

Tesis de Grado

Agosto de 2001

Master en Comunicación Institucional
Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales
(UCES)

Tema:

**Relación entre la Imagen Pública
y el mercado de consumo.**

Autores:

Pablo Gracia Beccar & Julio Souto

Hipótesis de Trabajo:

“En la Argentina, cuando la imagen pública de una empresa es afectada por variables que no tienen una relación directa con la calidad del producto/servicio que brinda, sus ventas no se verán afectadas en el mercado masivo o corporativo de consumo”

Indice

| | |
|---|-----------|
| Introducción..... | 5 |
| Del nombre de marca a la imagen de empresa..... | 7 |
| Imagen Institucional. Conformación. Variables y atributos..... | 18 |
| Del mapa de públicos al público consumidor | 25 |
| Acerca de la noción de Opinión Pública..... | 34 |
| Variables que afectan la imagen de empresa..... | 45 |
| Caso IBM – Banco Nación..... | 50 |
| Comprobación de la hipótesis..... | 56 |
| Bibliografía y Fuentes..... | 60 |
| Agradecimientos..... | 62 |

DOSSIER

Introducción

A fines de los '80, una muy aplaudida campaña institucional de un banco de primera línea nos presentaba a un grupo de niños diciendo a cámara sus nombres, luego el locutor daba forma al mensaje cuya idea central giraba en torno a la importancia del nombre (“Un buen nombre es lo más valioso que uno puede tener” rezaba el título de los avisos de gráfica), que no sólo nos identifica frente a los demás sino que, además, desarrolla un conjunto de valores connotativos asociados en quienes conocen nuestro modo de actuar y de relacionarnos con el medio.

La campaña institucional era de Banco Río y el eje del mensaje una verdad incontrastable para quienes están relacionados (desde el punto de vista del marketing, la publicidad o la comunicación institucional) con el manejo de las marcas de productos o como guardianes de la buena reputación de las empresas.

Casi una década después de dicha campaña, y con varias revoluciones tecnológicas en el medio (que multiplicaron el poder del consumidor y su acceso a un sinnúmero de fuentes de información), nos encontramos frente a una realidad en que la buena salud de una marca o el buen nombre de una empresa son, por sí solos, verdaderas ventajas diferenciales de alto valor estratégico.

Es dentro de este contexto que, durante los años '90, se produce un hecho que afectó profundamente la imagen pública de una empresa: IBM.

A raíz de un sonado hecho de corrupción que implicó el pago de un soborno de 21 millones de dólares para obtener el contrato de informatización del Banco de la Nación, la filial argentina de IBM se vio sumergida en la peor crisis que haya atravesado una empresa.

El escándalo produjo la separación de los 3 máximos responsables de la compañía, un fuerte golpe en la moral de los empleados, varios recambios de presidentes, de responsables de su comunicación corporativa, de sus consultoras de imagen y RR.PP., la suspensión de las ventas al Estado y una fuerte y constante presencia negativa de la empresa en los medios de comunicación.

Más allá de la posición de inocencia adoptada oficialmente por IBM y su estrategia de comunicación frente a la crisis (objetada por analistas y expertos), curiosamente –¿o no?- las ventas de la Big Blue no se vieron afectadas por este hecho.

En este caso puntual, y a diferencia de lo sostenido por especialistas y libros de texto, la percepción negativa de su imagen no afectó sus ventas. ¿ Por qué ?

Esto es lo que trataremos de develar en un minucioso recorrido que emprenderemos a través del origen de las marcas, su evolución, la irrupción de la comunicación institucional de las empresas, el rol actual de las mismas, de los medios y el cambio cualitativo de los públicos. A partir del desarrollo de estos conceptos trataremos de analizar este caso, un verdadero leading case de crisis de imagen que haya sufrido una empresa en la Argentina.

Del nombre de marca a la imagen de empresa

La Marca. Origen.

Las marcas se conocen desde tiempos anteriores a Jesucristo cuando a través de ellas se señalaban a los hombres que pertenecían a determinado propietario.

En la Edad Media, cada caballero tenía sus “armas” que eran algo así como su marca y había numerosísimos escudos de marquesados, ducados, etc.

Por su parte, cada religión adoptó un determinado símbolo gráfico: el pez y la cruz (cristianismo), el candelabro de siete brazos (judaísmo), la media luna (islamismo). Los gremios a su vez tuvieron su distintivo propio: la serpiente (farmacéuticos), la balanza (carrera jurídica), escuadra y compás (oficio del albañil).

Como vemos, por su fuerte poder denotativo y connotativo de evocación, la marca es utilizada para establecer el origen de las mercancías y para diferenciarlas de las demás. Con estas características casi intactas es como llega hasta nuestros días.

Definición.

En principio, una marca es el nombre de un producto (Coca-Cola), una empresa (Arcor) o un servicio (Movicom) y bien posicionada funciona como una garantía que atrae consumidores.

Los dos elementos que componen el significado contenido en la palabra marca son diferenciación y pertenencia. Cada marca tiene un origen, historia, atributos y un proceso

de construcción que la diferencia de todas las demás (con las cuales compite en el mercado de productos y en el mercado, más general y amplio, de la imagen). Y, a su vez, la marca expresa la pertenencia del producto, empresa o servicio que evoca a un determinado sector del mercado, familia de productos, nacionalidad, etc.

Por lo tanto, la marca desempeña un papel principal en el devenir económico de los mercados de consumo. Es un valor diferencial frente a la competencia y a veces el único.

Imagen de marca.

El término Imagen de Marca es un concepto aportado por los estudios de motivación en los años '60 y se refiere al conjunto de rasgos que constituyen en el espíritu del público la personalidad de marca de un producto o servicio.

Cada marca posee un valor afectivo o moral presente en el público consumidor. De esta manera, las imágenes de marca desarrolladas a lo largo de la vida de los productos o servicios, buscan fijar una serie de – pocos – conceptos básicos en la mente y la percepción del consumidor: frescura, juventud, calidad, rapidez, fuerza, practicidad, etc.

En el mundo globalizado e interconectado en el que vivimos, donde los productos se parecen cada vez más y las ventajas de orden físico o técnico son neutralizadas rápidamente por la competencia, la dimensión simbólica del producto - su imagen de marca - es utilizada como una ventaja estratégica de diferenciación; que sumada a sus características intrínsecas provoca una respuesta positiva del consumidor.

En un libro de principios de los '70, "Del estudio de motivación a la creación publicitaria y a la promoción de ventas", M. Joannis sostiene que existen tres canales de comunicación que expresan la imagen de marca:

- el producto y su presentación (frecuentemente encontramos en el producto características que expresan la originalidad, clasicismo, etc. de una marca),
- la publicidad/promoción, medio especializado en la expresión de la imagen de marca
- y los puntos de venta y su personal (que varía desde el punto de venta anónimo hasta el exclusivo).

Estos son los canales básicos a los que se pueden agregar: los uniformes, camiones de reparto, servicio de atención al consumidor, sponsoring de personalidades o acciones deportivas o culturales, cobrandings (estableciendo alianzas con otros productos), sitios en Internet, etc.

Por otro lado, Brian Boylan en un artículo publicado en el Financial Times (3/99) señala que: "Las marcas buscan capturar tanto el corazón como la mente de los consumidores y son centrales en la construcción del concepto global de una empresa".

"Los logotipos corporativos y las campañas de publicidad son sólo una parte de la fuerza de una marca, de una empresa", agrega. Ellos son fundamentales en el desarrollo de una empresa, pero existen demasiadas empresas haciendo las mismas cosas. "Desarrollar el

conocimiento global de una marca es una manera de decir que la empresa hace la diferencia”.

El artículo enfatiza que compañías globales como Coca-Cola, Mc Donald's, Disney, Sony y Mercedes Benz se han transformado en líderes mundiales en sus respectivos negocios debido a la fuerza de sus marcas.

De acuerdo con el artículo, las marcas establecidas permiten a las empresas expandir sus líneas de producto o servicios o ingresar en nuevos mercados. “El público no necesita pagar un 30 % más por una remera, pero si es Disney lo hace porque la marca significa más que sólo una remera, que encarna la imagen de Disney” puntualiza el experto en marcas Raymond Perrier.

David Aaker, autor de Building Strong Brands expresa, acerca del valor de marca, que “nuevas investigaciones sugieren que el activo de marca (brand equity) eleva el valor de mercado tanto como lo hace el retorno sobre la inversión. La simple verdad del asunto es que las marcas más fuertes requieren del soporte y del cuidado compartido de toda la organización”

El nombre de una empresa es su activo más valioso e irremplazable en el caso de las empresas monomarca, y el conjunto de sus marcas en el caso de las empresas multimarca. Esto se debe en parte a los extendidos avances en las comunicaciones electrónicas que ya hoy hacen difícil diferenciarse de los competidores sobre las bases de precio, producto o distribución solamente.

Gayle Christensen, director general del Gerenciamiento de Marca Global de FedEx (FedEx Global Brand Management), expresa que “en el mercado seremos cada vez más dependientes de nuestra marca para atraer nuevos negocios y mantener la lealtad de nuestros clientes. El nombre FedEx conlleva más valor y peso que nunca; y el trabajo de construcción y protección de la marca se ha vuelto una nueva urgencia en el escenario actual”.

Las grandes marcas crean una conexión emocional con sus clientes, un bono que va más allá del producto. Las empresas han sabido por años que los consumidores viven en un “mundo emocional”. Las emociones dirigen la mayoría de las decisiones que toman las personas. Scott Bedbury, experto en Marcas y creador del slogan de Nike “Just do it”, afirma: “Existe una conexión emocional que trasciende el producto, y trascendiendo el producto está la marca”.

Esta conexión especial es algo que no se puede comprar de hoy para mañana y que debe ser mantenida y reforzada buscando crear constantemente una experiencia de marca consistente y positiva, siempre.

Comunicación de Marca / Comunicación Institucional.

Desde los orígenes de la comunicación de masas, el discurso de las empresas estuvo destinado a publicitar sus productos y, obviamente, sus marcas. Estas eran las tarjetas de presentación de las empresas frente a los consumidores, apoyadas por fuertes presupuestos de publicidad, relaciones públicas, promoción, etc., actividades desarrolladas bajo la batuta

de los departamentos de marketing con un objetivo definido: aumentar las participaciones de mercado.

Pero en los últimos años algo ha cambiado. La comunicación institucional, errática en el pasado, ha tomado un protagonismo mayor, casi estelar. Hoy en día, casi todas las marcas de producto llevan “apellido”, es decir, junto a su nombre aparece el de su progenitor, la empresa que lo produce. Han proliferado, así, campañas de comunicación orientadas a recrear la imagen de las empresas, rediseño de logos, aplicación de programas de identificación corporativa, etc. junto a un mayor empuje dados a acciones tales como el patrocinio, mecenazgo, comunicación interna, comunicación con accionistas, relaciones con la comunidad, campañas de prensa, etc.

Estos cambios en las políticas de comunicación de las empresas se deben, entre otros, a:

1. la reivindicación social del papel de las empresas como agentes económicos asumiendo su papel de actores sociales frente a la comunidad y lo cotidiano,
2. la existencia de un público más educado, exigente e informado sobre los avatares de la economía, la actividad de las empresas, la calidad y precio de los productos y servicios en otros países, etc.,
3. las crisis continuas que obligan a las empresas a redefinir sus políticas, y su posicionamiento en un mercado cambiante, para unificar bajo un discurso de unidad a las diferentes actividades y negocios que puede desarrollar un holding o grupo empresarial,
4. el papel de garantía de calidad que puede representar el nombre de la empresa para los consumidores en un mercado saturado de productos y sobrecargado de información.

Respecto de la política de comunicaciones, una diferencia central entre la comunicación de marca y la puramente institucional la encontramos en la determinación del destinatario del mensaje, influyendo también en el contenido y armado del mensaje. Mientras la comunicación de marca se dirige al público como consumidor buscando seducirlo, divertirlo, interesarlo, para provocar su deseo de compra, la comunicación de empresa se dirige al público como individuos pensantes de la sociedad con un discurso más solemne, referido a algún tema social, económico, cultural, ecológico, sectorial, buscando la reflexión, solidaridad y, por qué no, la simpatía de la comunidad.

Esta diferenciación en la producción de los mensajes también la encontramos en la comunicación de las empresas monomarca/monoproducto y en las empresas de servicio, donde su nombre –la marca- es único (puede referirse tanto a la empresa como al objeto que produce) y es utilizado ya sea para la comunicación comercial o la puramente institucional, modificando el tono del mensaje (a nivel del contenido y hasta de diseño).

Imagen de marca / Imagen de Empresa.

Así como las imágenes de marca de los productos responden a la representación mental que de ellos se hacen los públicos, ocurre lo mismo con las imágenes de las empresas. Las diferencias podemos encontrarlas en los fines a los cuales apunta cada tipo de imagen: mientras el manejo de la personalidad de un producto lo posiciona dentro del mercado buscando lograr mayor participación, la articulación de una imagen positiva de la empresa pretende ganar la confianza y la aceptación de sus valores por parte del público, otorgar

credibilidad a sus mensajes, incentivar el orgullo de pertenencia de los empleados (público interno), atraer a los mejores trabajadores para que formen parte de la empresa, etc.

A su vez, las evaluaciones de las imágenes de marca (de producto y de empresa) se realizan sobre la base de estudios de motivación y encuestas cuali/cuantitativas que evalúan una serie de atributos determinados de acuerdo al sector del mercado donde se produce y se compete, relacionándolos con la imagen ideal, el conjunto de rasgos que se debe tener para responder a las necesidades del público, ideal existente en la sociedad para cada mercado / producto / empresa pero al que no se puede representar porque dicha imagen contiene per se características antinómicas.

Mientras para la marca de producto una buena imagen puede asegurarle mantener o acrecentar una porción de mercado, para una empresa una imagen óptima se convierte en un activo frágil e intangible al que podemos identificar como un valor agregado que enriquece la actividad de la empresa, proporcionándole mayores ventajas competitivas.

¿Cómo y por qué ? Como ya citáramos previamente, el aumento de los niveles de formación y el acceso a mayores cantidades de información por parte de los públicos han hecho a éstos más exigentes, con fuertes expectativas acerca de lo que debe hacer una empresa o cómo debe hacerlo. Por lo que pasan a contar con mayores herramientas para decidir su compra, a través de la cual eligen y a la vez juzgan. (Más adelante en el análisis de casos se verá cómo han reaccionado diferentes públicos a los hechos que afectaron la imagen de distintas empresas). Por lo tanto, una correcta gestión de la imagen de una empresa se convierte en un valor agregado ya que le permite establecer una relación más duradera y de confianza con los consumidores y que puede traducirse en la posibilidad de

tener menores costos de marketing, alcanzar mayor libertad en la toma de decisiones y resultar una oferta atractiva para los inversores.

Teniendo en cuenta lo previamente expuesto podemos referirnos al concepto de marca como un concepto envolvente, que puede abarcar desde el campo más amplio de la empresa hasta el campo más restringido y acotado del producto.

Por ello, en las empresas celosas del cuidado de su imagen, la marca corporativa actúa como un gran paraguas para los distintos productos de la empresa, aportándoles como ya dijimos respaldo y garantía

Acción y comunicación.

Charles J. Fombrum en su obra “Reputation, Realizing Value from the Corporate Image” señala que la percepción del compromiso de una compañía con respecto a los clientes, los accionistas, la comunidad y el entorno social determina su credibilidad, factor básico para la configuración de una imagen de prestigio. En otras palabras, la imagen de una empresa se conforma a partir de la percepción afectiva o emocional de sus clientes, accionistas, empleados y público en general. Fombrum añade que los factores clave que construyen una imagen de prestigio como activo intangible están íntimamente relacionados y son: credibilidad, confianza, fiabilidad y responsabilidad.

Como hemos visto, la imagen es un fenómeno generado y alimentado por una empresa o institución en sus relaciones con la sociedad. Un intangible que en buena medida es obra de la información.

En la vida de una empresa o institución, toda acción o actividad puede interpretarse en términos de imagen. De este modo, la acción incluye decisiones, estrategias, actos, controles, lanzamientos, comportamientos frente al público interno, al estado, a la comunidad y al público en general. Y esos actos, llevados a cabo a partir de una identidad y una cultura propia de cada organización, son los que van a generar buena parte de la información (difundida por medios formales o informales) que influenciarán las percepciones de su imagen.

Según varios estudios sobre el comportamiento de los consumidores, el modo en que una compañía y sus empleados se muestran y actúan puede influenciar la decisión de los clientes para hacer negocios con esa organización. Las experiencias diarias que un cliente tiene con la empresa y sus productos / servicios son fundamentales. Al respecto Gayle Christensen, Director del Gerenciamiento de Marca de FedEx, agrega: “Las agencias de publicidad y los departamentos de marketing no crean experiencias positivas, el trabajo de todos los empleados de la compañía las crean... Cada empleado representa la marca y tiene un efecto significativo sobre los clientes, según la manera en que contesta una llamada, crea acciones de marketing, envía un e-mail, vende los servicios FedEx o recibe un envío a última hora... Todos los empleados son guardianes de la marca”.

La meta en el desarrollo de marca de una empresa es asegurar que exista una experiencia consistente de la marca hacia todos los clientes, que empieza con el logo pero que incluye otros elementos que dan vida a la marca como las percepciones, impresiones y sentimientos de los clientes.

“Cada vez que llenamos o excedemos las expectativas de nuestros clientes, estamos reforzando nuestra imagen de marca... Desafortunadamente, lo mismo ocurre en sentido contrario. Cuando fallamos en satisfacer el nivel de expectativas de los clientes estamos dañando la marca”, Christensen explica.

Estas expectativas se extienden a todas las áreas, aún las más sutiles como el uniforme de los empleados, la limpieza de los puntos de venta, la consistencia en sus comunicaciones, o la calidad del producto / servicio, su red de distribución, etc.

Como explica Joan Costa: “Para mí, actuar y comunicar es la misma cosa... la acción, los actos, las realizaciones y los hechos comunican más que muchos mensajes. Y comunicar es actuar, es un modo de acción y de influencia que se realiza con los demás y con el entorno.”

Todo dicho.

Imagen Institucional. Conformación. Variables y atributos.

“Cierta vez un periodista le preguntó a un conocido empresario: Qué salvaría de un incendio, la fábrica o la imagen de la empresa?.

El empresario contestó: La imagen, porque la fábrica está asegurada contra incendio; además encontraría créditos y en poco tiempo la levantaría de nuevo. Pero nadie me puede asegurar la imagen, y construirla me costó años y muchos esfuerzos...”

Esta anécdota, relatada por Joan Costa en una de las tantas entrevistas que le han hecho sobre comunicación corporativa, ejemplifica de modo simple y ameno la importancia de eso llamado imagen. Añadiendo, además, que es algo que se construye a través de los años y que requiere (cierto) esfuerzo.

Una imagen, desde el punto de la comunicación corporativa (o desde el marketing), es nada más y nada menos que un lugar. El lugar que ya sea una empresa, una marca o usted ocupa en la mente de los otros. Dicha imagen se construye a partir de nuestros actos, de la personalidad que exteriorizamos cuando actuamos, de cómo los comunicamos y de cómo nos comunicamos con el otro. Nada más.

Ni nada menos, porque de lo que estamos hablando es de interpretaciones humanas y, por lo tanto, de la subjetividad. Y si nos resulta complicado que los demás nos miren como nosotros esperamos, cuánto más complicado es gestionar la imagen de cualquier institución, pública o privada, donde intervienen desde pocos hasta miles de actores, con

diferente capacidad de poder de acción y reacción frente a sus pares, frente a proveedores, clientes, otras instituciones, el gobierno, la prensa.

Este tipo de imagen, no la óptica sino la imagen mental, no es una ciencia nueva ni el oráculo a partir del cual se puede programar el éxito o fracaso de un emprendimiento, nobel o ya existente.

La imagen mental pertenece a la esfera de la interpretación y la percepción humana, es totalmente subjetiva, y desde este punto de vista la podemos emparentar con los preconceptos, sentimientos, estereotipos y hábitos de la gente.

Y si, por un lado, la imagen mental no es un concepto nuevo, la imagen institucional y la imagen de marca tampoco lo son. Lo que sí podemos señalar como reciente es el interés de las instituciones en “cuidar” (más que nunca) su imagen pública, y el interés de los profesionales de la comunicación en poder gestionar y transmitir de manera eficiente esa imagen polifacética, ya que como representación mental esa imagen no sólo es el efecto de los mensajes de la empresa, sino que también es fruto de las opiniones del público y de su experiencia personal y grupal con las acciones y productos de la organización.

Conformación. Variables.

En términos generales la imagen institucional se construye a partir de la acumulación de experiencias: con el producto y/o servicio en sí, con las comunicaciones intencionales o no de la empresa (publicidad, relaciones públicas, prensa, marketing directo, rumores, etc), la

opinión de amigos/conocidos, su exposición en los medios, su evolución económico-financiera, su relación con la comunidad, con el estado y el medio ambiente, etc.

Como vemos, bajo cada ítem se esconden un sinnúmero de variables que pueden afectar la reputación o imagen institucional de una empresa (tema sobre el que volveremos más adelante).

VARIABLES QUE SÓLO PUEDEN AUMENTAR PORQUE A CADA PASO SE TRABAJA CON UN PÚBLICO CADA VEZ MÁS INFORMADO QUE RECLAMA MAYORES COMPROMISOS A LAS COMPAÑÍAS CON QUE SE RELACIONA.

En un reportaje publicado en el diario Clarín -el 28 de octubre de 1998-, el sociólogo francés Gilles Lipovetsky advertía que “hay una gran cantidad de ciudadanos que expresan hoy sus creencias y su identidad a través del consumo, de los productos que eligen” y mencionaba el caso de THE BODY SHOP, una empresa exitosa cuya característica diferencial es que fabrica productos de belleza con sustancias no testeadas con animales, apelando (en los hechos y en su comunicación) a la sensibilidad ecológica de la comunidad.

Charles Fombrun en su libro “Reputation. Realizing Value from the Corporate Image” resume el tema de la construcción de una imagen de prestigio de la siguiente manera: Credibilidad, Fiabilidad, Confianza y Responsabilidad constituyen los elementos básicos sobre los que se apoya una buena reputación. Agrega ,además, que los clientes, los inversores, los empleados y la comunidad constituyen los factores clave para la configuración de la imagen.

Dentro de la gestión de imagen de una empresa existen ciertas variables que son o pueden ser totalmente controlables por ella, como por ejemplo: la identificación visual (logotipo, isotipo, papelería, etc.), el diseño del producto, del packaging, el diseño de ambientes

internos o externos (oficinas, stands, puntos de venta, etc.), las comunicaciones externas propiamente dichas (publicidad, eventos, lanzamientos, press releases, acciones de relaciones públicas, de marketing directo, confección de informes financieros, balances, etc.), cursos de inducción para quienes ingresan a la empresa, acciones de sponsoring o mecenazgo.

De todos modos, nada es controlable ciento por ciento cuando hablamos de la interpretación humana; un mensaje puede ser decodificado erróneamente, un problema de distribución, una huelga o descontento de los empleados, un inconveniente de producción, una declaración inoportuna de un ejecutivo pueden provocar una crisis con alguno de los públicos con los cuales interactúa una institución. Estos imprevistos suceden y en la mayoría de los casos pueden llegar a controlarse.

Lo realmente grave ocurre cuando un incidente no se enfrenta y se deja que el hecho (que suele ser amplificado por los medios de comunicación o los propios afectados) crezca sin control, pudiendo afectar seriamente la imagen que se poseía y que muchas veces constituye el recurso simbólico que desequilibra la balanza en la mente del consumidor, llevando a que se elija nuestro producto y no el de la competencia.

Precisamente, dentro de este juego de realidades y apariencias que encierra la construcción de una imagen, su gestión y control a lo largo del tiempo y frente a diversas situaciones es que buscaremos demostrar a través del desarrollo de este trabajo que existen diferencias en el nivel de ventas de las empresas, según sea la naturaleza del problema que afecte su imagen institucional.

Por ejemplo: casos como el de Coca-Cola en Bélgica (hubo reportes masivos de náuseas y vómitos provocados por la ingesta del producto), Tylenol (envenenamiento provocado intencionalmente) y Pepsi (introducción de jeringas en las latas) en Estados Unidos, el caso de Parmalat (denuncias sobre venta de salsa de tomate en mal estado) o de los propóleos (denuncias sobre defectos de producción) en Argentina, provocaron bruscas caídas en las ventas de estos productos y, según las decisiones empresariales tomadas en cada caso, llegaron a afectar seriamente la imagen y la rentabilidad de las empresas mencionadas.

Sin embargo, existen otros casos como el de Microsoft en EE.UU. (acusada de monopolio), el de Sevel o Renault en Argentina (acusadas de contrabando), el de IBM-Banco Nación (contrato cuestionado por sobornos, acusación que luego se hizo extensiva a los acuerdos IBM-DGI, IBM-Banco de Santa Fe, IBM-Gobierno de Mendoza y IBM-Municipalidad de Avellaneda) y tantos otros; crisis que si bien, por un lado, afectaron el normal desenvolvimiento de las empresas y su imagen, por el otro, no se llegaron a registrar caídas en las ventas de sus productos.

Atributos.

Así como para delinear la personalidad de una marca tratamos de brindarle ciertos atributos a través de la comunicación, en el caso de la imagen corporativa también se trabaja sobre la determinación de aquellos atributos que mejor comuniquen la personalidad de la empresa, permitiéndole diferenciarse de la competencia y actuando como un “energizante” que establezca una relación de empatía entre el/los público/s y la empresa y sus productos.

Debido a la velocidad con que se produce la neutralización de las ventajas competitivas de los productos, las empresas deben trabajar cada vez más sobre su imagen institucional y la de sus marcas para suscitar la adhesión de los públicos a su proyecto corporativo empresa y para inclinar la balanza hacia sus productos en el momento de la compra.

De esta manera, podemos advertir como el manejo de la imagen se transforma en una herramienta indispensable para la creación y transmisión del concepto de valor agregado, un diferenciador premium que toda empresa, cualquiera sea, desea encarnar y comunicar; y cuya percepción (basada en la conjunción de diferenciales físicos y simbólicos) debería leerse como “lo que yo hago para usted es superior a lo que hacen los otros (la competencia)”.

Imágenes & Atributos.

Las investigaciones y el análisis sobre la percepción de los atributos de una organización (o de una marca) por parte del público son realizadas por las empresas de investigación de mercado. Para llevar a cabo dicha tarea generalmente determinan -a través de un trabajo de campo previo- el listado de atributos que, según los encuestados, debe poseer una compañía para tener una buena imagen institucional. Aunque existen pequeñas variaciones entre una empresa encuestadora u otra y de un año al otro, los atributos considerados son: innovación, tecnología, eficiencia, confiabilidad, buenas prácticas comerciales, calidad, servicio al cliente, gestión empresaria, relación con la comunidad y medio ambiente, etc. Cada atributo impacta en un porcentaje específico sobre la imagen.

Por último, debemos tener en cuenta que toda imagen institucional es un espacio, una percepción inestable, que se forma en la mente del público consumidor, en el mercado y en el espacio social.

Del mapa de públicos al público consumidor.

El doble papel que asumen las empresas en su relación con la comunidad en general como agentes económicos, por un lado, y como actores sociales, por el otro, conjugado con su interés por llevar a cabo un manejo pragmático y rentable de su negocio, las lleva a establecer relaciones de comunicación con diferentes públicos.

La determinación y la importancia que se otorgue a dichos públicos dependerán del tamaño, actividad, situación, intereses y objetivos de cada empresa. Además, cada público tiene un conjunto de expectativas, necesidades y lenguajes propios por lo que resulta necesario la elaboración de mensajes específicos para cada uno. Por lo tanto, esta segmentación “obligada” de los públicos y la necesidad de las empresas de dirigirse a ellos con mensajes diferenciados, de acuerdo a su naturaleza y expectativas, lleva al armado del denominado mapa de públicos que representa el complejo entramado (social) de “clientes” con el que la empresa se comunica e interactúa.

Con respecto a la elaboración y emisión de mensajes para distintos públicos, en líneas generales, podemos referirnos a los mensajes producidos para relacionarse con el entorno vinculado con la producción: *comunicación interna, comunicación business to business, comunicación financiera, etc.* y al conjunto de mensajes producidos para relacionarse con el entorno social: *comunicación visual, relaciones públicas, comunicación de crisis, relaciones con la prensa, relaciones con la comunidad, relaciones con el gobierno, asociaciones, cámaras, grupos de presión, entre otros, que se suman a la publicidad y*

promoción (dirigidos al público en su rol como consumidores) y al patrocinio y mecenazgo (dirigidos al público en su rol de ciudadanos).

A continuación describiremos brevemente las características y objetivos de algunas de las acciones de comunicación citadas, lo que permitirá una mejor aproximación al análisis de los casos expuestos más adelante:

La comunicación interna busca integrar a todos los empleados bajo el proyecto corporativo seguido por la empresa y se organiza en torno a tres ejes: las relaciones profesionales ligadas a la actividad de la empresa, las relaciones de convivencia y las relaciones de identidad asociadas a la cultura de la empresa – otorgándole sentido al marco de convivencia, la percepción de la organización, su gente, conducta y su historia frente al exterior -. La comunicación interna se materializa a través de canales formales e informales como periódicos internos, señalizaciones, mensajes electrónicos, notas, cartas, reuniones, celebraciones, rumores, etc.

La comunicación financiera se dirige al público compuesto por los inversores (reales o potenciales, pequeños accionistas o institucionales) y los profesionales de las finanzas (analistas, periodistas especializados, agentes intermediarios, etc.). Las empresas procuran ofrecer una imagen que les permita presentarse como opciones atractivas de inversión para financiar sus planes de crecimiento. Esta forma de comunicación no sólo es utilizada por empresas que cotizan en bolsa sino también por aquellas que pueden encontrarse en vías de cotizar o porque desean ser mejor conocidas entre sus socios financieros actuales o venideros.

Las relaciones con el gobierno implican las relaciones con el poder (Ejecutivo y Legislativo en el ámbito nacional, provincial o municipal) y que en nuestro país también tienen un fuerte poder de influencia sobre los vínculos comerciales con el Estado.

Las relaciones con el gobierno permiten a las empresas actuar como grupo de presión con el objetivo de conseguir un propósito determinado o defender una causa relacionada con sus intereses, pero por otro lado (menos público y ético) pueden llegar a permitirle obtener ciertas ventajas (a través del tráfico de influencias, de informaciones reservadas, “premios”, etc.) para acceder a una licitación. .

Las acciones de publicidad y promoción privilegian la comunicación con los consumidores.

Los mensajes emitidos a través de los medios de comunicación (desde una simple carta hasta una campaña masiva) buscan informar y convencer al público para que adquiera un producto, servicio o adhiera a una causa. Y son los consumidores el principal sostén, la base que con sus compras permite el desenvolvimiento de la mayoría de las empresas.

La conducta del consumidor. Toma de la decisión de compra.

El público consumidor no toma decisiones en el vacío. Sus compras reciben influencias culturales, sociales, personales y psicológicas. Los elementos principales que intervienen en el acto de compra son:

Contexto psicológico en que se encuentra el producto o servicio. Explica las actitudes psicológicas o comportamiento de compra.

Motivaciones y frenos. Existen diferentes impulsos (a veces opuestos) que llevan al acto de compra.

Significado psicológico de las características físicas del producto. Vender es evocar las satisfacciones que proporciona el empleo de un producto. Para ello necesitamos conocer las características físicas del producto relacionado con las motivaciones y frenos en cuanto a color, forma, peso, olor, **calidad**, etc. Debe existir una correlación entre los hechos psicológicos y concretos del producto.

Imagen de marca. Son los rasgos que constituyen en el espíritu del público la personalidad de una marca.

Descripción de los tipos de consumidores y no consumidores. Las motivaciones y los frenos no actúan por igual en todas las personas.

Descripción del acto de compra. Describe el proceso de información, prospección, selección y compra del producto.

Toda compra es fuente de angustia psicológica, la que será mayor al aumentar el precio y, por lo tanto, el riesgo. El tipo más sencillo de conducta de compra es la adquisición de productos de bajo costo que se compran con frecuencia. El consumidor tiene muy pocas decisiones por hacer: conoce la clase de producto, conoce las principales marcas y tiene preferencias por algunas de ellas. El caso de compras importante y de productos de gran valor implican correr el riesgo de un error que puede durar años. Existen mecanismos que

disminuyen la angustia que arrastra toda selección y decisión: la costumbre - compran siempre productos de una marca dada -, traspaso de responsabilidad - comprar ciegamente un producto recomendado por un tercero -, comprar productos de marca, la experimentación - comprar cantidades pequeñas del producto -.

Teorías sobre la decisión de compra.

Se han desarrollado varios modelos o teorías que tratan de combinar de una manera lógica las variables más importantes que explican el comportamiento del comprador. Todos los modelos consideran al comprador como solucionador de problemas y procesador de información. Es decir, el comprador es inducido por algunos estímulos a desear algo, recoge o recibe información, esta información modifica su conocimiento y sus actitudes, otros factores lo inducen a comprar o rechazar el producto y experimenta sensaciones posteriores a su decisión. Aquí ejemplificamos brevemente dos de las múltiples teorías sobre las cuales nos basaremos para probar nuestra hipótesis.

1- La teoría estructural de la demanda sostiene que el consumidor percibe los productos como estructuras, configuraciones de elementos que le son propios como:

Calidad

Precio

Publicidad - información

Envase

Puntos de venta

Etc.

Las distintas estructuras de producto que compiten en el mercado se diferencian a partir de ventajas y desventajas que quedan definidas a partir de comparar sus respectivos elementos. El consumidor compara y elige sobre la base de una evaluación que elabora en forma consciente o inconsciente. Estas ventajas diferenciales que actúan como parámetros de elección pueden ser racionales, emocionales e institucionales y no se procesan en forma separada sino que se interrelacionan y se entrecruzan en la mente del consumidor.

2- Modelo Howard-Sheth

Este modelo se centra en el análisis de 1- la información del comprador y sus procesos de decisión (sus procesos de aprendizaje), 2- los estímulos procedentes de la marca, de la clase de producto, de la empresa productora y del medio social, 3- los factores exógenos que influyen en el comportamiento del comprador como tal (importancia de la compra, factores de la personalidad, clase social, cultura, organización, presión del tiempo y categoría económica) y 4- las reacciones de su proceso de comportamiento.

Examinando el gráfico que sintetiza el modelo, podemos ver que hay tres marcas A, B, y C y cinco atributos que interesan a los compradores: precio, calidad, imagen, disponibilidad y servicio.

Howard y Sheth señalan tres canales de estímulos para recibir las impresiones de estos atributos;

- el primero es examinar las mismas marcas, denominadas *estímulos significativos*,

- el segundo son los medios comerciales (publicidad, información, catálogos, agentes de ventas, etc.) a los que denominan *estímulos simbólicos* porque se corresponden con los símbolos lingüísticos y pictóricos de las marcas
- y el tercero son las relaciones sociales (comunicación verbal) que denominan *estímulos del medio social*.

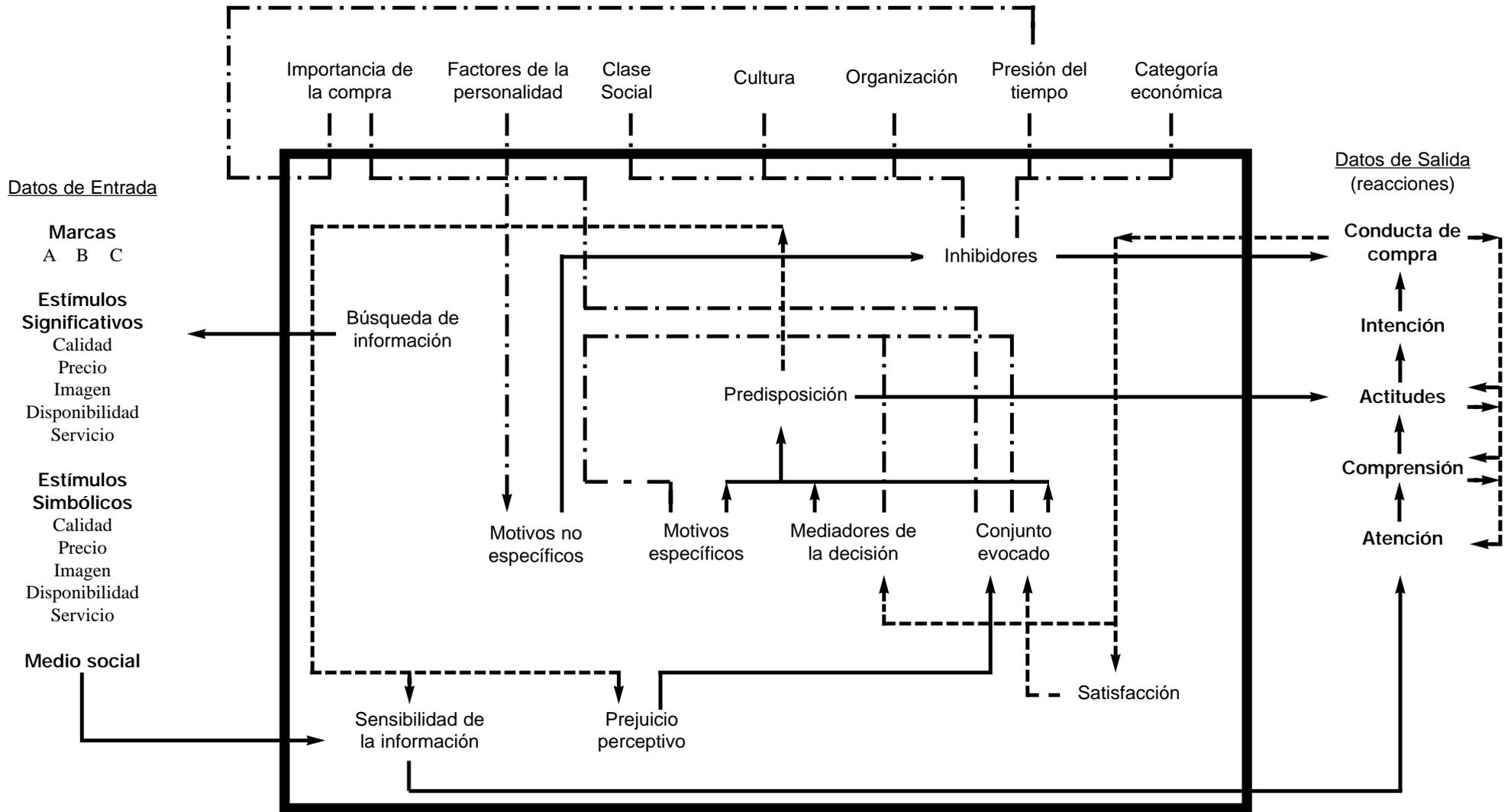
Estos estímulos entran en la mente del comprador regulados por su *sensibilidad a la información*. En esta sensibilidad a la información sobre el producto influye su predisposición a comprar.

El comprador mostrará “vigilancia perceptiva” hacia los aspectos que le interesen y “defensa perceptiva” hacia los demás. En otras palabras, el consumidor prestará fundamentalmente atención a la información que considere pertinente para “justificar” su compra. Esta información, además, es tamizada por sus propios prejuicios perceptivos y será la que provoque determinado efecto en sus motivaciones y en el conjunto evocado.

De esta manera, existirán motivos específicos basados en la clase de producto y que servirán como criterios de compra. Por ejemplo; ante la compra de una computadora los motivos específicos pueden ser su velocidad, memoria, calidad, servicio.

En un estado motivado el comprador tendrá en su mente un conjunto evocado de marcas que pueden satisfacer sus necesidades. La preferencia sobre una de estas marcas dependerá de la comparación que haga sobre las alternativas que le ofrece cada marca con los motivos de compra y el orden que establezca de los mismos según su capacidad de satisfacer sus deseos o necesidades.

Modelo Howard-Sheth de conducta del comprador



- Corriente de información de entrada, salida y efectos
- - - - - Efectos retroalimentadores
- · - · - · Influencia de las variables exógenas

El hecho de que compre está influido por la presencia de inhibidores, las fuerzas del medio ambiente que pueden disuadir su compra. Esto lleva al análisis de las variables exógenas que operan sobre el comprador. Cuatro de ellas: *la personalidad, organización* (se refiere a los grupos con los cuales se identifica el individuo), *clase social y cultura*; representan influencias situacionales. *La importancia de la compra* se refiere a lo inducido que está el comprador por su ego hacia el producto. Generalmente cuánto más importante es la compra, mayor es el conjunto evocado. *Presión de tiempo* significa la cantidad del mismo que el comprador cree subjetivamente que tiene para la actividad previa a la compra. *La categoría económica* expresa los sentimientos que abriga el comprador respecto a si sus recursos le permiten realizar la compra.

El resultado de todo el procesamiento de los estímulos es un conjunto de *reacciones del comprador*, que pueden ir desde la atención que se presta a la información hasta el comportamiento de compra que es la expresión del acto explícito de compra. A este arco de comportamientos puede sumarse el mecanismo de satisfacción que va a representar el grado de correspondencia entre las consecuencias reales de la compra de un producto y las que se esperaban antes de realizarla. Si el producto comprado no logra alcanzar el nivel de satisfacción esperado por el cliente, éste puede eliminar la marca de su conjunto evocado. Al contrario, una experiencia satisfactoria robustecerá la preferencia del consumidor por la marca o su hábito de adquirirla.

Este modelo puede adaptarse a distintos tipos de productos y situaciones de compra, modificando la importancia respectiva de las diferentes variables o su contenido.

En ambos modelos de compra se destaca al atributo Calidad como uno de los de mayor interés para los consumidores (atributo que se potencia al tratarse de la compra o contratación de un servicio/producto informático por la inversión y la ecuación costo/beneficio que involucra) a los que luego se suman precio, imagen, servicio, etc.

En nuestro caso de estudio, teniendo en cuenta la reputación alcanzada por IBM en cuanto a la excelencia de sus productos y servicios, es comprensible inferir que los consumidores, individuales y corporativos, como veremos más adelante privilegiaron este atributo al tomar sus decisiones de compra, condenando sólo a nivel moral y social (pero no en los hechos/ventas) las prácticas desleales descubiertas en IBM Argentina.

Acerca de la noción de Opinión Pública.

Un aspecto ineludible a la hora de plantearse la comunicación institucional, se refiere al estudio y la definición de la opinión pública. Es indudable que ante casos de crisis, su desenlace estará determinado por la reacción del conjunto de la sociedad, exonerando a la empresa involucrada de toda culpa o sancionando su comportamiento. Claro está, como se propone en la hipótesis de este trabajo, también jugará un papel determinante el origen de la crisis y las características de la empresa afectada. Aún así, existe un factor común: el público.

El concepto de opinión pública tiene sus orígenes en la década del '50, en el marco de las investigaciones sobre las comunicaciones de masas. Desde su formulación clásica (Walter Lippmann, 1949, *La Opinión Pública*), este concepto se termina de conformar con la expansión de los medios de comunicación de masas, y toma como elemento central la creencia en un yo colectivo, cuyas opiniones presentan un grado de diversidad dentro de un marco limitado de respuestas cuantificables. Los estudios sobre la opinión pública se concentran en averiguar las formas de configuración de estas opiniones, en su diversidad y homogeneidad, con especial interés en el papel desempeñado por los medios masivos en dicha configuración.

En su libro *Psicología Social de la Opinión Pública y de los Medios de Comunicación*, publicado en 1969, Karl Young opina que para la creación de estados de opinión es necesario que alguien, una instancia emisora, persona, grupo o institución, proponga un “tema” para su circulación pública. Según Rafael de Moragas (1985, *Sociología de la Comunicación de Masas*), la propia circulación de un tema no resulta fácil si no se

establecen distintas estrategias para que el público le preste atención y reconocimiento. Para ello debe “problematizarse” el tema e introducir elementos de valor (temor o esperanza, etc.) para su conocimiento, entre otras cosas.

Estructura de la Opinión Pública.

El concepto de opinión pública puede alcanzar un alto grado de abstracción si no se lo “ancla” en el accionar cotidiano del hombre en su sociedad. Una de las características principales que definen este accionar es la “interacción social”. Los sujetos de esta interacción son las personas o grupos organizados de seres humanos.

Los procesos interactivos pueden tener su organicidad en forma manifiesta o no, pero están orientados en un sentido y adquieren un significado que lleva la impronta de las pautas culturales.

El campo de la opinión pública no es estrictamente una disciplina y menos aún una ciencia social como lo puede ser la sociología, la psicología social o la antropología cultural. Es un fenómeno en permanente ebullición y con una gran volatilidad, pero que es perfectamente medible.

La estructura de esta opinión pública esta muy relacionada con los circuitos comunicacionales de la sociedad. El mundo sociocultural se fundamenta en tres grandes dimensiones: la estructura de la personalidad, que toma a los individuos como células

componentes del sistema pero en forma individual; la estructura social propiamente dicha, que es la que resulta de la interacción de estos individuos y que genera fenómenos nuevos; y la tercera dimensión es el sistema cultural, que está regido por factores mucho más permanentes, y son las normas y los valores que constituyen un marco referencial general hasta tal punto que nadie advierte que está inmerso en él. Este punto será muy importante para explicar la hipótesis que se plantea en el presente trabajo. En un sistema social como el nuestro, donde determinadas normas y valores, como podría ser la responsabilidad social innata que les cabe a las empresas, aún no se hallan integrados dentro del sistema cultural, es muy posible que la sanción social por determinada actitud de una compañía no se produzca nunca. Hasta tanto ese valor no se “incluya” culturalmente, será muy difícil esperar respuestas de la sociedad, ya que ésta no se considera atacada o defraudada.

Estas dimensiones funcionan a través de un fluido que es el tejido comunicacional, que permite la articulación del sistema de personalidad, del sistema social y del cultural en una única trama. Los fenómenos de la opinión aparecen vinculados a esta trama como un elemento expresivo más de la estructura de la comunicación. Por eso es tan difícil definir con precisión a la opinión pública. Incluso es dudoso que exista o que tenga validez el hecho de que haya una sola. Es más, a veces es más lógico pensar que existan opiniones de los públicos ya que dentro de la sociedad existen distintos grupos sociales, de interés que generan y tienen sus propias pautas de comportamiento y forman sus propias perspectivas de opinión. Algunas tienen más fuerza y prevalecen, por eso nunca se puede saber con mucha precisión si la opinión pública dominante lo es porque es más intensa y más fuerte o porque los grupos que tienen capacidad de expresarla tienen mayor acceso o mayor visibilidad o poder de presencia en el sistema.

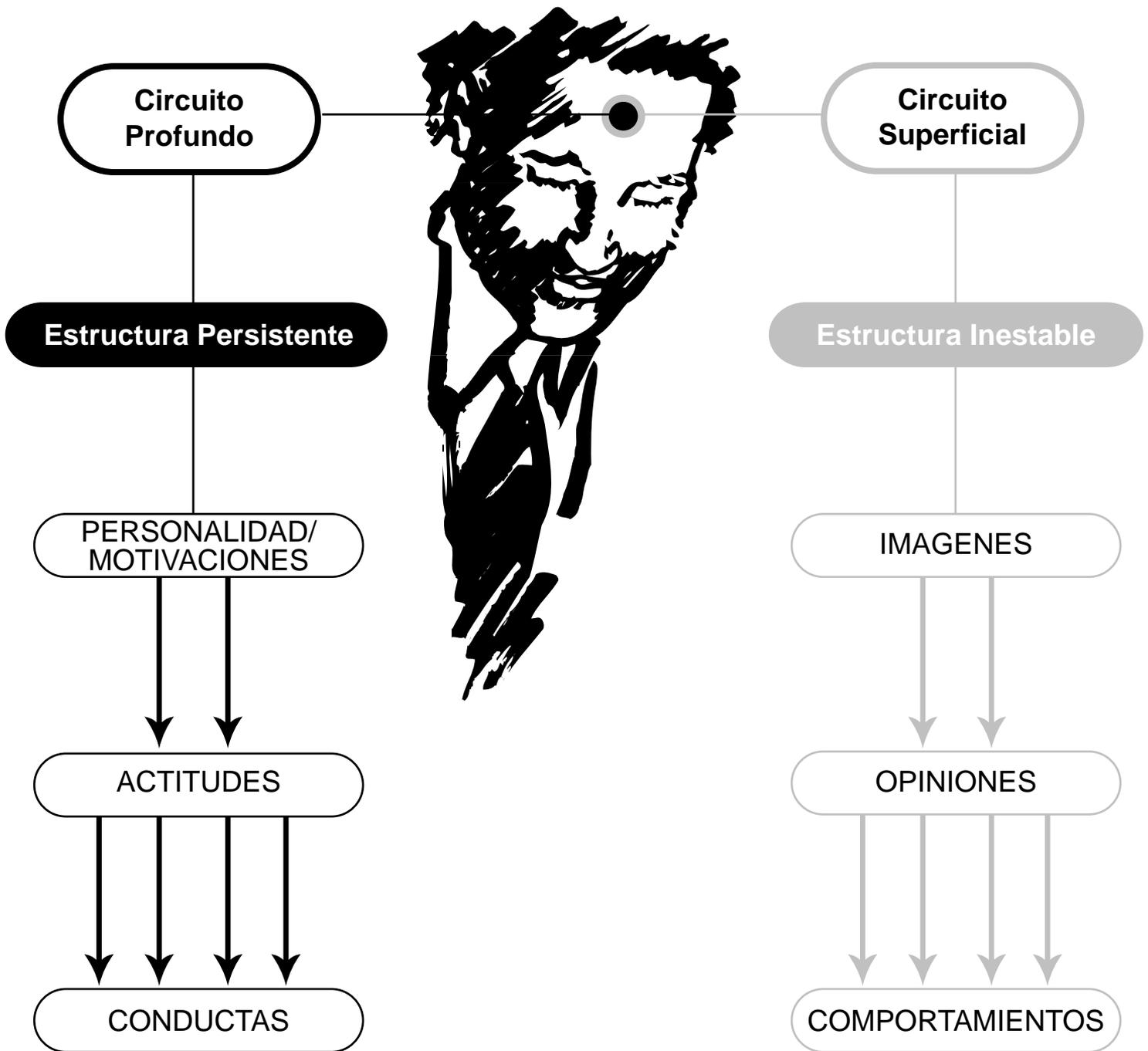
Como punto crucial de la estructura de la opinión pública resalta que en todo análisis de los fenómenos de expresión comunicacionales hay que distinguir dos circuitos distintos por su naturaleza. El primero de ellos podría denominarse el circuito profundo, que opera en el trasfondo del sistema social. El segundo se llamaría el circuito reflejo o superficial, que trabaja en la superficie.

En general, estos circuitos no sólo tienen una diferencia conceptual, sino también de forma de expresión. El circuito profundo se basa más en la estructura de la personalidad para que haya un sustrato fuerte de acción: el elemento disparador de la acción tendrá un profundo sentido motivacional. En el superficial, las motivaciones como elementos disparadores son reemplazadas por otros menos estables, como pueden ser simplemente las imágenes. Así, como para determinados comportamientos es necesario que exista una motivación profunda que los orienten fuerte y persistentemente, en muchos otros casos todo ello puede reemplazarse por imágenes pero con un trasfondo y una estabilidad en el comportamiento mucho más frágil.

Ambos circuitos se siguen diferenciando en el resto de su estructura: el profundo que se activaría en motivaciones, genera formaciones muy estructuradas que son las actitudes (formas decantadas y persistentes que permiten responder en determinadas ocasiones de una determinada manera) y se manifiestan en conductas.

Por el contrario, en el circuito superficial la estructura comienza con imágenes, continúa con opiniones –contrapartida de las actitudes en el otro circuito- y finalizaría en comportamientos. Toda esta estructura es más inestable y, por lo tanto, mucho más permeable a los distintos movimientos coyunturales.

FENOMENOS COMUNICACIONALES



Entonces, la motivación se contrapone a la imagen, la actitud a la opinión, y la conducta al comportamiento. ¿Por qué? Porque las conductas son algo así como el producto natural de toda esa estructura fundamentada que empezó con la motivación, se estructuró en actitudes y se desencadenó en una conducta. Por eso cuando se dice que una persona “tiene conducta” se le reconoce una cierta continuidad en su expresión, consecuencia de la estabilidad interna de la estructura del circuito profundo.

En cambio, los comportamientos pueden ser un producto mucho más incoherente con la estructura porque son formas más de actuación que están más bien vinculadas a una lógica superficial que comienza con las imágenes y se traduce luego en la opinión. Es por ello, que las opiniones acostumbran a ser endeble.

En teoría, el concepto de la imagen institucional, como consecuencia del trabajo comunicacional de las instituciones y por sus características intrínsecas y objetivas, debería asentarse naturalmente en el circuito profundo. Esta asociación, le brindaría una mayor estabilidad en el cambiante mundo de la opinión pública a un ente que se debe caracterizar por su inmutabilidad, al menos en el corto y mediano plazo. En nuestro país, el trabajo comunicacional de las organizaciones empresarias, en su aspecto institucional, es tan reciente que, en términos generales, aún no han podido acceder a este circuito profundo, y, por ende, aún se debaten en el circuito reflejo. Aún así, la estrategia debe concentrarse en la creación de actitudes que se desencadenen en conductas que se mantengan en el tiempo. Distinto es el caso de las marcas, que por diversas razones –entre ellas su necesidad de constante modernización y actualidad- pertenecen al inestable mundo de las opiniones. Una marca que es la preferida del público hoy, un tiempo después puede haber desaparecido del mapa del consumo. El hecho de que la comunicación comercial utilice, en general, a las

imágenes como elementos disparadores de los comportamientos de consumo, responde justamente al funcionamiento y a las características del modo de consumo marquista.

A continuación, se describen dos teorías que podrían ser interpretadas como la consecuencia visible de la interacción de los individuos con su medio ambiente, y de los medios de comunicación social con la sociedad civil. En el caso que estamos analizando, también sirven para explicar la relevancia que tomó la crisis sufrida por IBM, donde los medios jugaron un papel preponderante para instaurarla como centro de un debate social.

La espiral del silencio. Una teoría de la opinión pública.

El modelo de la espiral del silencio elaborado por Elizabeth Noelle-Neumann (fundadora en 1947 del *Institut für Demoskopie Allensbach* en Mainz, Alemania) ha tenido una interesante repercusión porque se ha constituido en una fuerte reacción a la tradición investigacional sobre los medios de comunicación.

Los elementos fundamentales de este modelo son dos: El primero, la afirmación de que la televisión ha representado un punto de bifurcación fundamental en la manera de pensar los efectos de los medios masivos sobre la audiencia (para ella los medios *crean* la opinión pública pues proporcionan la “presión ambiental” a la que las personas responden, a través de su consentimiento o su silencio) y el segundo, es relativo al concepto de opinión pública, tal como es entendido por la autora: el proceso de formación de la opinión pública como la interacción entre el control que el individuo ejerce en el ambiente social a su alrededor y los comportamientos del individuo mismo.

Con respecto al primer elemento, Anthony Wolf en su libro *El poder de los media* afirma: “el punto crucial de la espiral del silencio es la observación de que los medios masivos no se limitan a representar las tendencias de la opinión pública, sino que, al contrario, le confieren concretamente forma y desarrollo”. En este sentido, es claro que la presión ejercida por las asociaciones de consumidores sobre los propios consumidores puede tener un efecto determinante en el momento de “sancionar” públicamente a una empresa. Este tipo de acción es muy común en los Estados Unidos, donde existe una tradición al respecto e innumerables ejemplos. Durante la recordada crisis del Exxon Valdez, las asociaciones que agrupan a los consumidores llamaron a realizar un boicot para que el público no comprara combustibles en las estaciones de servicio que pertenecían a la empresa. En cambio, en nuestro país, donde no existe tal tradición, la sociedad de consumo recién se encuentra en sus primeras etapas de vida y aunque se ha adelantado mucho, especialmente en la década del 90, aún queda un largo camino por recorrer.

La opinión pública, plantea Noelle Neumann, es entonces “la opinión dominante que obliga a la conformidad de actitud y comportamiento, en la medida en que amenaza con el aislamiento al individuo disconforme o con la pérdida de apoyo popular al hombre político”. Según la autora, “las personas observan su propio ambiente social, están atentas a la manera de pensar de los que tienen cerca, que son conscientes de las tendencias de cambio en las opiniones que ganan terreno convirtiéndose en dominantes”.

En este sistema colectivo de orientación de la acción, la percepción de cómo se distribuye la opinión pública es una parte importante del proceso de formación de la misma opinión pública, en una dinámica en espiral, que progresivamente establece este “punto de vista”, donde los medios masivos juegan un papel muy importante.

En la generación del proceso de la espiral del silencio se llega a creer lo que se piensa que los otros creen. La autora en este libro, desarrolla su visión acerca de la opinión pública y plantea una serie de hipótesis que intenta probar mediante una serie de entrevistas realizadas a una muestra representativa de la población de su país.

La función de establecimiento de la agenda.

A partir de los resultados obtenidos en investigaciones relativas a la influencia de las campañas electorales sobre la conducta política, Michael. Mc Combs y Edward Shaw le dieron nacimiento al término de “agenda setting” al referirse a la potencialidad de la comunicación de masas de dirigir la atención de la opinión pública hacia ciertos temas particulares que estos medios de comunicación presentan como los más sobresalientes en un momento determinado. Así, la función de establecimiento de agenda tendría dos consecuencias y características principales. En primer término, los medios sesgan la atención del público hacia determinados objetos o cuestiones de la escena político social; y en segundo lugar, la asignación de la importancia otorgada a cada una de esas cuestiones por los medios masivos, influye en el grado de importancia que el mismo público le atribuye a esas mismas cuestiones. En palabras de Shaw: “...como consecuencia de la acción de los periódicos, de la televisión y de los demás medios de información, el público es consciente o ignora, presta atención o descuida, enfatiza o pasa por alto, elementos específicos de los escenarios públicos. La gente tiende a incluir o a excluir de sus propios conocimientos lo que los medios incluyen o excluyen de su propio contenido. El público, además, tiende a asignar a lo que se incluye una importancia que refleja el énfasis atribuido por los mass media a los acontecimientos, a los problemas, a las personas...”.

Los resultados de los estudios realizados por McCombs y Shaw mostraron la presencia de relaciones entre las percepciones que tienen los electores de la importancia de las cuestiones tratadas en una campaña y el contenido de los mensajes emitidos por los medios. De este modo, la hipótesis que formularon de la función de establecimiento de agenda redirigió la mirada de los expertos hacia el poder de los medios y hacia una nueva manera de entender las relaciones entre opinión pública y medios de comunicación de masas. Así, su influencia podría no lograr determinar cómo piensa la gente los diversos fenómenos, pero sería exitosa al delimitar los asuntos en los que se piensa. Esto significa que, además de concentrarse en lo que la gente piensa de las cosas, las investigaciones actuales se interesan por las cuestiones o asuntos “acerca de los que” la gente piensa.

En este sentido, se sostiene que los medios fuerzan la atención hacia determinadas cuestiones, construyen imágenes del mundo político y proponen los objetos acerca de los cuales el público debe pensar. Al describir y precisar la realidad externa, los medios dan al público un listado de las cuestiones en torno a las cuales se debe opinar y discutir. Por esa razón, la comprensión de la realidad social que los individuos elaboran, es modificada por el accionar de los medios.

Por lo tanto, desde este paradigma, se sustenta que los medios colaborarían en la construcción de actitudes y tendrían la capacidad de orientar selectivamente la atención pública hacia algunos objetos, jerarquizando áreas de problemas sobre los cuales reflexionar. Se trata de la homogeneización de las noticias en un conjunto limitado de temas al que se ciñen la mayoría de los medios de comunicación de masas. Este proceso se acentúa por la existencia de los intermediarios de la información, como lo son las agencias de noticias, que a su vez dirigen la atención de los medios y la enfocan sobre determinados

asuntos. En otras palabras: los datos de las investigaciones ponen de manifiesto correlaciones positivas entre la masiva cobertura periodística de ciertos temas, en este caso la crisis de IBM, y la posición de fundamental importancia que ese tema ocupa en las jerarquizaciones elaboradas por el público.

Con todo, es justo destacar que existen ciertas oposiciones al funcionamiento de esta teoría. Uno de los principales problemas que ha presentado la hipótesis del establecimiento de la agenda, consiste en que los indicadores de la existencia de relaciones entre la cobertura que los medios realizan de cuestiones particulares y la preocupación del público acerca de esas mismas cuestiones provistas por las diversas investigaciones realizadas, no proveen una evidencia incontestable acerca de los efectos de los medios. Una de las explicaciones posibles es que los medios le prestan atención a determinadas cuestiones simplemente porque reflejan la preocupación que la opinión pública ya posee sobre ese asunto. Sin embargo, ha sido posible efectuar estimaciones más precisas de la dirección causal de dicha relación, de modo de clarificar el panorama. Por citar un caso, en 1987 Sean Iyengar y Daniel Kinder editaron telediarios de modo que los sujetos recibieran una dosis constante de noticias acerca de un problema concreto de los Estados Unidos. Los sujetos fueron divididos en tres grupos experimentales, en cada uno de los cuales se enfatizó un problema diferente: la debilidad del sistema defensivo de los Estados Unidos, el aumento de la contaminación, la preocupación por la inflación y otras cuestiones económicas. Luego de una semana de exposición a los noticieros editados, los sujetos terminaron convencidos de que el problema más importante que aquejaba a su país era aquél que había recibido más cobertura en el noticiero que les había tocado ver según su grupo experimental. De esa manera, las investigaciones en comunicación encuentran reiteradamente que las historias

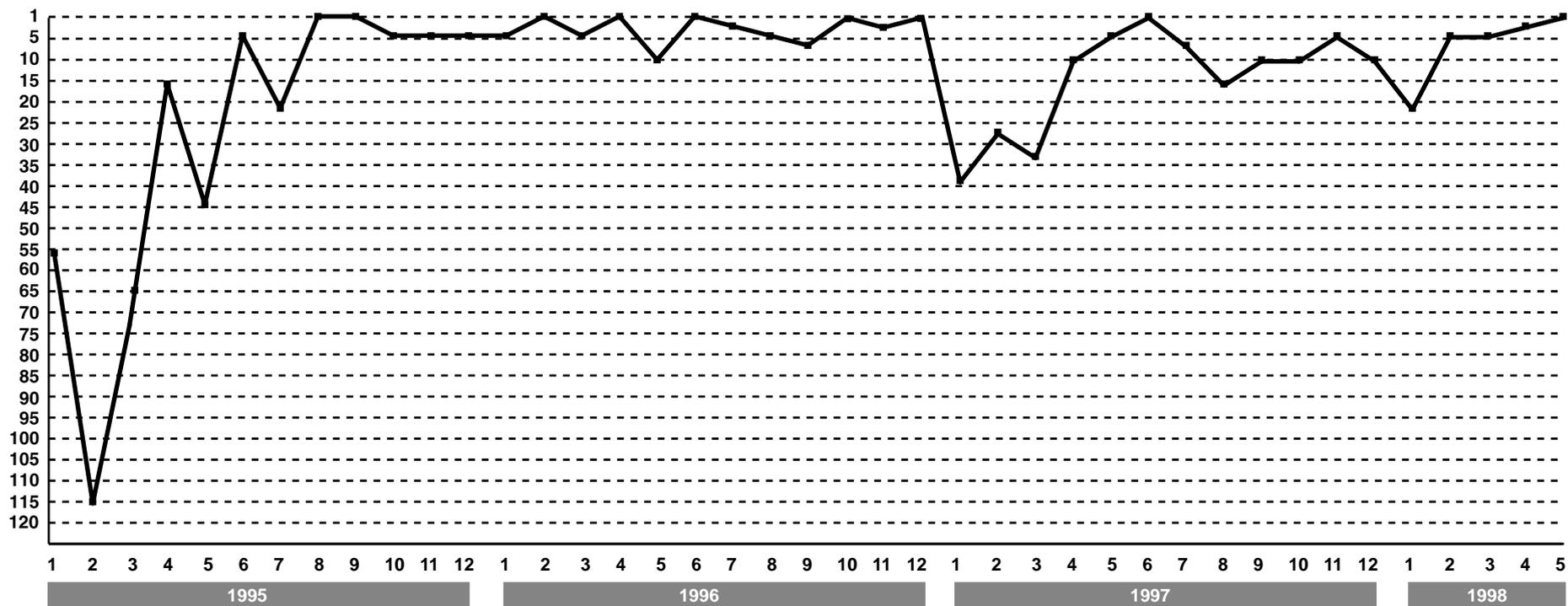
abordadas por los medios se vinculan con las cuestiones que el público considera la más importante del momento.

Los datos recogidos durante casi treinta años indican que los medios tienden a representar el mundo político de manera uniforme y sesgada, y que el público incorpora esos sesgos en los análisis que efectúa de la realidad. Así, la función de establecimiento de agenda parece constituir el mapa que sirve de guía a la opinión pública para su lectura de los fenómenos sociales y políticos.

Planteadas estas dos teorías, queda sustancialmente claro que la función de los medios de comunicación durante la crisis de IBM fue fundamental para instaurar el tema en la opinión pública y para centralizar su foco.

Es así, que desde el punto de vista de la hipótesis planteada en el inicio del trabajo, la repercusión de la crisis en las ventas de la compañía debería haber sido, al menos, proporcional a la magnitud que la cuestión alcanzó en los medios masivos. Tan masiva cantidad de información puesta a disposición de la opinión pública, en un relativamente breve lapso de tiempo, indudablemente funcionó como un “caldo de cultivo” lo suficientemente caliente como para que las ventas de la empresa se vieran severamente afectadas, especialmente hacia el sector privado. Como se demostrará más adelante, esto no fue así.

UBICACION DE IBM ENTRE LAS EMPRESAS MAS MENCIONADAS EN PRENSA 95/98



FUENTE: GERMANO & GIACOBBE

Variables que afectan la imagen de empresa.

Las variables que, eventualmente, pueden llegar a afectar a la imagen de las instituciones son múltiples, aunque la ponderación de ciertas variables afectan al resultado final más que otras. En todas las empresas que realizan encuestas de imagen, generalmente se valoran los siguientes atributos:

Management

Estrategia de marketing

Crecimiento

Credibilidad

Rentabilidad

Servicio al cliente

Calidad de los productos

Innovación

Ética comercial

Tecnología

Proyección internacional

Inversión

Trayectoria

Seriedad / honestidad

Solidez / respaldo

Relación con el público interno

Alberto Wilensky, en un trabajo de investigación realizado para la revista Negocios en 1998, les solicitó a los encuestados que ponderasen el impacto que tienen las distintas variables sobre la imagen final de una empresa. El resultado fue el siguiente:

| | |
|------------------------------|-----|
| Calidad de los productos | 30% |
| Servicio al cliente | 16% |
| Otros | 14% |
| Seriedad | 10% |
| Credibilidad/Confiabilidad | 7% |
| Alta Visibilidad | 5% |
| Publicidad | 4% |
| Trayectoria | 4% |
| Buenas prácticas comerciales | 3% |
| Transparencia | 3% |

Al año siguiente, repitió el mismo ejercicio, obteniendo los siguientes resultados:

| | |
|------------------------------|-----|
| Otros | 33% |
| Calidad de producto | 19% |
| Servicio al cliente | 12% |
| Credibilidad / confiabilidad | 11% |
| Trayectoria | 9% |
| Presencia en el mercado | 6% |
| Solidez / respaldo | 5% |
| Seriedad / honestidad | 5% |

Más allá de las pequeñas variaciones porcentuales, existen atributos importantes que se mantienen inalterables y conservan los primeros puestos de la tabla, como la calidad de los productos, el servicio al cliente y la credibilidad o confiabilidad. En ambos casos, la metodología utilizada fueron las entrevistas en profundidad con encuestas semi-estructuradas. El público objeto del trabajo estuvo compuesto por estudiantes y jóvenes profesionales, empresarios y alta gerencia, políticos, periodistas, gerencia media y jefatura departamental de empresas. Cabe destacar, que los atributos mencionados anteriormente también son usados en las encuestas llevadas a cabo por Clarín, Mercado y Target.

Evolución de la imagen de IBM – (por rubro entre 1991 y 1998)

| Año | Calidad | Innovación | Buenas prácticas comerciales | Servicio al cliente | Tecnología | Confiabilidad | Eficiencia |
|---|----------------|-------------------|---|--------------------------------------|-------------------|--|---|
| 1991 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 |
| 1992 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 |
| 1993 | 1 | 1 | 3 | 2 | 1 | 1 | 3 |
| 1994 | 1 | 8 | 7 | 2 | 1 | 1 | 4 |
| 1995 IBM affaire | 2 | 3 | <u>No figura entre las primeras 20.</u> | <u>No figura en las 20 primeras.</u> | 1 | <u>No figura entre las primeras 20</u> | <u>No figura entre las primeras 20.</u> |
| 1996 | 2 | 2 | <u>No figura.*</u> | 4 | 1 | <u>No figura.*</u> | <u>No figura.*</u> |
| 1997 | 2 | 2 | <u>No figura.*</u> | 3 | 1 | <u>No figura.*</u> | <u>No figura.*</u> |
| 1998 | 3 | 4 | <u>No figura.*</u> | 6 | 1 | 15 | <u>No figura.*</u> |

Fuente: Resumen de datos publicados anualmente por la revista Negocios en base a encuestas realizadas por el estudio Mora y Araujo. (*: entre las primeras 20 empresas).

En el cuadro de la página anterior vemos como luego de aparecer durante años en los primeros lugares en atributos tales como: buenas prácticas comerciales, confiabilidad, servicio al cliente y eficiencia, después de la difusión del escándalo IBM-Nación su ponderación pública cae vertiginosamente como consecuencia de la condena moral que desató en la sociedad su accionar.

Relación con Ventas del Producto / Servicio.

De acuerdo a la ponderación descrita en el punto anterior, la calidad del producto y el servicio al cliente son dos de los atributos más considerados por el público en el momento de la compra (siempre teniendo en cuenta productos de precio similar).

Cabe aclarar que en la conducta de compra de los consumidores el precio de un producto es uno de los elementos más importantes a la hora de elegir. Esto se observa con mayor claridad cuanto más alto sea el valor del producto a adquirir: a mayor valor de producto el precio representa un freno de compra mayor, en el que se empiezan a observar más detenidamente cada una de las variables que afectan la compra. Por ejemplo, el comprador puede resignar calidad por precio.

En la Argentina, hasta el momento en ningún caso se verificó que la afectación de la credibilidad de una empresa (y que no se relacione con la calidad de sus productos) haya repercutido en su nivel de ventas. Una de las posibles explicaciones de este fenómeno es que, a diferencia de lo que sucede en los Estados Unidos, en nuestro país no existen –al menos por ahora- asociaciones de consumidores fuertes que puedan influir en la conducta

de compra. Normalmente, son estas asociaciones las que sancionan moral y efectivamente a las empresas que transgreden algún tipo de norma sanitaria, ética, moral, comercial, etc. Por supuesto que también reaccionan frente a problemas de los productos en sí.

Por ejemplo, recientemente la empresa Coca Cola atravesó una crisis relacionada con la calidad de su marca líder en Europa, al venderse al público botellas y latas cuyo contenido afectó a la salud de sus consumidores. Ante este caso tan grave, no sólo se levantaron las asociaciones que reúnen a los consumidores, sino que los propios gobiernos prohibieron la venta de los productos y obligaron a su retiro de los lugares de expendio. En este conocido caso, la crisis perjudicó notablemente las ventas de la compañía e incluso hizo bajar la cotización de sus acciones en el mercado de valores.

Aún así, en la materia que nos ocupa y que responde a la hipótesis planteada, estas agrupaciones de consumidores resultan fundamentales a la hora de sancionar a una empresa cuando se produce una violación a las normas de convivencia aceptadas por una sociedad. En nuestro país, estas asociaciones aún se encuentran en proceso de desarrollo y su poder de acción es muy limitado debido a que la inmensa mayoría de los consumidores aún no los considera como sus referentes y, por ello, no inciden en sus conductas de compra.

Si bien en la Argentina existen numerosos antecedentes que podrían ser desarrollados para comprobar la hipótesis planteada en el trabajo, en los últimos años un caso se ha transformado en un verdadero leading case a todo nivel : la crisis atravesada por la compañía de origen estadounidense IBM.

Caso IBM – Banco Nación.

Cronología.

Pese a que la crisis tomó estado público tiempo más tarde, su origen se remonta a enero de 1991, cuando el Banco Nación, entonces presidido por Hugo Santilli, contrató a la consultora Booz Allen & Hamilton para el relevamiento del sistema de gestión y para la formulación de un programa de reorganización de la entidad.

En febrero, el nuevo ministro de economía, Domingo Cavallo, nombra a Aldo Dadone como presidente de la institución financiera. Mario Dadone, hermano del presidente, lleva adelante un plan de retiros voluntarios que provocó que se retiraran de la entidad los mejores especialistas de las áreas de sistemas y comunicaciones.

En marzo de 1992, Booz Allen dió a conocer sus consideraciones y recomendó, entre otras cosas, mejorar las comunicaciones del banco, que por entonces tenía cerca de 50 sucursales informatizadas, 150 con sistemas individuales, en tanto que otras 300 se manejaban con servicios informáticos externos o sistemas manuales.

En julio de ese año, la institución contrata a Deloitte & Touch para la tercera etapa del Plan Centenario, como se denominó al proyecto de renovación informática.

En octubre, se pone a la venta el pliego de licitación; ya en su momento, en el ambiente informático, se decía que estaba hecho a la medida de IBM. Lo compraron, además de esta última, otras dos empresas: Impsat y TTI, pero finalmente, sólo IBM y TTI hicieron ofertas.

En enero de 1994, se efectuó la apertura de los sobres de propuestas técnicas. Como la de TTI no reunía las características requeridas, el banco resolvió preseleccionar a IBM.

Un mes más tarde, se adjudica la licitación a un costo de U\$S 250 millones más el Impuesto al Valor Agregado (IVA). En mayo, el periodista e investigador Santiago Pinetta, autor del libro “La Nación Robada” –uno de cuyos capítulos dedica a la informatización del Banco Nación- radicó una denuncia ante la justicia.

Treinta días más adelante, la Dirección General Impositiva (DGI) comienza una inspección de rutina en IBM y llama su atención una operación con la empresa CCR por U\$S 37 millones.

En febrero de 1995, el organismo de control fiscal presentó una denuncia en el juzgado Penal Económico a cargo del juez Guillermo Tiscornia. En julio, el fiscal de casación Raúl Pleé presenta una segunda denuncia, por presunción de cohecho, radicada en el juzgado del doctor Adolfo Bagnasco, a cargo de la investigación del que ya se comenzaba a llamar “Caso Banco Nación-IBM”. A fines de ese mes, IBM anunciaba que se presentaría espontáneamente en la causa judicial abierta.

En agosto, IBM dió a conocer su posición en un documento de 14 páginas, firmado por su presidente, Ricardo Martorana. Allí, se indicaba que todo lo actuado en el marco del Proyecto Centenario, se ajustaba a las normas de conducta comercial de la empresa. Casi al mismo tiempo, un vocero de la empresa, en la sede central, informaba que se haría una investigación interna en la filial argentina.

En septiembre, el nuevo presidente del Banco Nación, Roque Maccarone, denunció que los atrasos de IBM eran mayores a un año e inició un sumario interno. A mediados de mes, se retiran de IBM Ricardo Martorana y Javier Orcoyen, vicepresidente de Finanzas. Además, la compañía despide a Gustavo Soriani, vicepresidente de Operaciones. Wilmer Guecaimburu es designado como nuevo presidente. Los fiscales Pleé y Raúl Quiroga presentan una denuncia según la cual, ejecutivos de IBM habrían pagado una “coima” de U\$\$ 16,5 millones. En octubre, IBM reconocía errores y fallas de controles internos.

La administración comunicacional de la crisis

En términos de la administración de la crisis a nivel comunicacional, la actuación de IBM fue muy criticada por los analistas que siguieron el caso. El proceso estuvo caracterizado por un silencio profundo, aunque quebrado en varias ocasiones por lo que se conoce en el ambiente periodístico como “off the record”. Si bien la compañía no registraba antecedentes de una crisis de estas proporciones, sus movimientos fueron predecibles y el bajo perfil al que se aferró, coherente con sus lineamientos internacionales de comunicación. El único factor que apareció como novedoso fue el alto grado de centralización de la crisis, que se enmarca en el política fijada por su presidente internacional, Louis Gerstner, cuando asumió su cargo en 1993.

Durante los últimos veinte años, la estrategia comunicacional de la casa se matriz se basó en el producto y en su calidad. Con la llegada de Gerstner, esto cambió.

IBM se había caracterizado por formar ejecutivos en sus departamentos de ventas, quienes luego iban ascendiendo y cubriendo distintas posiciones en la empresa. El sector de

relaciones públicas no era una excepción. La decisión de cambiar esta tendencia provocó también un cambio en el enfoque de la comunicación institucional, con una fuerte tendencia a la centralización y la globalización. El centro de la estrategia comenzó a basarse en utilizar y hacer sentir la fortaleza de la marca IBM.

Esta nueva aproximación se sintió especialmente en la publicidad, que era manejada en forma independiente en cada país. Hasta que llegó la orden desde la casa central de contratar a Ogilvy & Mather, la comunicación publicitaria en Argentina estaba a cargo de Vincit y luego de Walter Thompson.

En el área de relaciones con la prensa, el cambio no fue tan profundo debido a las particularidades de los medios de comunicación de cada uno de los 156 países en los que se haya presente la compañía. Desde Estados Unidos se aporta la información sobre los resultados económicos de la corporación y los anuncios sobre nuevos productos, pero su injerencia se encuentra limitada.

A nivel medios de comunicación, la crisis comenzó con un cable de la agencia Diarios y Noticias (DyN) el 15 de junio de 1995, que Clarín publicó en un recuadro al día siguiente. Ese mismo día, La Nación afirmaba que la justicia trataba de determinar cómo era posible que los equipos de IBM se ajustaran tan exactamente a los requisitos del pliego de licitación, y por qué existía una similitud entre el monto presupuestado por la multinacional y el máximo que había fijado el Banco Nación en su presupuesto. Estas dos cuestiones siempre fueron evitadas en el discurso oficial de la compañía y con el paso del tiempo desaparecieron de los medios. En este primer momento, IBM dejó que los voceros del

Banco asumieran la defensa de la operación, una posición que puede resultar tan cómoda como peligrosa.

Entre julio de 1995 y marzo de 1996, la multinacional produjo un total de cinco piezas de comunicación: una solicitada publicada defendiendo el buen nombre de la empresa, un documento emitido por su presidente, Ricardo Martorana, la declaraciones de su reemplazante, Wilmer Guecaimburu, un comunicado de prensa y una segunda solicitada, publicada el 7 de marzo de 1996.

Para agravar más la crisis, la prensa comenzó a publicar otros supuestos contratos sospechosos firmados con gobiernos municipales como Avellaneda o provinciales como Mendoza y Santa Fe.

Para administrar la crisis, IBM trajo al país a dos altos funcionarios del área de comunicaciones: Fred Mc Neese y Roberto Castro Neves. Con ellos colaboraron, en el análisis de la crisis y la elaboración de estrategias, profesionales norteamericanos de Burson Marsteller. El equipo se completó con el vicepresidente de Relaciones Externas y Recursos Humanos, Roberto Nul, y el gerente de Prensa y Comunicaciones Internas, Mariano Botas.

En septiembre, se produjeron las renunciaciones de Martorana y Orcoyen, y se despidió a Soriani. En un comunicado de prensa firmado por el gerente general de IBM para Latinoamérica, Robeli Libero, que afirmaba que la empresa confiaba en los ejecutivos removidos pero que era cierto que no se habían seguido “apropiadamente controles gerenciales fundamentales”. Fue la primera concesión que hizo la compañía respecto a la

posibilidad de que algo se había hecho mal. También anunciaba la asunción de Guecaimburu como nuevo presidente.

Tras este anuncio, IBM nuevamente se llamó a silencio, hasta que el nuevo presidente declaró que la auditoría interna de la empresa no encontró nada excepto el error cometido por el management. Además afirmó que, en una muestra de la transparencia y la ética que guía a los movimientos de la empresa, se procedió a remover a los mismos. A partir de allí, estos recursos argumentativos se transformarían en el eje central de la defensa. La empresa se dedicó a circunscribir la crisis a un error personal de los ejecutivos.

Pero esta estrategia no duró mucho tiempo. Con la solicitada publicada el 7 de marzo, que se tituló “IBM Argentina reclama”, asumió una postura más agresiva e incluso cuestionó el accionar de la justicia, al señalar diversos errores procesales y criticando violaciones al secreto sumarial.

Poco tiempo después y tras el procesamiento judicial de sus ex ejecutivos, la multinacional nuevamente cambió de estrategia y retornó a un perfil bajo, comportamiento que mantiene hasta el día de hoy.

Comprobación de la hipótesis.

A efectos de la comprobación de la hipótesis, compararemos las ventas de la compañía analizada con la percepción de los distintos públicos que se desprenden de los cuadros referidos a la imagen de IBM y de algunos de sus propiedades, desarrolladas anteriormente. Como queda establecido claramente en los siguientes párrafos, la crisis sufrida por IBM impactó fuertemente en los distintos atributos que hacen a la imagen institucional de la empresa y no así en los que se refieren a sus productos. Como consecuencia de ello, el nivel de ventas de la compañía no sólo se mantuvo sino que, por el contrario, se incrementó, fenómeno que explica por sí mismo lo planteado en la hipótesis.

Esta relación es más profunda aún, si se tiene en cuenta que, en plena crisis, IBM dejó de presentarse como contratista del Estado Argentino, quedándose únicamente con las ventas dirigidas a los sectores privados, fundamentalmente grandes corporaciones, Pequeñas y Medianas Empresas, y particulares. Si bien no se cuenta con datos explícitos, distintas fuentes obtenidas nos permiten afirmar que hasta el comienzo de la crisis, la ventas al Estado Nacional y a diversos sectores del mismo, como los gobiernos provinciales y municipales, representaban un porcentaje importante en la estructura de ingresos de la empresa.

Pero desatada la crisis, y a raíz de varios denuncias de corrupción relacionadas con las prácticas comerciales encaradas por (ejecutivos de) IBM con otros gobiernos latinoamericanos (Méjico y Perú), la empresa decidió no entablar negocios directos con el gobierno argentino en particular y no vender más tecnología por contratación directa a los

gobiernos de la región. Este cambio de estrategia llevó a la empresa a reenfocar sus negocios hacia el sector privado: bancos, empresas y PyMEs.

Sin embargo, pese a los problemas y a la pérdida que, en términos de imagen, le provocó el affaire con el Banco Nación, el mercado corporativo tampoco le dio la espalda a los productos y servicios de IBM. Como señalaba Antonio Romero, CEO de IBM Argentina hasta principios del '99, en una entrevista concedida a la revista Negocios "... con todo ese daño que nos causó el problema del pasado, pudimos crecer en el negocio. Nos afectó porque tuvimos que cambiar y dejamos lo que es el estado, que eran más de cien millones de dólares. No obstante, la empresa mejoró la rentabilidad durante los últimos cuatro años y crecimos en el sector privado."

De los datos presentados en el cuadro inferior (Ventas Anuales de la Compañía), se desprende que la facturación de IBM ya se encontraba en pleno crecimiento desde comienzos de la década del 90, coincidentemente con la recuperación macroeconómica del país, tras la hiperinflación sufrida en 1989.

Cuando se desata la crisis, en 1995, IBM facturaba una cifra superior a los 760 millones de dólares. Al año siguiente, en 1996, este monto disminuyó a poco más de 705 millones de la misma moneda. Lejos de poder ser explicada por las acusaciones de corrupción y de cohecho, la caída en el nivel de ventas se corresponde con el llamado "Efecto Tequila", una crisis financiera mundial que golpeó duramente a las economías de los países emergentes en general, y a los latinoamericanos en particular. Como lógica consecuencia de la huída de capitales extranjeros de la región, las empresas argentinas sufrieron una marcada caída en

sus niveles de ventas e IBM no fue una excepción. Para corroborar esta afirmación, se puede recurrir a los datos brindados por el INDEC en referencia al Producto Bruto Interno (PBI) de la Argentina. Mientras que en 1994 había alcanzado los 250.308 millones de dólares, en 1995 tuvo un brusco descenso, al ubicarse en los 243.186 millones de la misma moneda. Como resulta lógico, los ingresos de todas las compañías que actuaban en el país se vieron afectadas de la misma manera. Obviamente, esta no fue el único inconveniente financiero que debió soportar la economía del país, ya que posteriormente aparecieron los crisis del sudeste asiático, Rusia y Brasil, todas y cada una de las cuales implicaron que los niveles de ventas de las empresas que operan en el país sufrieran caídas bruscas.

Ventas anuales de la compañía

| Año | Ranking | Ventas (en millones de dólares) |
|------------|----------------|--|
| 90 | 20 | 454.09 |
| 91 | 17 | 477.90 |
| 92 | 20 | 498.40 |
| 93 | -- | S/d |
| 94 | 20 | 763.1 |
| 95 | 23 | 705.1 |
| 96 | 38 | 630 |
| 97 | -- | 760 |

Fuente: Revista Mercado – Diario Clarín

Si se comparan estos números con los distintos atributos de su imagen, expuestos anteriormente, resulta lógico afirmar que no existe una relación directa entre las propiedades correspondientes a los aspectos institucionales de la empresa y los referidos a los atributos asimilables a los productos que vende. En ningún momento, los encuestados pusieron en duda la calidad de los productos, la tecnología o la innovación de la empresa, y es por ello que en estas categorías la compañía ocupó, y lo sigue haciendo, los primeros puestos de cualquier ranking que se elija. También por estas mismas razones, las ventas de la compañía no se vieron afectadas, pese a que en los rubros “Buenas prácticas comerciales”, la multinacional ni siquiera aparece entre los veinte primeros puestos. Más allá del “castigo” público que sufrió por una incuestionable mala práctica comercial, especialmente en los medios de comunicación, en ningún momento esta repercusión se extendió a los productos de la empresa, que siguieron gozando de un prestigio remarcable. Esta conducta se corresponde con la investigación realizada por Alberto Wilensky para la revista Negocios, en la cual queda expuesto que los atributos “calidad de los productos” y “servicio al cliente”, explican casi el 50% de la imagen que el público puede tener de una compañía.

BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES

- Aaker, David: "Building Strong Brands" - "Construir Marcas Poderosas" - Ed. Gestión 2000, Barcelona, 1996.
- Aurelio, Julio: "Apuntes sobre el funcionamiento de la opinión pública", Publicación interna de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora, 1998.
- Costa, Joan: "Imagen Pública. Una ingeniería social", Fundesco, Madrid, 1992.
- Costa, Joan: "La Comunicación Corporativa y la Revolución de los Servicios", Ediciones Ciencias Sociales, Madrid, 1995.
- Ferry, Jean y Wolton, Dominique: " El nuevo espacio público", Ed. Gedisa, España, 1989.
- Fombrun, Charles: "Reputation. Realizing value from the corporate image", Harvard Business School Press, 1996.
- Iyengar, Sean. y Kinder, Daniel: "News that matter, agenda setting and priming in a television age", 1987.
- Joannis, M.: "Del estudio de la motivación a la creación publicitaria y a la promoción de ventas", Editorial Paraninfo, Madrid, 1969.
- Kotler, Philip: "Mercadotecnia" - Editorial Diana, 1972.
- Lippmann, Walter: "La Opinión Pública", The Free Press, Nueva York, 1949.
- Moragas, Rafael de: "Sociología de la Comunicación de Masas", 1985.
-Extracto-
- Noelle Neumann, Elizabeth: "La espiral del silencio", Chicago University Press, 1984.
- Pascale, Weil: "La Comunicación Global", Ediciones Paidós, Barcelona, 1992.
- Scheinsohn, Daniel: "Más allá de la Imagen Corporativa", Ediciones Macchi,

Buenos Aires, 1997.

- Schultz, Don; Tannenbaum, Stanley y Lauterborn, Robert: "Comunicaciones de Marketing Integradas", Editorial Granica, Barcelona, 1993.
- Tejada Palacio, Luis: "Gestión de la imagen corporativa", Ed. Norma, Colombia, 1987.
- Villafañe, Justo: "Imagen Positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas", Editorial Pirámide, Madrid, 1993.
- McCombs, Michael; Shaw, Edward. "The agenda setting function of mass media", Public Opinion Quarterly, N° 36, 1972.
- Revista FedEx World Update, "The brand at work", Mayo-Jun 1999 - Pag. 11 a 15.
- Revista Imagen, Efemérides, junio de 1998, Pag. 90 a 91.
- Revista Mercado, rankings de ventas correspondientes a los años 1990, 1991, 1992, 1993, 1994, 1995 y 1996.
- Revista Negocios, junio de 1999, "La última de Romero".
(www.negocios.com.ar).
- Revista Negocios, rankings de imagen correspondientes a los años 1991, 1992, 1993, 1994, 1995, 1996, 1997 y 1998. (www.negocios.com.ar).
- Revista TELOS, varios, España, Jun-Ago 1996.
- Revista Urgente & Especial, "Pánico en IBM", septiembre de 1998, Pag. 92 a 97.
- Agencia de noticias DyN. Cable del 15 de junio de 1995.
- Diario Clarín -Supl. Económico - "IBM, la crisis por dentro", 7 de junio de 1998, Pag. 4 a 11.
- Diario Clarín - Supl. ZONA - "Los dividendos de la ética" (Entrevista a Gilles Lipovetsky), 28 de octubre de 1998, Pag. 8 a 9.
- Financial Times, marzo de 1999, artículo de Brian Boylan.

- **AGRADECIMIENTOS:**

Virginia Florencia Gatti,

Jefe de Prensa y Comunicación de MetroGas.

Paula Mira

Gerente de Marketing del cono sur y área andina de

FedEx.

Christian Atance

Periodista especializado en economía y empresas.

Personal de Marketing y Relaciones Públicas de IBM

Argentina que nunca aceptó brindar información sobre

el volumen de ventas (anual) de la empresa en general

o de productos en particular.