

## 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\*\*\*

### Resumen

En el marco de un proyecto de cooperación entre la UAB y la UFMS, 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 en Corumbá), que está viviendo una grave crisis debido a diferentes factores económicos, políticos y medioambientales. Se detectó un problema 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 actores implicados y observación directa del entorno. Los resultados indican que la crisis productiva y social de los pescadores corumbaenses está relacionada con

---

\* Profesor titular en el Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad II, Facultad de Ciencias de la Comunicación, Universitat Autònoma de Barcelona (UAB), Barcelona- España. Dirige el Laboratorio de Análisis Instrumental de la Comunicación. Doctor y experto en sonido y locución, y entre sus obras destaca La dimensión sonora del lenguaje audiovisual (también en portugués). E-mail: Angel.Rodriguez@uab.es

\*\* Profesora titular en el Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad II, Facultad de Ciencias de la Comunicación, Universitat Autònoma de Barcelona (UAB), Barcelona- España. Doctora experta en comunicación y educación. Ha escrito La influencia de la publicidad audiovisual en los niños: Estudios y métodos de investigación. E-mail: Angel.Rodriguez@uab.es

\*\*\* Professor investigador postdoctor en el Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad II, Facultad de Ciencias de la Comunicación, Universitat Autònoma de Barcelona (UAB), Barcelona- España. Realizó la tesis doctoral Modelos Entonativos para la Segmentación Automática de los Programas-Informativos en Unidades-Noticia. E-mail: lluis.mas.manchon@gmail.com

una crisis organizacional y de uso y presencia mediáticos, y se propone un Plan Integral de Comunicación como 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.

## **Integral Communication Plan for a specific economic sector in crisis: studycase of the Community of fishermen in Corumbá (MS, Brazil)**

### **Abstract**

In the Framework of a cooperation project between UAB<sup>1</sup> and the UFMS<sup>2</sup>, 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 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 connected to an eventual crisis in terms of organizational and use of media, and an Integral Communication Plan is proponed as 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.

## **Programa Integral de Comunicação para um setor econômico em crise: estudo de caso da Comunidade de Pescadores de Corumbá (MS, Brasil)**

### **Resumo**

No marco de um projeto de cooperação entre a UAB e a UFMS, os autores ficaram no estado brasileiro de Mato Grosso do Sul para estudar os problemas das comunidades de pescadores do Rio Paraguai em Corumbá, que está sofrendo uma crise grave devido a diferentes fatores econômicos, políticos e meio ambientais. Foi achado um problema de comunicação, pelo qual foi desenhada uma metodologia qualitativa ad-hoc, baseada numa pesquisa documental sobre três âmbitos complementários: a) paradigmas da Comunicação Institucional e

---

<sup>1</sup> Universitat Autònoma de Barcelona.

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

Empresarial, b) contexto histórico e socioeconômico, c) infra-estruturais e conteúdos midiáticos. E, paralelamente, foi feito um desenvolvimento dum Trabalho de Campo baseado em entrevistas em profundidade a 16 atores e observação direta do entorno. Os resultados indicam que a crise produtiva e social dos pescadores corumbaenses esta relacionada com uma crise organizacional e de uso e presença midiática, e foi proposto um Programa Integral de Comunicação como hipóteses cujo teste poderia levar a que seja empregado no resto das comunidades de pescadores na bacia do Rio Paraguai e do resto do mundo.

**Palavras chave:** Entrevista em profundidade. Funcionalismo. Comunicação institucional e corporativa. Desenvolvimento regional.

## Planteamiento del Problema de Conocimiento

La pesca fluvial – profesional y artesanal –, a lo largo del recorrido del Río Paraguay y sus principales afluentes en MS 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 al 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 o tradicionales frente a los turísticos o deportivos.

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 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 y el 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.

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 en torno al problema general de conocimiento, y así poder definirlo como objeto de estudio de la Comunicología:

- La “Comunidad de Pescadores de Corumbá” es 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.

- Es un sector de “marginación social y económica” por varios indicadores: legislación tendenciosa del gobierno estadual. Al mismo tiempo, hay una corriente conservacionista contra la intervención del hombre sobre el Pantanal e imagen pública de sector obsoleto, ineficiente, analfabeto...
- Con lo que esa comunidad tiene un “Problema de comunicación”: 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:

- 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?
- 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 porque 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.

## 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 (Costa (1999), Villafañe, 2005, Weil, 1992). Así pues, 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<sup>3</sup>. 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”.

---

<sup>3</sup> Para conocer la situación social, económica, política, ecológica..., de la zona, nuestras fuentes son: Embrapa (Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuaria e Pesca Pantanal), Ecoa (Coalizão Rios Vivos) e Ibama (Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis do Ministério do Meio Ambiente), y los académicos: Vianna, 1995, Cancio, 2005, Marques de Melo (et al., 2004), y Brum (Brum y Frias, 2001).

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”<sup>4</sup> 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, propietario de una barca en la que trabajan 8 pescadores más, y Benedito Maria da Silva, pescador artesanal y recolector de isca<sup>5</sup>-, 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 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 Fernández,

<sup>4</sup> Veda o parada ecológica

<sup>5</sup> Cebos vivos para la pesca deportiva

miembro de ECOA Coordinador del programa *Naturaleza y Pobreza*; Alcides Farja, Fundador de ECOA y presidente de Ríos Vivos; Alejandro Meneses, miembro de ECOA, Presidente de *Rede Pantanal*.

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.

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 estadauales.
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.

## Marco teórico

Todo proceso de comunicación tiene unos objetivos de comunicación. Siguiendo a Justo Villafañe (2005), 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: sobre el producto o marca (Comunicación de Producto) o la empresa u organización (Comunicación Institucional); 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).

Toda organización tiene un ente (en ocasiones “departamento de comunicación” o “dircom”) (Villafañe, 1998) que tiene contacto directo con medios o con líderes de opinión que abastecen a medios (gabinete de 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, buzón de sugerencias, etc.), y una subestructura 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, y que tiene como propósito otorgarle un valor añadido. Asimismo, debemos condicionar todo proceso de comunicación al tipo de receptores que tiene: 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.

Evidentemente, tanto el macro como el micro-entorno son muy importantes para que la organización pueda expresar su misión

y 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.

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. Esto sería una fase ulterior. Ahora nos centramos en los resultados de nuestra investigación.

## Resultados

Corumbá es una zona moderna y próspera, en demografía, recursos e infraestructuras, medios de comunicación, etc. En ese contexto, los pescadores tradicionales se están quedando desfasados respecto de otras actividades que utilizan el mismo recurso que ellos (turismo de pesca, ecoturismo, empresarios de barcos, o pesca a gran escala). Mientras los pescadores turísticos disponen de 74 barcos con todas las comodidades y equipados con la última tecnología de pesca, el puerto pesquero de Corumbá se compone de unas pocas chalanas, bastante precarias y de tamaño mediano, y con escasos medios –por ejemplo, sólo llevan hielo para poder conservar el pescado. Por otra parte, estos pescadores tradicionales no disponen de estructura alguna para comercializar el producto, 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. Además, a pesar de que los expertos desmienten que haya escasez de recursos, las leyes conservacionistas vigentes han obligado a rebajar en 10,5 veces la capacidad de pesca, lo que hace que para sobrevivir los pescadores tradicionales tengan que mantener regularmente conductas ilegales.

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 turismo de pesca combina la ima-

gen de actividad ecológica con la de un sector económico fuerte. 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). No obstante, el Gobierno Federal de Brasil sí apoya a los pescadores tradicionales a través de leyes que se contraponen a las estatales 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 –como un subsidio durante la piracema. A pesar de la imagen negativa que los medios proyectan de los pescadores, la causa ecológica está de su lado, tal y como se comprobó en entrevistas a los miembros de las organizaciones ECOA, Amor Peixe y EMBRAPA.

En la ciudad hay gran cantidad de medios locales, comarcables, de ámbito estadual y federal disponibles (38). Pero su agenda está muy determinada por una estructura controlada por poderes políticos, económicos y comerciales. Esto resulta en noticias políticas muy sesgadas, programas sobre las actividades empresariales con más repercusión (normalmente la pesca deportiva y turística)<sup>6</sup>, y una gran dosis de sensacionalismo (que se traduce normalmente en noticias y programas sobre sucesos). De forma constante, la política y los sucesos están siempre presentes en los contenidos de los programas, dejando poco espacio a noticias de carácter local y social o cultural. 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 televisión abierta, por cable o satélite; la mayoría consumen “Radio difusora”, “Radio Clube” y “TV Cidade Branca”. Como formas de expresión, los pescadores sólo tienen contactos esporádicos con EMBRAPA.

---

<sup>6</sup> Esto viene apoyado por estudios como Chaparro (1996), Kunczik y Santos (1997), Sousa (1999), Marcondes (2000) y Bucci (2000).

## Plan de Comunicación: aparato de hipótesis de resolución del problema

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. A pesar de tener un buen producto y un mercado para el mismo, y tener el apoyo de organismos de investigación y ecologistas, los medios de la ciudad dedican su programación local a mostrar la vertiente negativa de la pesca tradicional (crisis ecológica, legislación, piracema...) y exaltan la imagen de la pesca turística:

- *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.

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”.

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. 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 en torno 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.

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 estaduales, 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 turística.

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, 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 I: 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 a) la interpretación y comprensión de las representaciones de la comunidad en los medios y b) 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 en torno 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-Corporación<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> 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.

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 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 una 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 podría 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

BALLESTERO, F. **La brecha digital**. El riesgo de la exclusión en la sociedad de la información. Madrid: Biblioteca Fundación Retevisión, 2002.

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

BOLETIM DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO, nº: 75, 47, 46, 38, 35 y 22. **Sistema de Controle da Pesca de Mato Grosso do Sul SCPESCCA/MS – 2003, 2002, 2001, 2000, 1999, 1998**. Embrapa, Corumbá, MS (Brasil), 2009. Disponible em: <http://www.cpap.Embrapa.br/>. Acesso em: 23 feb. 2009.

BRUM, E; FRIAS, R. (Orgs.). **A mídia do Pantanal**. Campo Grande: UNIDERP, 2001.

BUCCI, E. **Sobre ética e imprensa**. São Paulo: Companhia das Letras, 1999.

BUSTAMANTE, E. **La televisión económica**. Financiación estrategias y mercados. Barcelona: Gedisa. 1999.

CANCIO, M. **Telejornalismo descoberto**. A origem da notícia no jornalismo regional. Campo Grande: Editora UFMS, 2005.

CASTELLS, M. **La galaxia Internet**. Madrid: Areté, 2001.

CATELLA, A.; ALBUQUERQUE, S.P. **Boletim de Pesquisa e Desenvolvimento, n. 75**. Sistema de Controle da Pesca de Mato Grosso do Sul SCPESCCA/MS – 2.003. Corumbá, MS, Brasil: Embrapa, 2007.

CATONIO, A.C. Nas trilhas do Pantanal. En: BRUM, E.; FRIAS, R. (Orgs.). **A mídia do Pantanal**. Campo Grande: UNIDERP, 2001.

COSTA, J. **La comunicación en acción**. Barcelona: Paidós, 1999.

CHAPARRO, M. Jornalismo na fonte. En DINES, A.; MALIN, M. (Orgs.). **Jornalismo brasileiro: no caminho das transformações**. Brasília: Banco do Brasil, 1996.

ECOA. **Coalizão Rios Vivos**. Disponible em: <http://www.riosvivos.org.br>. Acesso em: 15 feb. 2009.

EMBRAPA. **Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária**. Disponible en: <http://www.cpap.Embrapa.br/>. Última consulta el 23 de febrero de 2009.

FM PANTANEIRA. Disponível em: <http://www.fmpantaneira.com.br/>. Acesso em: 23 fev.2009.

GOVERNO DO ESTADO DO MS (Brasil). Disponível em: [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](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). Acesso em: 10 mar. 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**. Disponível em: <http://www.seplanct.ms.gov.br>. Acesso em: 07 fev.2009.

GOVERNO DO ESTADO DO MS (Brasil). Disponível em: <http://www.Corumbá.ms.gov.br/modules/tinyd1/index.php?id=3>. Acesso em: 04 fev.2009.

IBAMA. **Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis**. Disponível em: <http://www.Ibama.gov.br/patrimonio/>. Acesso em: 19 mar. 2009.

IBGE Cidades@. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/cidadesat/topwindow.htm?1>. Acesso em: 19 mar.2009.

LASWELL, H. Estructura y función de la comunicación en la sociedad. In: MORAGAS, M. (Org.) [1. ed.1948]. **Sociología de la comunicación de masas. Estructura, funciones y efectos**. Barcelona: Editorial Gustavo Gili, 1994. v. 2.

JAY, R. **Situaciones de crisis**. Madrid: Pirámide, 2000.

MARCONDES, C. **A saga dos cães perdidos**. São Paulo: Hacker Editores, 2000.

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

MARQUES DE MELO, J. et al. (Org.). **Comunicação, região e desenvolvimento**. Campo Grande: UNIDERP, 2004.

MERTON, R. K.; LAZARFELD, P. La Sociología del conocimiento y las comunicaciones para las masas. In: MERTON, R. K. **Teoría y estructuras sociales**. México: F.C.E., 1967. [1. ed., 1948].

OTA, D. Hora do Fazendeiro: A recepção do rádio na comunidade negra Furnas da Boa Sorte. In: MARQUES DE MELO, J. et al. (Org.). **Comunicação, região & desenvolvimento**. Campo Grande, UNIDERP, 2004.

OTA, D. A rádio que toca notícias do Pantanal. In: BRUM, E.; FRIAS, R. (Orgs.). **A mídia do Pantanal**. Campo Grande: UNIDERP, 2001.

PINILLOS, A. A. **La batalla de la comunicación interna**. Bilbao: Ediciones Deusto, 2002.

RAMONET, I. **La tiranía de la comunicación**. Madrid: Debate, 1998.

RIES, A.; TROUT **Positioning: The battle for your mind**. Mexico: McGraw Hill, 2002.

RODRÍGUEZ BRAVO, A. La investigación científica aplicada al plan de comunicación. In: **Dirección de comunicación empresarial institucional**. Barcelona: Ediciones Gestión, 2004.

SOUSA, J. P. **As notícias e seus efeitos**. Porto: Universidade Fernando Pessoa, 1999. Disponível em: <http://boc.ubi.pt/ptpag/sousa-pedro-noticias-efeito.html>. Acesso em: 11 fev. 2009.

THOMPSON, J. B. **Los media y la modernidad. Una teoría de los medios de comunicación**. Barcelona: Paidós, 1998.

VILLAFANE GALLEGU, J. **El estado de la publicidad y el corporate en España y Lationamérica I**. Madrid: Pirámide Ediciones, 2005.

WEIL, P. **La comunicación global, comunicación institucional y de gestión**. Barcelona: Paidós, 1992.

WIKIPEDIA. **Cobertura de la TV Morena en Corumbá y ladario y Rede Globo**. Disponível em: [http://pt.wikipedia.org/wiki/TV\\_Morena\\_Corumbá](http://pt.wikipedia.org/wiki/TV_Morena_Corumbá). Acesso em: 04 fev. 2009.

WIKIPEDIA. **La radio en Corumbá**. Disponível em: [http://pt.wikipedia.org/wiki/Meios\\_de\\_comunica%C3%A7%C3%A3o\\_em\\_Corumb%C3%A1#Jornais](http://pt.wikipedia.org/wiki/Meios_de_comunica%C3%A7%C3%A3o_em_Corumb%C3%A1#Jornais). Acesso em: 23 fev. 2009.

ZANATTA, J. A. **Jornal revela realidade escondida no coração do Pantanal**. In: BRUM, E.; FRIAS, R. (Orgs.). **mídia do Pantanal**. Campo Grande: UNIDERP, 2001.

Submetido em: 01.09.2010

Aceito em: 05.04.2011