal (Ota, 2004).

A nivel del Estado, la mayoría de emisoras (como "FM Canarinho", "FM Capital", "FM Ativa") ofrecen programas de música regional, chill-out, clásica, o de rock, y dedican muy poco tiempo a la información

(entorno a un 5-10%). "AM Cultura" pertenece a la misma red que FM Canariho, pero dedica el 40% de su programación a los informativos y tiene una producción nacional. La emisora "AM Educação Rural" fue creada por Dom Antonio Barbosa en 1959 con la idea de mantener informadas a las personas que vivían en las fazendas (haciendas). A través de un decreto presidencial y con un tono pueblerino y popular, se transmitían los hechos acontecidos en las fazendas y se consiguió alfabetizar a muchos pantaneiros. También da cobertura a deportes, informativos y música. El programa "A hora do Fazendeiro" envía mensajes para las Comunidades de Pantanal y del interior del Estado (Ota, 2004) y cumple muy bien la función de radio servicio. Pertenece a la Diócesis de Campo Grande. Por último, la "FM Educativa" es pública -creada por el Governo do Estado de MS en 1995-, y sólo dedica el 5% de su tiempo a información, el restante a la música.

La radio local en Corumbá (WIKIPEDIA, 2009) consiste en 4 AMs, 3 FMs comerciales y 2 FMs comunitarias. Entre éstas, los pescadores tienen cierta relación y poder de influencia sobre las emisoras "Difusora Matogrossense" y "Radio Clube de Corumbá". Por otra parte, la "AM Club de Corumbá", ya con una larga trayectoria, se dedica principalmente a la información, con noticiarios, debates y programas magazín de información. Aunque transmite el "Jornal Nacional" de Radiobrás en Brasilia y algunos programas de Globo, el 90% de su programación es regional. Se dirige a todas las clases sociales (Vianna, 1995: 72; Vianna, 1999). "Band FM" y "Radio Binacional Divisa" tienen una programación basada en sucesos, música y folclore popular. Otras emisoras son la "AM Difusora", "Pantanal (Pan)" y la "Pantaneira" (FM Pantaneira, 2009, online). La prof. Daniela OTA realizó un estudio para ver cómo se abordó el tema de la Piracema en "CBN Pantanal" desde octubre a diciembre de 2001 (Ota, 2001: 95-104). Este estudio se hizo a través de boletines diarios donde prima el enfoque periodístico, y entrevistas a representantes gubernamentales de órganos como Polícia Florestal, Secretaria de Meio Ambiente, ONG's. Los resultados fueron que el contenido de esos boletines se reducía a las acciones que se llevaban a cabo durante la piracema y las consecuencias negativas que ésta tenía en la vida de los pescadores. Aunque Daniela OTA afirma que las informaciones dadas incorporan tanto el aspecto económico como el social del asunto, parece ser que había prioridad clara por el primero a tenor de los datos concretos que manejamos de su investigación: el 45% de las noticias versaban sobre las fiscalización, el 30% sobre el impacto ambiental del incumplimiento de la piracema, y el 25% restante sobre aspectos económicos como la pesca turística y los recursos del Estado.

Resultados y Diagnóstico del Problema.

Presentemos a continuación los resultados de la Revisión Documental y el Trabajo de Campo, dando respuesta a la forma en que se comportan las 4 variables de estudio. Este es el diagnóstico completo del problema de comunicación de los pescadores desde todas sus aristas:

Variable 1: Contexto económico, ecológico, social y de infraestructuras.

Corumbá es una zona próspera, en demografía, recursos e infraestructuras, por lo que se está instaurando de forma acelerada el modelo occidental capitalista en el que todo ámbito se somete a las leyes del mercado y la competencia, también los medios. En ese contexto, los pescadores, cuya actividad empieza cuando salen del puerto y acaba al atracar, se están quedando desfasados respecto de otras actividades que utilizan el mismo recurso que ellos (turismo de pesca, ecoturismo, empresarios de barcos, pesca a gran escala e incluso políticos medioambientales). Mientras los pescadores turísticos disponen de 74 barcos equipados con la última tecnología⁸, el puerto pesquero de

Corumbá se compone de unas pocas chalanas⁹, bastante precarias y de tamaño mediano; sólo llevan hielo para poder conservar el pescado, ya que cuando salen a pescar pueden estar varios días fuera del puerto. Disponen de barcas más pequeñas para acercarse a los lugares de pesca, tanto a remo como a motor. Asimismo, estos pescadores tradicionales no disponen de estructura alguna para comercializar el producto. Es decir, no hay un lugar concreto para comercializar el pescado, sino que cada pescador tiene unos intermediarios a los que vende el pescado y éstos lo venden a su vez a los restaurantes o a particulares. El puerto dispone de algunos puestos de venta (ahora privados), que antiguamente actuaban como cooperativa y era donde se vendía el pescado que traían los pescadores. Por otra parte, no parece haber un problema ecológico real. Los expertos desmienten que haya escasez de recursos; sin embargo, en función de las leyes conservacionistas vigentes, los pescadores artesanales que han visto reducido 10,5 veces su capacidad de pesca, lo que hace que para sobrevivir tengan que mantener regularmente conductas ilegales respecto a las leyes de conservación de los recursos pesqueros.

Variable 2: Amenazas y oportunidades.

El ecoturismo está de moda y los políticos del Estado brasileño de Mato Grosso do Sul apuestan por él. Mientras los pescadores tradicionales tienen una escasa o inexistente fuerza comunicativa en Corumbá, el

⁸ Son barcos hotel que llevan a pescar a los turistas por el río Paraguay durante 5 días. Practican la pesca deportiva y realizan un cruceo fluvial. Por ejemplo, el barco hotel que visitamos el Antares barco-hotel ofrece un cruceo para 18 pasajeros, acomodados en confortables cabinas equipadas con aire acondicionado, baño privado, aire acondicionado, con TV, DVD, karaoke, juegos de mesa. Los pescadores disfrutan de la gastronomía del barco, y pueden cocinarse el pescado que ellos mismos pescan. El barco también está equipado con teléfono, Internet via satélite. Para ir a los lugares de pesca van con una barca pequeña a motor acompañados de un guía local, que suele ser un pescador profesional que conoce los lugares donde hay la mejor pesca y las mejores capturas.

⁹ Embarcación de pesca tradicional del Río Paraguay.

Turismo de pesca combina la imagen de actividad ecológica con la de un sector económico fuerte¹⁰. De hecho, un 70 % de los actuales profesionales de la pesca artesanal y tradicional están viviendo ya del turismo (normalmente dedicados a la pesca de cebos vivos o como pilotos de barco de la pesca deportiva). Sin embargo, el Gobierno Federal de Brasil es proclive a apoyar a los pescadores a través de leyes y de organismos como EMBRAPA. Gracias a lo cual, los pescadores se están organizando en una Colonia dirigida a censar a los pescadores artesanales y a gestionar las ayudas federales y la actividad pesquera de forma muy básica. La respuesta de los pescadores es favorable a esa organización, pues asisten a las Asambleas, se registran para recibir ayudas públicas durante la piracema -en los últimos 10 años, se ha producido en el registro oficial de personas dedicadas a la pesca un incremento de inscripciones de un 550 %. Además, han conseguido una pequeña sede donde se gestiona el carné de pesca, y donde disponen de dos ordenadores para hacer la gestión burocrática. Las asambleas se celebran en un local que la Iglesia del puerto pone a su disposición. A pesar de la imagen que los medios proyectan, la causa ecológica está del lado de los pescadores artesanales, como se comprobó en entrevistas a los miembros de las organizaciones ECOA, Amor Peixe y EMBRAPA. El grupo ecologista ECOA está implicado en la labor de defender el medio ambiente, defiende que los pescadores puedan seguir viviendo de la pesca y les ayuda para que las comunidades más aisladas tengan acceso a la educación, Internet, a saber organizarse, etc. Amor Peixe (Associação de Mulheres Organizadas reciclando peixe) es una asociación apoyada por la ONG WWF, que, en un principio, fue fundada por mujeres de pescadores para reciclar la piel del pescado y ayudar a sus maridos en la economía familiar; pero que actualmente tiene muy poco que ver con los pescadores de Corumbá, ya que la piel del pescado la compran a los pueblos vecinos de Bolivia. Esto es un claro ejemplo de las oportunidades perdidas por los pescadores para mejorar su imagen y aumentar la valoración de su actividad y del producto que ofrecen, a causa de una pésima gestión estructural y comunicativa.

Variables 3 y 4: Infraestructuras comunicativas. Presencia en los medios y recepción.

En la ciudad hay gran cantidad de medios locales, comarcales, de ámbito estadual y federal disponibles (38 en total). Pero su agenda está muy determinada por una rígida estructura al servicio de los poderes políticos y económicos (federales, estaduais y locales), y por las audiencias. Esto resulta en noticias políticas muy sesgadas, programas sobre las actividades empresariales con más repercusión (normalmente la pesca deportiva y turística)¹¹, y una gran dosis de sensacionalismo (que se traduce normalmente en noticias y programas sobre sucesos). De forma constante, la política está siempre presente en los contenidos de los programas, así como noticias de huelgas, protestas, crímenes, actuaciones policiales, etc. Como consecuencia de esas estructuras y del escaso interés de los propietarios regionales: "há poucas

¹⁰ Cobran 2000 reales por 5 días de crucero por el río.

¹¹ Esto viene apoyado por estudios como Chaparro (1996), Kunczik y Santos (1997), Sousa (1999), Marcondes (2000) y Bucci (2000).

brechas em horários de maior audiência para a inserção de programas locais” (Cancio, 2005: 160). Por tanto, pocas noticias se emiten sobre la pesca; los Informativos locales dan prioridad a las informaciones de los diferentes estamentos políticos y económicos de Corumbá y Campo Grande. Sólo en algunos diarios locales on-line se da cabida a noticias sobre los pescadores tradicionales de Corumbá.

Por otra parte, los pescadores tienen acceso en sus hogares a la TV abierta y TV por cable o vía satélite, y muchos tienen también acceso a Internet, aunque la mayoría no sabe utilizarlo. Sin embargo, únicamente utilizan los medios como forma de entretenimiento o de información, principalmente la “Radio difusora”, la “Radio Clube” y la “TV Cidade Branca”. Como formas de expresión, los pescadores no tienen relaciones con los medios; sólo algunos investigadores de EMBRAPA tienen contactos esporádicos en defensa de su causa. Así, los medios dedican gran parte de su programación a mostrar la vertiente negativa de la pesca tradicional: la asocian a la crisis ecológica y a las medidas políticas del estado sobre legislación y piracema. En contraste, las empresas de pesca deportiva tienen una fuerte y muy positiva presencia mediática. Así, paradójicamente, mientras los pescadores artesanales tienen organismos ecologistas e investigadores a favor, los medios de comunicación transmiten que es la pesca artesanal la que perjudica al medio.

Diagnóstico:

El diagnóstico global es que los pescadores de Corumbá están marginados porque no son capaces de adaptarse al nuevo entorno social, económico, político y mediático. Tienen un buen producto y un mercado para el mismo. Se están organizando para tener fuerza social, económica y mediática, pero hasta el momento, su trabajo no ha conseguido resultados favorables.

A continuación sistematizaremos el diagnóstico en un conjunto de puntos críticos, formulados de modo que puedan ser utilizados para definir, a partir de ellos, acciones comunicativas concretas que sean capaces de resolverlos:

- *Visión y misión:*
 - Los pescadores no son conscientes del alto interés social de su producción.
 - Los pescadores no son conscientes del alto valor turístico de sus conocimientos sobre el medio.
 - Los pescadores no se ajustan adecuadamente a la normativa.
 - Los pescadores no gestionan adecuadamente la comercialización de sus productos
- *Comunicación interna:*
 - Sus herramientas de comunicación interna son precarias.
 - No generan coherencia de grupo ni espíritu de equipo
- *Comunicación externa:*
 - No tienen capacidad comunicativa respecto a los medios.

- No tienen capacidad comunicativa respecto a las instituciones políticas.
- *Comunicación de crisis:*
 - A pesar de estar en una grave situación de crisis, no disponen de previsiones, de planes ni de recursos para atajarla.

Hipótesis de resolución del problema de comunicación (Plan de Comunicación)

Objetivos Generales del Plan de Comunicación.

Los objetivos de la Colonia de pescadores son diferentes entre el corto y el largo plazo. A corto, deberíamos conseguir que los pescadores pantaneiros se coordinen y den respuestas globales, integrales y objetivas a la crisis de la pesca, con las siguientes 4 líneas maestras de actuación:

- Cumplimiento de las normas de limitación de pesca.
- Colaboración con el sector turístico.
- Inversión en recursos de extracción que respeten al medio.
- Comercialización conjunta, justa y transparente.

A largo plazo, parece muy necesario un Plan de Comunicación con una “visión” y una “misión” estratégicas. La “visión estratégica” de las comunidades tradicionales de pescadores debe ser “la preservación social de las formas culturales y sociales de la pesca como modo de recolección ancestral”, mientras que la ‘misión’ será “la valorización de un modo de hacer y un producto que son parte intrínseca de la cultura económica, las necesidades alimentarias y el tejido social de las comunidades costeras con puertos pesqueros”.

Comunicación de Crisis

El diagnóstico que acabamos de realizar es el de una organización en situación de crisis comunicológica: la organización no genera comunicación y sólo es objeto de la misma por cuestiones negativas. Los procesos de comunicación que a continuación presentamos pueden tener diferentes objetivos, mensajes y públicos, pero todos se sitúan en el marco de una urgente situación comunicativa de crisis. En general, la comunicación de crisis tiene tres ejes principales (Jay, 2000): movilizar a los públicos de la organización, contrarrestar los mensajes que causan la crisis y generar mensajes a líderes de opinión.

Lo primero que debe hacer la Colonia de Pescadores es acabar de organizarse como sistema emisor de mensajes empresariales. Para ello, antes que nada, con la mínima coordinación actual, el presidente y los otros representantes que gestionan la Colonia, deben emitir mensajes internos al resto de pescadores para unirlos entorno a una causa común. La Comunicación Interna es una parte muy importante de la

Comunicación de Crisis; pretendemos que los pescadores comuniquen cada problema con el que se encuentran y la Colonia comunique las respuestas que se realizan en forma de acciones y gestiones externas. Asimismo, este tipo de comunicación tiene que fortalecer la unidad y la autoestima de los miembros mediante mensajes sobre las virtudes de la actividad que realizan.

De forma paralela, un representante de la Colonia de Pescadores debe ponerse en contacto de forma urgente con los medios y hacerles llegar notas de prensa en que se desmientan o maticen las informaciones negativas emitidas por los medios sobre los pescadores (incumplimiento de leyes, criminalidad, daño medioambiental...). Esto debe realizarse con el apoyo de fuentes externas (investigadores de EMBRAPA y ecologistas de ECOA) y demostrándolo con estadísticas e informes que avalan el registro de pescadores, el estado de los recursos pesqueros y los efectos que provocan los pescadores. En cierto sentido, se trata de hacer pedagogía básica sobre el problema real, que, como sabemos, poco o nada tiene que ver con la pesca tradicional. Se debe fomentar una comprensión general y superestructural del problema, rompiendo con la tendencia natural de estas instituciones a difundir informaciones segmentadas, parciales e inconexas entre sí en función de las necesidades científicas, técnicas o políticas del momento.

Sólo cuando estén en funcionamiento los dos procesos anteriores, la Colonia debe iniciar relaciones formales con medios y otros públicos externos (políticos locales y autoridades estatales, empresarios, etc.) para articular un discurso presidencialista (Comunicación de Presidencia) que, por una parte, desvincule totalmente a los pescadores de actividades ilegales o dañinas para el medio, y, por otra, se presente ante la sociedad de Corumbá y los empresarios de la zona como representantes de un sector unido, fuerte, dinámico, respetuoso con la cultura y el medioambiente, y competitivo. Esta comunicación puede ser mediada en entrevistas y notas de prensa, y debe vehicular mensajes con discursos positivos y oportunistas. Los primeros involucrarán a todos los agentes sociales y crearán corrientes de opinión: "defensa de las formas de vida basadas en las costumbres de un puerto pesquero y en la cultura del modo de hacer de pesca tradicional". Los segundos -de discursos oportunistas- van dirigidos a los líderes económicos de la zona y van en la línea de proponer importantes oportunidades de negocio en el hecho de convertir el puerto pesquero en un polo de atracción turística¹².

Plan Estratégico de Comunicación

A medio y largo plazo y sólo si el sector se adapta y sobrevive a la crisis que acecha en la actualidad, la Colonia, ya configurada como organización con capacidad para la gestión económica, comercial y mediática,

¹² Hemos comprobado mediante las entrevistas en profundidad que los pescadores empiezan a trabajar como guías, conductores o recolectores de cebo en el sector turístico.

deberá crear un Departamento de Comunicación o contratar a un experto en comunicación para implementar el siguiente Plan Estratégico de Comunicación.

Dicho Plan constará de dos ejes principales. Por una parte, la Comunicación Interna, Institucional y las Relaciones con los Medios, y, por otra, la Comunicación Publicitaria y Corporativa. La primera tiene por objeto fortalecer el papel social y económico de la Colonia, y la segunda pretende mejorar la comercialización del pescado incrementando su valor y la propia conciencia y reconocimiento de los pescadores sobre el valor y la comercialización de sus productos.

Eje 1: Comunicación Interna, Institucional y las Relaciones con los Medios

Se deben sistematizar y conjuntar todos los flujos comunicativos que la Colonia genera. La organización mantendrá una página web que sirva para: la comunicación interna, como vía de información externa y para coordinar todas las informaciones del sector (investigadores, legisladores, empresarios, etc.). Para poder hacer esto, la Comunicación Interna debe fluir por 2 vías:

1. Alfabetización y aprendizaje: recomendamos la búsqueda de fondos públicos y de ONGs para realizar esta tarea. Y en todo caso, se debe sistematizar la ayuda de ECOA hacia unos objetivos concretos: la cohesión de la Colonia (uso del correo electrónico, páginas web, foros, etc.). El sentido de alfabetizar no se debe reducir a enseñar el funcionamiento de la transmisión de mensajes, sino a formar a los pescadores en 1) la interpretación y comprensión de las representaciones de la comunidad en los medios y 2) el estudio de las formas y posibilidades de influencia social a través de ellos.
2. Distribuir información y documentación clara, abundante y frecuente sobre la legislación, los recursos disponibles y las posibilidades reales para el desarrollo del trabajo cooperativo dentro del sector.

La Colonia debe generar informaciones para los medios, que o bien consistirán en informaciones periódicas de la actividad: organización de los pescadores, control de las extracciones, cumplimiento de la piracema, informes anuales sobre el estado de los recursos y las aguas, mantenimiento de la flota y del puerto, acciones de ecologistas en asentamientos de pescadores en el Pantanal, etc.; o bien informaciones excepcionales: posicionamiento ante legislaciones y el clima político-económico federal e internacional entorno a la pesca, noticias internacionales, estudios y visitas excepcionales de investigadores, concesión de fondos públicos para la sostenibilidad de la actividad, etc.

Pero además, la Colonia de pescadores se debe constituir en una Institución, abriendo de nuevo dos flujos comunicativos. El primero consistirá en generar mensajes lanzados para toda la sociedad de Corumbá, el Estado, Brasil y el resto del mundo, en que se pueden plantear los problemas endémicos del sector, se pueden difundir posibles soluciones y acuerdos (la UNESCO cumple un papel muy importante aquí, así como el contacto con otras comunidades de pescadores del resto del mundo, la mayoría de las cuales

también atraviesa por dificultades). Evidentemente, los medios por los que se transmite este tipo de Comunicación son diferentes según el mensaje. Por una parte, es importante involucrar a la población de Corumbá y hacer que se sienta orgullosa de su puerto pesquero, y por otra se deben establecer contactos personales, formales y grupales (foros y asociaciones) con los agentes federales e internacionales. En Corumbá, se deben seguir emitiendo los mensajes pedagógicos que se iniciaron con la Comunicación de Crisis, esta vez mostrando en qué consiste la pesca y las razones por las que debe subsistir. En segundo lugar, la Comunicación Institucional debe buscar vías de colaboración con los pescadores deportivos y turísticos. Puesto que en la actualidad ya actúan de pescadores de isca (cebos vivos) y piloteiros (conductores de barcas pequeñas con motor), la Colonia debe hacer acciones sindicales que protejan y valorizan estas actividades, y debe difundirlas como valor añadido del sector.

Eje 2: Comunicación Publicitaria y Corporativa.

En este eje, es muy importante el producto, su valor añadido y la imagen que ambos aglutinan detrás de una Marca-Corporación¹³.

Por tanto, en primer lugar, la Comunicación Publicitaria podrá centrarse o bien en el producto y el mercado de Corumbá, o bien en la marca como valor añadido. En realidad, el éxito de la comunicación del primer tipo de mensajes nos llevarán a la emisión y éxito de mensajes de marca, pero esta interrelación se debe planificar estratégicamente en el contenido de tres tipos de mensajes sobre el producto. En general, desde una perspectiva de marketing, se debe conseguir que los valores de tradición y cultura popular que la actividad pesquera artesanal comporta, y que ya han sido objeto de comunicación en la Comunicación Institucional, se asocien como valor añadido en el mercado del producto, de forma que puedan competir con los productos de la actividad pesquera a gran escala (grandes buques, piscifactorías...) e incluso con otros alimentos. Ese valor añadido, consistente en el hecho de recolectar el pescado de forma artesanal, es doble: por una parte perpetúa usos y costumbres de las gentes de Corumbá, por otra, mantiene unos altos estándares de calidad del producto. Por tanto, como decíamos, esto se puede comunicar mediante tres tipos de discurso cuyo contenido va del producto primario a la marca "sofisticada":

1. Discurso comercial de producto: son los mensajes clásicos centrados en atributos del producto y que intentan convencer a los consumidores sobre la conveniencia de su consumo. Puesto que no hay una costumbre de su consumo entre la población, y puesto que existe gran desinformación sobre la distribución del pescado, creemos que los mensajes deberían ser anuncios publicitarios en los medios locales y centrados en los puntos de distribución sobre la diaria disponibilidad del producto y su calidad y riqueza a un precio asequible. Teniendo en cuenta la gran cantidad de peces típicos del Pantanal y

¹³ Evidentemente, resulta un tanto temerario hablar de "marca" en una organización tan precaria y con una crisis tan grande, pero recordemos que estas acciones son parte de un Plan Estratégico propuesto en fases y coordinado con otras tantas acciones comerciales y empresariales.

la escasa comercialización que se hace en la zona, creemos que la Comunicación de Producto debe ir en la línea de conseguir una futura Denominación de Origen o sello de calidad para este tipo de pescado.

2. Discurso social de producto: deberá tener un carácter público y de responsabilidad social, que perseguirá involucrar a todos los consumidores en el esfuerzo de preservación de un tipo de recolección del producto. Se pueden invocar imágenes de pescadores en diferentes puntos del Río Paraguay y entrevistas a pescadores en los que se expone su forma de vida ancestral. Deben ser mensajes muy emotivos, por lo que no son discursos en los que el objetivo fundamental sea vender más producto o incrementar su precio de mercado, sino crear conciencia social de las importantes funciones que cumple el producto obtenido tradicionalmente. Un ejemplo serían las campañas de publicidad estacionales para ciertas especies de peces, de concienciación en general del valor ecológico del pescado en el río, etc. Este tipo de mensajes se pueden solapar con los de Comunicación Institucional o Corporativa, ya que en realidad se trata de gestión de la Publicidad Social.
3. Discurso del “modo de hacer”: continuando con el discurso pedagógico, el producto puede empezar a generar una marca de sí mismo. Para ello, se trata de enseñar la relación entre el modo de pesca tradicional -proceso costoso y manual- y el resultado en términos de producto (frescura, discriminación de especies, lugares selectivos de pesca, tamaños de peces, etc.), y de cultura (conjunto de técnicas y tradiciones que perviven). Por ejemplo, algunos de los mensajes mostrarían a expertos nutricionistas demostrando los beneficios únicos de las diferentes especies de pescado, fresco y en buenas condiciones. Sobre esta unicidad, y con ayuda de la Comunicación Corporativa, se podrá empezar a construir una Denominación de Origen, un sello de calidad y una marca.

En segundo lugar, el eje 2 concentrará sus esfuerzos en la Comunicación Corporativa. Se trata de campañas institucionales que utilizan todos los medios (“todo comunica”) para exaltar los valores de la organización: modernidad, cultura, sociedad, economía, medioambiente... Por ejemplo, se puede comunicar que la organización pretende construir una Lonja en el puerto donde todos los ciudadanos pueden acudir a comprar pescado. Asimismo, se pueden utilizar estudios de EMBRAPA en donde se da fe de que la Cooperativa controla el volumen de pescas y de reservas y stocks de pesca en el río para mantener el equilibrio ecológico. También resultan muy efectivas las acciones de RRPP, como crear días importantes en la pesca (días de extracción de ciertas especies, llegadas de barcos con cargamento record, jornadas de talleres para escolares en los muelles e incluso una especie de “puertas abiertas”). Este tipo de comunicación va de la mano de unas buenas relaciones con la prensa, para que las “noticias” que la Colonia genere tengan cabida.

En un futuro, tal y como decíamos en la Comunicación Publicitaria de Marca del Producto, se puede aspirar a una Denominación de Origen que actúa como marca paraguas del producto. Si nuestra Comunicación de Producto tiene éxito, y el pescado que ofrecemos adquiere ese "algo más" que le hace ser "pescado artesanal" en la mente de los ciudadanos, estaremos hablando de un producto que es una marca posicionada en el mercado. No olvidemos que la base de esa marca es un sector -pesca tradicional- con unos rasgos diferenciales de gran valor que le permitirán posicionarse en el mercado de la comunicación, por lo que el posicionamiento girará entorno al hecho de ser un sector con unas técnicas de recolección ancestrales y unas rutinas y técnicas de trabajo únicas. Ni que decir tiene, el posicionamiento de lo inadaptado, alternativo o natural, goza de gran espacio en el mercado de la comunicación, pues lo más importante es ofrecer un producto "necesario" y con una identidad única y verdadera que nadie más puede ofrecer (Ries & Trout, 2002). Esta acción estratégica va en la línea de construir una imagen e identidad de marca, para lo cual, tratándose de un producto natural, sin elaboración, lo diferente, lo especial, radicará en el "modo de hacer", que en este caso es un "modo de recoger". Los mensajes de la Comunicación de Marca son los más difusos del espectro comunicativo empresarial, porque sólo son posibles cuando la Comunicación Corporativa y de Producto está consolidada. Como decíamos, esa marca debe aspirar a convertirse en Denominación de Origen del producto ("pescado fresco en Pantanal"), ya que el mercado de todo el Pantanal Sul es tan reducido que a ninguna gran empresa le compensaría la comercialización del producto si no es a un precio sólo justificable por esa "Denominación de Origen" -soportada por ese "valor añadido". Esto se comunica normalmente con spots y cuñas de radio de carácter claramente público. En cualquier caso, integramos este tipo de comunicación como "visión" de la Cooperativa y posible acción de futuro.

Conclusión

Corumbá es un población de 100.000 habitantes situada en medio del inmenso e inhóspito Gran Pantanal, y a orillas del Río Paraguay, río navegable y rico en especies de peces comestibles. Los pescadores tradicionales de su cuenca se han convertido en una comunidad marginal por el auge del sector turístico, el bajo precio de venta del pescado, un mercado reducido y unos grupos de presión con intereses contrarios - empresarios, políticos y medios locales. Ante esto, unos 200 pescadores se han organizado en una especie de cooperativa o colonia que intenta defender sus intereses ante agentes políticos, económicos y mediáticos. En este artículo, hemos diagnosticado la situación comunicativa en la zona mediante un estudio cualitativo de caso, y hemos comprobado que esa crisis es tanto social y económica como mediática-comunicativa: escaso poder de influencia de la Colonia de pescadores de Corumbá sobre los contenidos de

los medios y mala o nula gestión de la comunicación por parte de los pescadores. A continuación hemos diseñado un Plan Estratégico de Comunicación adaptado a las necesidades de la Cooperativa de Pescadores de Corumbá.

Al haber aplicado el Método científico a un problema tan diverso, no hemos podido dejar de estudiar las estructuras comunicativas, empresariales o de marketing, pero siempre como variables que intervienen en los procesos de comunicación que un plan podía implementar. Precisamente sobre el conocimiento de estas variables, hemos diseñado el Plan Estratégico de Comunicación, que deberá ser supeditado a un planning empresarial que dicte el "timing" de acoplamiento de las diferentes tácticas de comunicación como parte de una estrategia de marketing y empresarial. Esto, no obstante, escapa a las competencias y capacidades en este artículo.

El Plan de Comunicación propone una definición sucinta de la constitución de la Colonia de Pescadores como organización y la implementación inmediata de un pequeño programa de Comunicación de Crisis. Una vez esté en funcionamiento, se puede hacer una planificación de los recursos humanos, tecnológicos y financieros que se precisan para instaurar el Eje 1 de nuestro Plan. Lo cierto es que con los recursos de la Colonia en la actualidad, sólo haría falta un experto en comunicación para llegar a este punto. A partir de aquí, el desarrollo del Eje 1 y la implementación del Eje 2 precisan de un organigrama más complejo.

Discusión de Resultados

Un Plan de Comunicación Empresarial no es más que diferentes procesos de comunicación que se distinguen por uno o algunos de sus componentes: emisor (presidente, periodista, RRHH...), receptor (empleados, medios, empresarios...), mensaje (de producto, marca...), contexto (macro o micro), y canal o medio (formal o informal, masivo o personal). Su integración como parte de un plan estratégico común viene dada, como es natural, por unos objetivos generales comunes de todos los procesos. Desde este punto de vista, expertos en comunicación pueden diseñar planes con los diferentes procesos que los empresarios han inventariado a partir de las necesidades de sus empresas y organizaciones toda vez haya una buena definición del problema como objeto de estudio de la Comunicología.

La especificidad y el valor diferencial del estudio que se presenta en este artículo consiste en que el diagnóstico de las necesidades específicas de comunicación de la comunidad de pescadores de Corumbá ha sido desarrollado a partir de la aplicación del Método Científico. Nos parece importante, entonces, volver a señalar que nuestras conclusiones, es decir: el Plan de Comunicación propuesto, desde el punto de vista metodológico, es un sistema de hipótesis cuidadosamente fundamentado; es decir, una red integrada de

hipótesis plausibles que solo conseguirán todo su valor y su potencial de herramienta científica sistemática y reutilizable una vez sea llevado a cabo y analizados sus resultados.

Este procedimiento abre grandes perspectivas para futuros estudios de desarrollo regional e implementación de la función social de la comunicación en Planes Estratégicos. Este es un problema latente en nuestras sociedades informativamente globalizadas y tecnológicamente desarrolladas, por lo que creemos firmemente en la validez de esta metodología para el diagnóstico y posterior resolución de los problemas de integración de numerosos e importantes sectores socioeconómicos que actualmente están quedando abandonados en los márgenes de la economía global.

Referencias Bibliográficas

Ballester, F. (2002). *La brecha digital. El riesgo de la exclusión en la Sociedad de la Información*. Madrid, Biblioteca Fundación Retevisión.

Bernardo, J.M. (2006). *El sistema de la comunicación mediática. De la comunicación interpersonal a la comunicación global*. Valencia, Tirant lo Blanc.

Brum, E & Frias, R. (Eds.). (2001). *A mídia do Pantanal*. Campo Grande, UNIDERP.

Bucci, E. (1999). *Sobre ética e imprensa*. São Paulo, Companhia das Letras.

Bustamante, E. (1999). *La televisión económica. Financiación estrategias y mercados*. Barcelona, Gedisa.

Cancio, M. (2005). *Telejornalismo descoberto. A origem da notícia no jornalismo regional*. Campo Grande, Editora UFMS.

Castells, M. (2001). *La galaxia Internet*. Madrid, Areté.

Catella, A. & Albuquerque, S.P. (2007). "Boletim de Pesquisa e Desenvolvimento 75." Sistema de Controle da Pesca de Mato Grosso do Sul SCPECCA/MS – 2.003. Corumbá, MS, Brasil: Embrapa.

Cattonio, A.C. (2001). Nas trilhas do Pantanal. En Brum, E. & Frias, R. (Eds.), *A mídia do Pantanal*. Campo Grande, UNIDERP.

Costa, J. (1999). *La Comunicación en Acción*. Barcelona, Paidós.

Chaparro, M. (1996). Jornalismo na fonte. En Dines, Alberto e Malin, Mauro (Eds.), *Jornalismo Brasileiro: no caminho das transformações* (pp.132-154). Brasília, Banco do Brasi.

Laswell, H. (1994). Estructura y función de la comunicación en la sociedad. En: Moragas, M. (Ed.) [1ª ed.1948]. *Sociología de la comunicación de masas. Estructura, funciones y efectos* (pp. 51-67, vol. 2). Barcelona, Editorial Gustavo Gili.

Jay, R. (2000). *Situaciones de crisis*. Madrid, Pirámide.

Martínez Carazo, P.C. (2006). *El método de estudio de caso. Estrategia metodológica de la investigación científica*. Universidad del Norte, Pensamiento & gestión, 20. 165-193.

Marcondes, C. (2000). *A saga dos cães perdidos*. São Paulo, Hacker Editores.

Kunczik, M. (1997). *Conceitos de jornalismo: norte e sul. Manual de Comunicação*. São Paulo, editora da Universidade de São Paulo.

Marques de Melo, Brum, Linhares, Brito & Gobbiy (Eds.) (2004). *Comunicação, região e desenvolvimento*. Campo Grande, UNIDERP.

Merton, R. K. & Lazarsfeld, P. (1967) [1a. ed., 1948]. La Sociología del conocimiento y las comunicaciones para las masas. En Merton, R. K., *Teoría y estructuras sociales*. México, F.C.E.

Ota, D. (2004). Hora do Fazendeiro: A recepção do rádio na comunidade negra Furnas da Boa Sorte. En Marques de Melo et als. (Ed.), *Comunicação. Região & Desenvolvimento*. Campo Grande, UNIDERP.

Ota, D. (2001). A rádio que toca notícias do Pantanal. En Brum, E. & Frias, R. (Eds.), *A mídia do Pantanal*. Campo Grande, UNIDERP.

Pinillos, A. A. (2002). *La batalla de la comunicación interna*. Bilbao, Ediciones Deusto.

Ramonet, I. (1998). *La tiranía de la comunicación*. Madrid, Debate.

Ries, A. & Trout (2002) [2ª ed. en español]. *Positioning: The Battle for Your Mind*. Mexico, McGraw Hill.

Rodríguez Bravo, A. (2004). La investigación científica aplicada al plan de comunicación. En *Dirección de Comunicación Empresarial Institucional* (pp. 395-415). Barcelona, Ediciones Gestión.

Sanz de la Tejada, A. (1998). *Comunicaciones de la empresa con su entorno (I)*. IPMARK 514, PP.. 88-90.

SOUSA, J. P. (1999). *As notícias e seus efeitos*. Porto, Universidade Fernando Pessoa. [online]. URL: <http://boc.ubi.pt/ptpag/sousa-pedro-noticias-efeito.html>, última consulta el 11 de febrero de 2009.

Thompson, J. B. (1998). *Los media y la modernidad. Una teoría de los medios de comunicación*. Barcelona, Paidós.

Villafañe Gallego, J. (2005). *El estado de la publicidad y el corporate en España y Lationamérica I*. Madrid, Pirámide Ediciones.

Vianna, R. (1995). *Informatização dos meios de comunicação da região Centro Oeste. Jornais de Campo Grande e Cuiabá e o avanço tecnológico dos meios de comunicação e suas implicações no cotidiano do trabalhador rural pantaneiro: aspectos políticos, econômicos, culturais i sociais 1993-1995*. Relatório final de conclusão de pesquisa com o CNPq, no Departamento de Comunicação e Artes – Curso de Comunicação Social-Jornalismo do Centro de Ciências Humanas e Sociais (CCHS)- UFMS. Campo Grande, Mato Grosso do Sul, Brasil.

Vianna, R. (1999). *La palabra, la imagen y el sonido en los informativos televisivos de Brasil y España: estudio comparativo y análisis del lenguaje audiovisual, textual y narrativo*. Tese (doutorado) Dep. Comunicação Audiovisual e Publicidade. Faculdade de Ciências da Comunicação, Universidade Autònoma de Barcelona.

Weil, P. (1992). *La Comunicación Global, Comunicación Institucional y de Gestión*. Barcelona, Paidós.

Zanatta, J. A. (2001). Jornal revela realidade escondida no coração do Pantanal. En Brum, E. & Frias, R. (Eds.), *A mídia do Pantanal*. Campo Grande, UNIDERP.

Páginas Web Consultadas

BOLETIM DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO, nº: 75, 47, 46, 38, 35 y 22. (2009). *Sistema de Controle da Pesca de Mato Grosso do Sul SCPECCA/MS – 2003, 2002, 2001, 2000, 1999, 1998*. Embrapa, Corumbá, MS (Brasil). [online]. URL: <http://www.cpap.embrapa.br/>, última consulta el 23 de febrero de 2009.

ECOA. Coalizão Rios Vivos. [online]. URL: <http://www.riosvivos.org.br>, última consulta el 15 de febrero de 2009.

EMBRAPA. *Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária*. [online]. URL: <http://www.cpap.embrapa.br/>, última consulta el 23 de febrero de 2009.

FM PANTANEIRA. [online]. URL: <http://www.fmpantaneira.com.br/>, última consulta el 23 de febrero de 2009.

GOVERNO DO ESTADO DO MS (Brasil). [online]. URL: http://www.noticias.ms.gov.br/index.php?templat=vis&site=136&id_comp=1068&id_reg=18929&voltar=home&site_reg=136&id_comp_orig=1068, última consulta el 10 de marzo de 2009.

IBAMA. *Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis*. [online]. URL: <http://www.ibama.gov.br/patrimonio/>, última consulta el 19 de marzo de 2009.

IBGE Cidades@. *Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística*. [online]. URL: <http://www.ibge.gov.br/cidadesat/topwindow.htm?1>, última consulta el 19 de marzo de 2009.

GOVERNO DO ESTADO DO MS (Brasil) (2006). Secretaria de Estado de Planejamento e de Ciência e Tecnologia. *Indicadores básicos de Mato Grosso do Sul 2006*. [online]. URL: <http://www.seplanct.ms.gov.br>, última consulta el 7 de febrero de 2009.

GOVERNO DO ESTADO DO MS (Brasil). [online]. URL:

<http://www.Corumbá.ms.gov.br/modules/tinyd1/index.php?id=3>, última consulta el 4 de febrero de 2009.

WIKIPEDIA. *Cobertura de la TV Morena en Corumbá y Ladario y rede globo*. [online]. URL:

http://pt.wikipedia.org/wiki/TV_Morena_Corumbá, última consulta el 4 de febrero de 2009.

WIKIPEDIA. *La radio en Corumbá*. [online]. URL:

http://pt.wikipedia.org/wiki/Meios_de_comunica%C3%A7%C3%A3o_em_Corumb%C3%A1#Jornais, última consulta el 23 de febrero de 2009.