

Universidad de Ciencias Empresariales y
Sociales
UCES

Maestría en Dirección de Comunicaciones
Institucionales

Título:

Comunicaciones de Marketing y
Comunicaciones Corporativas: Camino a la
Convergencia a través de los valores
institucionales

Autor: Lic. Maximiliano Ortner

Tutor: Lic. Adriana Amado Suárez

Buenos Aires, 1 de Septiembre de 2005

Índice del contenido:

<u>TÍTULO: COMUNICACIONES DE MARKETING Y COMUNICACIONES CORPORATIVAS: CAMINO A LA CONVERGENCIA A TRAVÉS DE LOS VALORES INSTITUCIONALES</u>	1
<u>ÍNDICE DEL CONTENIDO:</u>	2
<u>PRÓLOGO</u>	5
<u>INTRODUCCIÓN</u>	9
<u>1 DEFINICIÓN DE LA HIPÓTESIS DE TRABAJO Y EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</u>	20
1.1 HIPÓTESIS	21
1.2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN: LA SATURACIÓN COMUNICACIONAL EN LOS PÚBLICOS Y EL PROBLEMA DE LOS OBJETIVOS PÚBLICOS (O LOS PÚBLICOS OBJETIVOS)	24
<u>2 ENFOQUE TEÓRICO: LAS VISIONES SOBRE LAS COMUNICACIONES CORPORATIVAS Y DE MARKETING DESDE LA PERSPECTIVA ACADÉMICA</u>	32
2.1 LA SITUACIÓN COMUNICACIONAL DESDE LA PERSPECTIVA DE LAS ORGANIZACIONES: CÓMO DICEN QUE SE HACE, LO QUE NO SE HACE	33
DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL MARKETING	33
DESDE LA VISIÓN DEL ÁREA DE COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL	35
2.1.1 MARKETING Y COMUNICACIONES INSTITUCIONALES: ¿QUIÉNES SON?, ¿DÓNDE ESTÁN?, ¿QUÉ HACEN?	38
2.1.1.1 El perfil empresarial de las áreas de Marketing o “Rentabilidad ante todo”	38
2.1.1.2 Comunicaciones Institucionales o “Se dice de mí”	41
2.1.2 PRIMERAS PROPUESTAS DE SOLUCIÓN, DESDE LAS ORGANIZACIONES, A LAS DIFERENCIAS EN EL ORIGEN DE LA COMUNICACIÓN CON LOS PÚBLICOS	42
2.1.3 EL ROL DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN. INSTITUCIONALES, MARKETING, ¿AMBOS? ¿POR QUÉ?	50

Comunicaciones hacia la convergencia a través de los valores

2.1.4	LA CREACIÓN DE VALOR PARA EL CLIENTE COMO ARGUMENTO DE COMUNICACIÓN	53
2.2	LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA COMO ARMA DE COMUNICACIÓN (¿EL NEGOCIO DE LA LÁSTIMA?)	60
2.3	LAS MARCAS, EL MARKETING, LA IMAGEN Y LA COMUNICACIÓN.	66
2.3.1	LOS NOMBRES COMO PRIMER ELEMENTO COMUNICANTE.	66
2.3.2	CUANDO EN LA COMUNICACIÓN ENTRAN EN JUEGO LAS EXPERIENCIAS Y LAS SENSACIONES	75
2.4	CASO: MCDONALD’S ARGENTINA (ARCOS DORADOS S.A.)	77
2.4.1	LA RESPONSABILIDAD SOCIAL COMO EMBLEMA	81
	El día “McFeliz”	83
2.4.2	EL TRABAJO CON LOS MEDIOS	85
2.4.3	ARGENTINA Y LAS DEMANDAS SOCIALES	87
	Escherichia Coli en las hamburguesas	87
	Protesta Social	89
3	<u>LOS DISTINTOS ENFOQUES EMPRESARIALES.</u>	
	<u>APROXIMACIONES PARTICULARES A LAS COMUNICACIONES</u>	93
3.1	PREDOMINANCIA ENTRE LAS ÁREAS DE MARKETING Y LAS DE COMUNICACIÓN. ACTITUDES ANTE LA COMUNICACIÓN	100
	MÁS MARKETING, MENOS COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL	101
	MÁS COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL: RECELO COMERCIAL	103
	LA MISIÓN Y LA VISIÓN COMO PROPUESTA UNIFICADORA	105
3.2	ANÁLISIS GRÁFICO DE LAS CATEGORÍAS DE ACTITUD COMUNICACIONAL	107
3.3	UN CAMINO HACIA VALORES MEJOR ESTABLECIDOS Y COMUNICADOS.	
	¿UN VISO DE SOLUCIÓN?	111
3.4	CASO: AMERICAN EXPRESS DE ARGENTINA	113
3.4.1	EL CULTO AL CLIENTE	116
4	<u>PROPUESTA DE CAMBIO: UN PLANTEO INTEGRADOR EN CONJUNTO</u>	119
4.1	¿INTEGRACIÓN? NO. ¿CONVERGENCIA!	123
4.1.1	PAVIMENTANDO EL CAMINO A LA CONVERGENCIA EN LAS COMUNICACIONES DE LA ORGANIZACIÓN.	123
4.2	EL PARAGUAS DE MARCA	125
4.3	DE ADENTRO HACIA AFUERA Y VICEVERSA	129
4.4	LA PROPUESTA DE CONVERGENCIA	132
4.4.1	PRINCIPIOS Y VALORES	134
4.4.2	TRABAJANDO CON LA MISIÓN	138

Comunicaciones hacia la convergencia a través de los valores

4.4.3	UTILIZANDO LA CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN PARA FAVORECER LA CONVERGENCIA EN LAS COMUNICACIONES	144
4.5	CASO: TOYOTA ARGENTINA S.A.	145
4.5.1	COMUNICACIÓN Y MARKETING DE “ALTO PERFIL”	146
	UNA ECO-EMPRESA	147
4.5.2	APLICAR MÉTODOS Y VALORES	149
5	<u>CONCLUSIONES SOBRE EL ESTUDIO DE LOS CASOS MCDONALD’S, AMERICAN EXPRESS Y TOYOTA DE ARGENTINA</u>	153
6	<u>CONCLUSIÓN DEL TRABAJO</u>	158
7	<u>BIBLIOGRAFÍA</u>	161
7.1	LIBROS	161
7.2	ARTÍCULOS DE REVISTAS Y PUBLICACIONES ELECTRÓNICAS	166
7.3	TRABAJOS UNIVERSITARIOS, INVESTIGACIONES Y PONENCIAS	168
7.4	ARTÍCULOS	169

Prólogo

En general, se asume que la comunicación institucional y las comunicaciones de marketing deben actuar en conjunto para lograr una relación más eficiente a todos sus públicos, y así evitar la superposición de mensajes.

Habitualmente se pueden observar en el mercado casos de superposición en los mensajes que comunican las empresas, según de que área éstos provengan. En ocasiones, esta situación de origen y superposición produce cortocircuitos en los mensajes integrales de la institución y por ende, crean confusión entre sus públicos. La superposición surge de la emisión continúa, por distintos flancos de la organización de mensajes con públicos en general similares pero con objetivos distintos. Esto suele hacer que el sujeto que recibe un aviso publicitario que fue originado en el departamento de Marketing coincida con el mismo receptor que el Área de Relaciones Institucionales o Corporativas seleccionó en su trabajo de prensa y la publicidad institucional. Ambas hablarán favorablemente de la empresa, pero no compartirán el mismo código.

El mensaje netamente publicitario y comercial de Marketing tiene por objetivo mostrar a la empresa a través de sus productos, pintando una semblanza casi perfecta de la relación que mantiene la empresa con sus clientes y con el mundo en general. Los productos o servicios que la empresa provee, ilustrados de manera casi divina en estos mensajes, representan una realidad ideal para el consumidor. Desde el lado institucional se busca presentar a la empresa como un actor social, con

Comunicaciones hacia la convergencia a través de los valores

virtudes y defectos, como un organismo colectivo y cambiante que forma parte de la sociedad y pugna por mejorarla a través del trabajo de los que en ella se desempeñan.

He aquí el momento de conflicto. De un lado se pinta una realidad objetivada hacia la venta y la rentabilidad de la empresa. Del otro se muestra un lado humano con fallas y oportunidades de mejora. En la persona que recibe estos estímulos comunicacionales, puede suscitar una confusión a causa de la disparidad de los mensajes.

Existen diversos orígenes para este problema cada vez se vuelve más recurrente. Desde las áreas específicas de comunicación o de marketing, o incluso desde áreas que no están directamente relacionadas con el proceso comunicacional se emiten innumerables mensajes que a simple vista parecen tener receptores u objetivos distintos pero terminan superponiéndose, arribando así sobre un público cada vez más confundido.

La separación de estas áreas se presenta en las organizaciones porque tradicionalmente cada una de ellas ostenta objetivos diferentes. Una apunta a lo comercial y la otra a lo institucional. Sin embargo, lo que se pretende probar en este trabajo es que no puede haber objetivos de comunicación tan puntuales o tan generales que puedan lograr que los mensajes emitidos se confundan.

Lo que lleva a elaborar una propuesta de estudio sobre esta materia es la capacidad de convergencia que se percibe entre estas dos áreas, pero no por medio de una fusión en las tareas o de aunar los objetivos, sino por una vía de armonización de conceptos que debe provenir desde una base común solventada en la cultura corporativa.

Comunicaciones hacia la convergencia a través de los valores

Ya desde hace una serie de años que en el campo teórico se trabaja en buscar una forma de integrar el método de comunicación que utiliza una organización. El objetivo que se persigue es lograr la optimización de los esfuerzos en pos de buscar la llegada con mensajes más adecuados y contundentes a sus públicos y así evitar las confusiones y el derroche de costes en campañas que confunden y que a veces hasta dicen cosas opuestas, por estar pensadas desde puntos de vista similares pero no alineados.

Los públicos ya no hacen diferencia entre la empresa como institución, sus productos y sus marcas. Actualmente, conceptos como el de Responsabilidad Social Empresaria, donde la organización sale de su posición cómoda y corporativa para realizar acciones de mejoramiento del entorno social en el que convive, o en palabras de Ignacio A. González García: “Es un ente jurídico que adquiere ciudadanía al involucrarse en la temática social”¹ influyendo así en todos los aspectos de la relación institución-marca-público.

Las comunicaciones corporativas y la comunicación de marketing necesitarían buscar un enfoque conjunto, al existir una zona de superposición que puede llevar al deterioro de la imagen que poseen los públicos acerca de la organización por ser trabajado por separado. Un enfoque convergente brindaría mayor eficacia y favorecería a una mejor relación con su entorno social. La razón de esto es que el receptor de los mensajes emitidos por organización no tiene la intención o el interés de distinguir que objetivo éstas persiguen. Si a estos mensajes se les suma el

¹ González García, Ignacio A. et al. Responsabilidad Social Empresaria. Análisis, comparaciones y propuestas sobre el comportamiento sistémico del “ciudadano empresa”. Normativas y realidades. Una visión integral incluyendo Argentina. IDEA. 2003. p. 3.

Comunicaciones hacia la convergencia a través de los valores

cúmulo de información sobre la empresa que proviene de terceros involucrados en la formación de opinión como pueden ser los medios de comunicación, en especial los periodísticos, la situación que podría ocurrir en el público es de saturación de mensajes sobre un solo tema, la organización. En general, son más eficientes, es decir que poseen más fuerza y retención nemónica los mensajes que ostenten una relación más profunda con los intereses de cada público en particular.

Introducción

Sólo con salir a caminar por las calles se reciben una cantidad de estímulos, de los cuales gran parte de ellos nos acompañan durante toda la vida: el verde de los parques, el color de los árboles cambiando a través de las estaciones, los ruidos de la ciudad, los colores y las formas de los automóviles, además de los olores y las sensaciones que se desarrollan por la conjunción de todos los factores antes mencionados.

En toda esta aglomeración de estímulos que impactan en nuestra mente, ingresando a través de nuestros órganos receptores, aparecen los más artificiales y complejos: los que provienen de otros actores sociales como las empresas. La publicidad, los carteles, ya sean estos estáticos o portados por hombres sándwich durante los cortes de semáforo en las bocacalles; las pancartas, los carteles, afiches y todos los medios, herramientas y soportes que sirvan para promocionar algún producto o servicio. Incluso los mismos productos han ido desarrollando sus *packagings* para oficial como medios de promoción ambulantes. A este bombardeo continuo se le suman los *retailers* (minoristas) que adornan con sus emblemas los envoltorios y las bolsas donde entregan la mercadería. El esfuerzo que se hace desde las empresas para formar parte de una porción de la mente de los consumidores es cada vez mayor para destacarse en este contexto.

Esta batalla por la ocupación del recuerdo de las personas Al Ries y Jack Trout la han llamado Posicionamiento y la describen como la batalla por la mente del consumidor. En este esfuerzo por conquistar esa porción del

Comunicaciones hacia la convergencia a través de los valores

imaginario del cliente en el caso del pensamiento de marketing y del público en el caso de la comunicación institucional, las áreas mencionadas, dentro de la organización, emiten mensajes a través de acciones de prensa, promociones, discursos, publicidad, etc. para acercarse cada vez más a su objetivo. Sin embargo, todo el conjunto de mensajes que cada área despliega no es compatibilizado entre sí. De este modo, cuando hay superposición entre el individuo cliente y el individuo público, éste puede recibir mensajes dispares por parte de una misma organización. Así, este individuo, que forma parte de una sociedad donde el conjunto de individuos cada vez más, se encuentra en la situación de superposición antes mencionada, recibe estímulos confusos por parte de las organizaciones.

Las consecuencias que podrían sobrevenir en el ámbito de los públicos es la de causar una confusión acerca de lo que la organización está tratando de transmitir, sea este un mensaje institucional o uno comercial, estos al arribar a los destinatarios podrían causar confusión ya que los mensajes pueden perseguir objetivos distintos o bien, ser emitidos en momentos inadecuados por no haber sido cotejado con las otras áreas de comunicación en la empresa. En cualquiera de estos casos, la organización desperdiciará recursos y esfuerzo en tratar de lograr objetivos que sabotea automáticamente por no seguir un trabajo estratégico y unificado.

Así, una de las preguntas a formular en este caso podría ser: Si dentro de una organización existen diversas áreas que emiten mensajes sin estar sincronizados o por lo menos, de acuerdo entre ellos, ¿es posible buscar un camino de unificación en los conceptos y criterios?

La respuesta es que sí y esta es la problemática principal a abordar en este trabajo ya que a partir de la misma cultura de la organización puede

Comunicaciones hacia la convergencia a través de los valores

ser posible idear un método que establezca una coherencia comunicacional entre las áreas que emiten mensajes de la empresa.

Desde una perspectiva más abarcativa, el problema central que analiza este trabajo es el que surge con el cambio que sufre la sociedad y el individuo en su relación con las organizaciones. Si bien esta tesis está enfocada desde el punto de vista organizacional, no será posible abordar esta problemática sin observar detenidamente a cada uno de los públicos que se relaciona con una organización. Una vez que hayan sido resaltadas las relaciones, se buscará establecer modelos de diagnóstico sobre el manejo de las comunicaciones que poseen las organizaciones. Para esto se trabajará con casos que representarán cada una de las tipologías comunicacionales a detallar. Como corolario del análisis y de los casos de estudio se presentará una propuesta de abordaje a la problemática trabajada junto con las conclusiones que sean pertinentes a la hipótesis.

Para ahondar en la situación interna de las organizaciones, habrá que profundizar en el acontecer de las áreas que emiten mensajes, como lo son las de Marketing y las Comunicaciones Corporativas o Institucionales. Definiéndolas desde la perspectiva de autores especialistas en comunicación institucional como Joan Costa, Paul Capriotti o Norberto Chaves se podrá comprender el fenómeno de la comunicación institucional, pero habrá que estudiar las posiciones de los que promueven las comunicaciones de marketing como Harry Beckswith, Phillip Kotler, Scott Davis y Marc Gobé para comprender el ángulo que plantea la disciplina del Marketing y la relación de la marca con la organización.

El encuentro entre autores con diferentes posiciones acerca del marketing y de la comunicación institucional, enriquecerán el contenido del trabajo ya que dentro de cada una de estas disciplinas hay una gran variedad de

Comunicaciones hacia la convergencia a través de los valores

posturas basadas en lo teórico y en lo práctico. Una de las causas de esto puede ser que tanto el marketing como la comunicación corporativa se han desarrollado desde dentro de las organizaciones, tomando conocimiento de otras disciplinas y ciencias; y luego han pasado al ámbito académico.

Por eso es que dentro de la disciplina del marketing hay quienes plantean que lo que incumbe a esta práctica es sólo lo referente a la administración de la mezcla de mercadotecnia (marketing), o sea las 4 "P", por Producto, Precio, Plaza y Promoción. Otros autores dejan parcialmente de lado esta visión basada netamente desde dentro de la empresa para proponer una alternativa de visión desde el lado del cliente, surgiendo así las 5 "C". Con el Consumidor o Cliente en el centro, las cuatro C describen el acto de Compra, el Costo, la Conveniencia de Compra y la Comunicación. Para detallar mejor qué es el Marketing se puede establecer que es una disciplina que administra las variables comerciales de una organización determinadas por los productos que comercia, los precios que le asigna a cada producto, el entorno en donde los vende y así el ambiente en ese entorno para estudiar las oportunidades de negocio y las amenazas provenientes de los competidores; y la comunicación que establece con sus clientes. En cuanto a sus clientes, los estudiará y desarrollará para crear relaciones y vínculos de provecho mutuo.

La comunicación institucional, asimismo, pasa por diversas posturas desde las que se dedican casi exclusivamente a la identificación visual de la organización por medio de sus logotipos o isotipos, arquitectura, uso de colores, etc. hasta los que se basan en teorías de comunicación basadas en la posición que ocupa la imagen corporativa dentro del imaginario social y en cómo trabajar esa posición para llegar a una reputación corporativa.

Comunicaciones hacia la convergencia a través de los valores

Lo que sí se puede definir es que la Comunicación Institucional tiene incumbencia sobre todos los aspectos relacionados con el quehacer de la vida pública de la organización. Desde el cuidado de la reputación hasta los detalles sobre la identificación visual de la marca corporativa, el trabajo que se realiza en esta área cobra en los tiempos que corren una relevancia creciente a causa de que las comunidades buscan incluir a las organizaciones dentro de sí, voluntaria o involuntariamente. Hoy, la problemática a la que se enfrentan las empresas es que la reputación, como suma del colectivo social de la imagen corporativa, se desafía continuamente ya que cada público ejerce su derecho de informarse y de expresar su opinión. Así, lo que en otros tiempos se fijaba como marca a fuego, hoy posee una variabilidad tal que requiere un cuidado permanente en manos de equipos de trabajo sumadamente preparados y profesionales.

Asimismo, para comprender los fenómenos de la comunicación desde su sentido social se deberá indagar en los conceptos de Paul Lazarsfeld, Marshall McLuhan, Saúl Wurman y Elihu Katz. Esto propondrá un marco de trabajo que tomará como centro el entorno comunicacional y como funciona para las organizaciones y para la sociedad, más allá de los mensajes que se emitan, cualquiera sea el área que lo haga.

Con el objetivo de analizar un camino hacia la convergencia el estudio de autores que proviniendo de disciplinas diversas como Don Schultz (publicidad), Robert Lauterborn (marketing) y Pascale Weil (comunicación institucional) han buscado caminos hacia las Comunicaciones Integradas o hacia la Comunicación Global, pero parecen quedar sin respuesta ante los mensajes difusos o confusos de las empresas que en la actualidad buscan formar parte de la sociedad participando, no sólo comercialmente y a través de sus servicios, sino mediante una inserción de su esfera de influencia en los ámbitos más sensibles de las comunidades dentro de las

Comunicaciones hacia la convergencia a través de los valores

que están integradas. Un caso es el desarrollo de los Programas de Responsabilidad Social Empresaria, como los presentados por Marcelo Paladino, Florencia Roistein, Mercedes Occhi o el equipo de IDEA quienes han evaluado el crecimiento de la participación de las empresas en sociedad a través de estos programas.

El mundo actual en el que se desenvuelven las empresas difiere del de hace veinte años donde se hicieron famosas las teorías del Marketing y la Publicidad de autores como Phillip Kotler o los creadores del Posicionamiento de la marca, Al Ries y Jack Trout. En los años 2000, el mercado dejó de ser simplemente el mercado, como el ámbito en donde se desarrolla una empresa y pasó a ser la sociedad como un todo.

Aquí todos los participantes de la sociedad están atentos al comportamiento y a la actitud que toman las compañías sobre los temas de interés público y sobre sus prácticas comerciales con cada miembro de la sociedad. La era del *caveat emptor* (que el cliente se cuide solo) ha terminado para dar paso a la era donde el cliente no se considera simplemente un cliente sino un ciudadano y como tal busca soporte en otros como él o en asociaciones públicas o privadas que lo defiendan en sus derechos. Esta nueva realidad podría convertirse en la era donde se da paso a un *caveat venditor* (que los vendedores se cuiden).

La frase *caveat emptor* surge del Derecho Romano en su forma completa: *Caveat emptor, quia ignorare non debuit quod jus alienum emit*, para indicar que el comprador se cuide porque él no puede ser ignorante de la naturaleza de la propiedad o el bien que está adquiriendo de otro. La forma corta, *Caveat emptor*, se comienza a utilizar con el surgimiento de la pasividad de los productos y donde el poder del consumidor estaba limitado a comprar lo que éstas vendían. Sin embargo, el cambio de los

Comunicaciones hacia la convergencia a través de los valores

roles y la participación, cada vez más activa de los consumidores, ha logrado el cambio hacia un entorno social que demanda garantías y protección contra el abuso en la venta de propiedades o productos. Hoy el *caveat emptor* se ha convertido en *caveat venditor*.

“Tened cuidado” porque los ojos de la sociedad están posados sobre ustedes y en la actualidad los miembros de la sociedad ya no temen expresarse. Y para favorecer la expresión surge el apoyo por parte de las políticas gubernamentales a partir de las oficinas de Defensa de los Consumidores y otros circuitos para el ejercicio de los derechos legales de los compradores y consumidores.

Es así como conceptos como el de la modernidad líquida, para expresar la flexibilidad necesaria en estos tiempos para comprender los vertiginosos cambios, expresado por Zygmunt Bauman previenen a las organizaciones del mundo que viene y al que deben adaptarse. La adaptación, no surgirá como un mero intento de sobrevivir ante el cambio inminente sino que será generado a partir de la apertura de la organización para dar paso a un pensar más inclusivo con la comunidad. Esto no significará dejar de lado al mercado, pero sí comprender que sus públicos ya no están limitados a él y que en la nueva tendencia las consecuencias de las acciones de una organización son percibidas por el todo social y no solamente por el *Target* que ésta definió para sus productos.

A lo largo del trabajo se presentarán casos seleccionados para demostrar el desarrollo comunicacional de tres organizaciones (American Express, McDonald's Argentina y Toyota) que poseen exitosas trayectorias en la comunicación de sus marcas y productos; así como en las campañas institucionales. Éstas se proponen su interacción con los públicos desde distintas ópticas: con un enfoque mayormente hacia las comunicaciones de

Comunicaciones hacia la convergencia a través de los valores

Marketing (Caso American Express), con otro enfoque principalmente orientado hacia lo institucional (caso McDonald's), o bien cuando se toman los lineamientos corporativos dictados por la Misión y la Visión de la empresa como guía de pautas para el enfoque comunicacional (caso Toyota). Luego del análisis de estos casos se presentará una propuesta de solución a la problemática que fue la causa de desarrollo de este trabajo. A través de un gráfico que ilustra la situación con respecto a la comunicación de marketing y la institucional, se podrá apreciar la posición que toma cada organización analizada y que fortalezas o debilidades posee. Asimismo, se podrá observar la capacidad de cada una de ellas para interactuar con la comunidad y sus públicos.

Entre las conclusiones a obtener del estudio de estos casos se podrá apreciar el grado de apertura que demuestran estas empresas hacia la comunidad y así también, el interés que parecen demostrar por lo que en ésta acontece. Sin embargo el hecho de participar de la comunidad puede ser un arma de doble filo si no se lo toma con el profesionalismo necesario para comprender que formando parte de la sociedad, ésta formará una opinión sobre la compañía mucho más amplia que una simple opinión comercial. Así, se podría tomar como base la pregunta que formula Marshall McLuhan, “¿Cómo se programará el nuevo ambiente, ahora que nosotros estamos tan inmersos en la vida de cada uno de los otros, ahora que todos estamos operando como una fuerza ciega para el cambio social?”²

Esta opinión de los consumidores y clientes, ya considerada opinión pública por el interés común y el *quantum* de públicos que abarca, debe ser cuidada y evaluada a través de criterios dados dentro de las teorías de

² McLuhan, Marshall et al. El medio es el mensaje. Un inventario de efectos. Barcelona. Paidós Ibérica, 1988. p. 12

Comunicaciones hacia la convergencia a través de los valores

noticiabilidad y de efectos de agenda como los propuestos por autores como Dennis McQuail, Maxwell McCombs y Stella Martini. Así, el trabajo de públicos y de emisión de mensajes debe estar más cuidado y profesionalizado. McQuail aporta en sus conceptos sobre *agenda-setting*, las nociones de trabajo que utilizan los medios a través de la alimentación de contenidos que son provistos por el mundo organizacional. McCombs, por otro lado, presenta el concepto de agenda desde la perspectiva de las personas, lo públicos, para hacer notar como cada temática ocupa un lugar en la agenda propia y en el conjunto se puede arribar a una agenda de la sociedad. Por último, Stella Martini, describe los métodos para la construcción de la noticia a partir de los hechos noticiables que reportarán a las agendas propias de los públicos y de los medios.

Una de las preguntas que circundará el trabajo a partir de la problemática propuesta es la siguiente:

¿Pueden las empresas optar por mantenerse al margen de la sociedad y dedicarse a mantener una postura solamente comercial, dejando completamente de lado los aspectos sociales y su participación en la comunidad? A su vez, la pregunta que se encadena a la anterior sería: ¿Por qué una empresa debe comunicar a través de sus áreas de marketing y de comunicación institucional?

La razón que hace formular esta pregunta es la dicotomía entre permanecer en la posición tradicional, sin prestar atención a lo social, ya sea interno o externo a la compañía; o bien, buscar el camino hacia la adaptación a los cambios sociales, de los públicos y de los consumidores, para activamente transformarse en un participante de la realidad de las comunidades en las que se desenvuelven. La participación de la organización habla de su actividad y de su interés por lo que sucede en su entorno. La opción de no comunicar, no es una alternativa a elegir ya

Comunicaciones hacia la convergencia a través de los valores

que así, la organización, estaría comunicando su apatía y su falta de interés por darse a conocer.

Lo que en la actualidad se ha vuelto ineludible es que la comunicación de las empresas ya no es simplemente para vender sus productos. Si no, basta con leer las propuestas de los autores que involucran fuertemente a las empresas, sus acciones y sus marcas en el quehacer social y en la formación de la Opinión Pública como lo hacen Noam Chomsky, desde un planteo de poder y manipulación de los medios masivos de comunicación y la Opinión Pública; y Naomi Klein proponiendo un freno a los abusos de las empresas sobre las sociedades de los países tercermundistas.

Esta es la problemática con la que se encuentran las organizaciones en la actualidad y que como postulan Alvin Toffler y Theodore Levitt, como teóricos modernos de la administración y el pensamiento organizacional, sólo es lógico que esta tendencia de fusionar el mercado con la sociedad se profundice. En sus pensamientos “futuristas”, estos autores plantearon con décadas de antelación las situaciones a las que estarían expuestas las organizaciones de hoy. Conceptos como el de Miopía en la organización que propone Levitt o el de la Tercera Ola de Toffler serán utilizados en el desarrollo del trabajo para demarcar un entorno evolutivo en el cambio que han sufrido las organizaciones a lo largo de los años.

Quizá la reflexión de Zygmunt Bauman, tomando conceptos de De Tocqueville, sobre el cambio del individuo para convertirlo en ciudadano sea el motor de cambio para que las organizaciones comprendan la nueva problemática. “...El ciudadano es una persona inclinada a procurar su propio bienestar a través del bienestar de su ciudad – mientras que el individuo tiende a la pasividad, el escepticismo y la desconfianza hacia la

Comunicaciones hacia la convergencia a través de los valores

‘causa común’, el ‘bien común’, ‘la sociedad buena’ o la ‘sociedad justa’...”³

En este razonamiento, el ciudadano es la propuesta de evolución del individuo hacia un actor comprometido con la sociedad, enterado y conciente de los problemas que a ésta le atañen.

Las empresas, entonces, ¿deberían aprender a comunicar a través de valores que incluyan las pautas de evolución que demanda la sociedad? Ésta es la cuestión a analizar para probar si es viable un proceso de búsqueda de una mayor eficiencia en la comunicación de las organizaciones si tener que sobrellevar superposiciones o contraposiciones en los mensajes por haber sido emitidos por áreas que no comparten fines y objetivos comunes dentro de la organización.

³ Bauman, Zygmunt. La modernidad líquida. Buenos Aires. Fondo de Cultura Económica S.A., 2000. p. 41.

1 Definición de la Hipótesis de trabajo y el problema de investigación

La comunicación institucional y las comunicaciones de marketing podrían actuar en conjunto si lograran un entendimiento en el fin de lograr una relación más eficiente en relación a todos sus públicos, evitando superposiciones en los mensajes que ambas emiten.

1.1 Hipótesis

El motivo de ésta búsqueda de unificación se produce por la unificación de los mensajes que se emiten hacia el ámbito externo de las organizaciones y como se realizan las aproximaciones hacia los diversos públicos.

En la actualidad el entorno en el que se desarrollan las comunicaciones emitidas por y para las organizaciones se ha vuelto muy complejo ya que la división tácita que se suponía existir entre el Mercado y la Sociedad parece haber desaparecido para crear una mezcla amorfa sin definiciones de principio y fin. En la situación diferenciada de Mercado por un lado y Sociedad por el otro, el trabajo se asignaba a función del interés de cada área dentro de la organización. El área de Marketing se concentraba en el mercado y el área Institucional en la relación de la empresa con la sociedad. Hoy esta situación ha cambiado y en este nuevo entorno, donde confluyen mercado y sociedad, los mensajes tienen receptores impensados en cualquier estrategia y así, pueden también generar reacciones dispares en cuanto al sentido que cada público le asigne.

Este concepto podría asociarse al que Zygmunt Bauman denomina “Modernidad líquida” ya que la adaptabilidad y flexibilidad que presupone el

Comunicaciones hacia la convergencia a través de los valores

concepto hace que el entorno se muestre sumamente receptivo ante los mensajes sin importar si se los toma a partir de la intención original que tuvo al momento de ser emitido, sino a partir de los intereses del público que lo toma. Si a esto le sumamos que de una organización pueden surgir mensajes disímiles y hasta opuestos, la confusión es mayor. También, esta situación líquida presupone un nuevo grado de libertad en la relación que poseen los públicos con las empresas. Así, se dejan de lado los antiguos modelos donde las empresas aparecían como fortalezas inexpugnables con puertas de pesadas de hierro para pasar a ser entornos abiertos con puertas transparentes de vidrio que se abren automáticamente ante el público.

La búsqueda de la convergencia en los aspectos referidos a la emisión de mensajes podría ofrecer una gestión mucho más eficiente para las organizaciones ya que éstos no tendrán que competir entre sí para llegar con éxito a sus destinatarios, sean clientes o no. Asimismo, se evitará el bombardeo de los públicos.

Durante las décadas de 1960 hasta entrados los años de 1990, las políticas de las organizaciones parecían estar asociadas al concepto descrito como *caveat emptor* (que el cliente se cuide). Sin embargo, con el auge de los medios de comunicación y el involucramiento de los ciudadanos en los temas de conciencia ciudadana como la contaminación, seguridad, etc., el precepto de que se cuide el cliente se ha transformado en que el cliente o el público (en una versión más actual) ha aprendido a cuidarse sólo o bien a agruparse para luchar contra las organizaciones que vulneran las “normas” de convivencia en una sociedad organizada. Hoy ha tomado vigencia un nuevo modelo donde se surge el *caveat venditor*, que se cuide el que vende.

Comunicaciones hacia la convergencia a través de los valores

En el mundo actual, la emisión continua de mensajes desde distintas áreas de una organización y con distintos objetivos puede confundir al entorno, incluso alejando más a la empresa de sus objetivos. Nos encontramos ante una disociación entre el mercado al que apuntan las comunicaciones de Marketing y la sociedad a la que apuntan las comunicaciones institucionales.

Esta disquisición entre la sociedad y el mercado es lo que lleva presentar una posibilidad de replanteo de los valores de la organización al momento de comunicarse, por cualquiera que sea el motivo, con su entorno.

Para el trabajo de esta hipótesis se utilizará el trabajo de casos de empresas, que si bien poseen una exitosa trayectoria comercial y de comunicación, se encuentran encuadradas en tres tipologías de trabajo que se describirán en el cuerpo de esta tesis. Así, se analizará mediante diversas posturas teóricas, la problemática desde el ángulo de las organizaciones y también desde el de los públicos.

De este modo se buscará, una vez probada la viabilidad de esta hipótesis, una metodología de trabajo para la implementación de la solución propuesta.

1.2 Problema de Investigación: La saturación comunicacional en los públicos y el problema de los objetivos públicos (o los públicos objetivos)

Los clientes ya no son sólo clientes y el público ya no es una masa indistinta a la que se le puede enviar un mensaje único y ambiguo. En la actualidad el cliente es un público más y así la distinción entre cada uno de los públicos comienza a ser imprescindible para el abordaje de las comunicaciones corporativas. Sin embargo, dentro de las organizaciones se continúan utilizando los sistemas de tradicionales de ordenamiento interno de las áreas de marketing y de comunicaciones institucionales. Cada una de ellas con sus objetivos propios busca maximizar sus resultados. Incluso emitiendo mensajes dispares a los mismos públicos, generando una superposición en los mensajes y creando una confusión en los públicos que, en el mejor de los casos, aumenta los costos operacionales. Pero en cualquier escenario que se presente, formarán parte del conjunto de estímulos a los que están expuestos los públicos continuamente.

En *Posicionamiento*⁴ Al Ries y Jack Trout postulan un estado de saturación a partir de estos estímulos y cómo los públicos receptores pueden ir bloqueándolos. Incluso este libro propone una forma más “efectiva” de generar una comunicación mejor dirigida hacia lo que busca el cliente sin generar un bombardeo saturador que pudiera obtener un resultado contrario.

⁴ Ries, Al et al. Posicionamiento. Méjico. McGraw Hill Latinoamericana, 1989. p. 5

Comunicaciones hacia la convergencia a través de los valores

La comunicación corporativa como define Norberto Chaves, "...no es una actividad opcional, o específica de ciertos tipos de entidades, sino una forma de organización social. Para decirlo con más contundencia: existiría comunicación institucional aunque no existiera ninguna forma, ni siquiera rudimentaria, de intención comunicativa."⁵ Siempre hay comunicación incluso al no emitir mensajes intencionalmente. Así, en situaciones donde se elige mantener silencio, se está emitiendo un mensaje que el público identifica de acuerdo a lo que en cada caso represente. Cada público, según su conjunto de expectativas, construirá una imagen de acuerdo a la información que recoja del entorno sumado a la comunicación o la falta de ella que reciba de la empresa. En todo caso, la falta de comunicación significa dejar librado al azar el curso de la información acerca de la organización.

El objetivo que se busca desde dentro de la organización es que se pueda controlar estratégicamente la emisión de mensajes para trabajar con provecho las posibilidades que este campo comunicacional ofrece.

El trabajo de imagen, el de prensa y el de reputación, en los que se ahondará más adelante, representan tres de los campos más activos de trabajo para esta área. En estos trabajos, responsabilidad del área de comunicaciones corporativas, Joan Costa explica: "La imagen de la empresa es un fenómeno al mismo tiempo de percepciones y de experiencias por parte de los públicos; de comunicaciones, relaciones e interacciones entre ellos y la empresa; de conducta y trayectoria en tanto que actor social."⁶ Costa presenta un camino natural dentro de la concepción de empresa que se entiende como un ente comunicacional y

⁵ Chaves, Norberto. La imagen Corporativa. Teoría y metodología de la identificación institucional. Barcelona. Editorial Gustavo Gili, 2003. p. 25.

⁶ Costa, Joan. Imagen corporativa en el siglo XXI. Buenos Aires. La Crujía Ediciones, 2001. p. 60.

Comunicaciones hacia la convergencia a través de los valores

en su relación con los públicos. Sin embargo, esta concepción no se presenta dentro de las áreas de negocios. Uno de los causales podría ser el sistema de objetivos que se proponen para estas áreas.

Hoy en día, la situación se ha tornado mucho más complicada ya que la sociedad ha cambiado, pidiendo a las empresas más actos de responsabilidad con la sociedad y el medio-ambiente a la par de sus avisos y acciones comerciales. La situación propuesta por Ries y Trout en los años setenta no ha perdido vigencia, pero pide un *aggiornamento*, casi como una demanda social. Una demanda continua de los consumidores hacia las empresas de cumplir un rol de participación activa en el marco de su relación con la sociedad.

En el ámbito del marketing, el público objetivo de un producto o de una campaña de comercialización es denominado *Target* haciendo una alegoría directa sobre la jerga militar. El *Target* se selecciona a partir de los parámetros definidos para el cliente o el consumidor del producto a comercializar. Las variables que forman parte de este *Target* (como traducción literal de diana u objetivo al que hay que acertar) Surgen a través de la segmentación del mercado⁷ y son de dos tipos: duras y blandas. Las duras comprenden los aspectos que definen al ser prospecto culturalmente, por su nivel económico-social, geográficamente y demográficamente. Allí se encuentran el nivel de educación, la raza o religión, su poder adquisitivo, su zona de residencia, etc. en cambio las variables blandas lo definirán a través de su modelo actitudinal, es decir por como se presenta ante la vida.

⁷ McCarthy, E. Jerome. Essentials of Marketing. Illinois. Richard Irwin Inc., 1985. pp. 36-40.

Comunicaciones hacia la convergencia a través de los valores

El *Target* se transforma en lo único que forma parte del objetivo para el área de marketing de la empresa y es el objeto a capturar por excelencia. Ese objetivo es el comprador del bien o servicio que se comercializa. Todas las acciones, las campañas, los mensajes y los productos o servicios están definidos a partir y para ese *Target*.

Lamentablemente, el cambio se ha dado fuera del ámbito empresarial. Al consumidor, corresponde ya llamarlo público y no *Target*, pues su situación se ha desplazado más hacia una posición de demandante de información primero y comprador de productos en segundo lugar. Este demandante de información se erige en juez y ejecutor de las organizaciones que a pesar de sus productos, campañas millonarias de marketing y estrategias de posicionamiento de marca, no han sabido responder a la lista de preocupaciones que llenan la agenda de los públicos. Es así como surgen boicots espontáneos hacia una petrolera cuando hay un derrame de petróleo en el mar y no se dan indicios, por parte de la empresa, de preocupación o intenciones de hacer algo al respecto.

Harry Beckwith, explica a través de su teoría del Cóctel (*Cocktail Party Theory*)⁸ como se produce la desinformación en el público a partir de varios estímulos comunicacionales. En una recepción o *Cocktail*, un individuo participa de una conversación dentro de un grupo de personas, hasta que escucha su nombre en otra conversación que sucede en un grupo adyacente. Así este individuo pierde contacto con la conversación en la que participaba y tampoco puede apreciar correctamente la otra conversación por lo que queda aislado temporalmente de ambas. Esta teoría es una analogía de lo que sucede cuando dos áreas de la misma empresa apelan a un mismo público simultáneamente, confundiéndolo. En el caso de Marketing, se deja de establecer un posicionamiento y ventas;

⁸ Beckwith, Harry. *Selling the invisible*. New York. Warner Books, 1997. p. 171.

Comunicaciones hacia la convergencia a través de los valores

mientras que en el caso de Comunicaciones Institucionales, se deja de proponer una imagen y de enviar un solo mensaje efectivo hacia el público.

Una definición de imagen será la que propone Joan Costa: “La Imagen de la empresa es la representación mental, en el imaginario colectivo, de un conjunto de atributos y valores que funcionan como un estereotipo y determinan la conducta y opiniones de ésta colectividad.⁹”. La propuesta de Joan Costa es sumamente visual ya que se basa en una imagen formada a partir de un emblema o ideograma que se fija junto a los atributos de la empresa en la mente del público. No obstante, el público en la actualidad representa mucho más que una imagen visual de una compañía cuando se topa con uno de sus productos o con un comercial de ésta. Hoy, estos estímulos disparan una serie de sensaciones, imágenes y opiniones ligadas a la representación personal sobre una marca que posee cada persona que compone el público.

Así es como conceptos como el de Opinión Pública, cobran una importancia significativa para el acontecer empresarial. Cuando no hay discernimiento entre el mercado y sociedad, la opinión pública reflejará la imagen y la reputación propiamente dicha de la organización ya que esta estará formada por la información y la imagen que cada miembro del público ha conformado acerca de la empresa.

Por estas razones cobra una importancia significativa el concepto de agenda. Tanto para los públicos como para los medios de comunicación. La agenda tiene un paralelismo con las necesidades con las que trabaja la gente de Marketing. La diferencia sustancial es que la agenda deberá ser compartida por los públicos, los medios y la empresa para que haya una oportunidad óptima de comunicación. En cambio la relación con la

⁹ Costa, Joan.2001. Op. Cit. p. 58.

Comunicaciones hacia la convergencia a través de los valores

necesidad se dará en función de las necesidades detectadas en los consumidores y la capacidad de la empresa en satisfacerlas.

El concepto de *agenda-setting*¹⁰, introducido por Maxwell McCombs en 1972 a través del *Public Opinion Quarterly*, revista que toma los temas de opinión pública y comunicación social desde los albores del estudio de esta ciencia, se basa en la habilidad de los medios de comunicación de influir en los públicos para determinar que situaciones son relevantes y así instituirlos como temática social. Si bien, estos son conceptos tomados de la comunicación política, existe una relación interesante entre ellos y la comunicación empresaria. En especial, cuando se establece que la opinión pública no está limitada en la actualidad a los temas del ámbito público. Hoy en día el accionar de las organizaciones merece frecuentemente la opinión del público y hasta es debatida periodísticamente. Así, las organizaciones pasan a formar parte de la agenda que conforman los medios a la hora de definir sus contenidos editoriales.

Los temas que hoy encabezan la agenda de cada público son distintos, pero en cada uno de ellos se puede identificar algún factor social ya que en los años de bloqueo mental hacia las comunicaciones publicitarias de las empresas ha habido otros medios de comunicación y de pensamiento que han ganado terreno.

Para integrar un panorama social de convivencia entre empresa y públicos, es necesario trabajar dentro de la empresa como una institución que está orientada al entorno social, que está enterada de las agendas de cada uno y que demuestra día a día en cada pieza de comunicación, en cada

¹⁰ McCombs, M. E: et al. The agenda-setting function of mass media. *Public Opinion Quarterly* n° 36. 1972. pp. 176-187.

Comunicaciones hacia la convergencia a través de los valores

mensaje y en cada producto que la organización busca conformar uno con la sociedad.

Cuando se trata el tema de la comunicación emitida por las empresas desde la visión social, no se puede eludir, sobre todo en las organización de mayor tamaño o cobertura geográfica, el formar parte de la opinión pública. Por más que se individualice la relación con cada público y con cada cliente, existirá siempre un efecto de agenda que será tomado por la opinión pública.

La opinión pública reside en las actitudes y los modos de comportamiento que reciben una fuerte adhesión en un lugar y en una época determinados; que hay que demostrar para evitar el aislamiento social es cualquier medio de opiniones establecidas; y que, en un medio de opiniones o en una nueva área de tensión emergente, se puedan expresar sin aislarse.¹¹

Si pensamos en que las acciones y actitudes que toma una organización son parte de la opinión pública y éstas forman parte de la agenda de los públicos y de los medios de comunicación, la empresa formará parte de éste fenómeno. Como menciona Elihu Katz, "...los atributos esenciales de un medio dominante pueden afectar el orden social; en otras palabras, los medios quizá puedan decirnos a la vez cómo pensar y cómo organizar la información. [...] no es absurdo pensar que las tecnologías de la comunicación nos ponen en relación los unos con los otros..."¹² A partir de la opinión pública, el efecto de agenda y la acción de los medios se genera un efecto multiplicador de interés social que va a transformar a la

¹¹ Noëlle-Neumann, Elizabeth. La espiral del silencio. Buenos Aires. Editorial Paidós, 1989. p. 143.

¹² Katz, Elihu. La investigación en la comunicación desde Lazarsfeld. En Ferry, J.M. El nuevo espacio público. Barcelona. Gedisa, 1995. p. 92.

Comunicaciones hacia la convergencia a través de los valores

organización haciéndola permeable al acontecer social, en lo general y de la comunidad, en lo particular.

En el transcurso de este trabajo se presentarán casos sobre empresas que han logrado transitar el camino de la convergencia en materia de su comunicación. Éstas han logrado mejorar su eficiencia a la hora de emitir mensajes, tanto corporativos como de producto o servicio. Esto ha mejorado incluso su aproximación a los programas de Responsabilidad Social Empresaria y a incorporarse mejor a la comunidad como un participante sano y humanizado. Asimismo, no han dejado de perseguir sus objetivos de rentabilidad y de penetración del mercado a través de sus productos y sus marcas.

Para ejemplificación, los casos que se presentarán a lo largo de este trabajo, se han confeccionado utilizando distintas herramientas de recolección y de investigación con el objeto de darle mayor diversidad a las opiniones vertidas por las fuentes.

2 Enfoque teórico: Las visiones sobre las comunicaciones corporativas y de marketing desde la perspectiva académica

2.1 La situación comunicacional desde la perspectiva de las organizaciones: Cómo dicen que se hace, lo que no se hace

En esta parte del trabajo se buscará establecer los principales lineamientos que definirán el análisis sucesivo de la problemática. Desde la perspectiva de las organizaciones se perseguirá el objetivo de delimitar los alcances y responsabilidades de las áreas de Marketing y de las de Comunicación Institucional o Corporativa. Así, con una comprensión inicial sobre los aspectos culturales de las organizaciones se podrá obtener pareceres más acertados a la hora de concluir sobre una solución a la problemática planteada en los capítulos anteriores.

Desde el punto de vista del marketing

Las primeras gerencias de Marketing surgen, en los Estados Unidos de América, como necesidad de comprender lo que sucede del otro lado de mostrador de ventas alrededor de los años de 1955. Hasta ese momento todos los aspectos concernientes al entendimiento del cliente quedaban en manos de las agencias de publicidad. A partir de este cambio se logró una aproximación mucho más profesional y completa hacia el mercado, hacia los consumidores y la competencia.

Las visiones más puristas de estas gerencias de marketing proponían un área muy completa enfocada hacia la relación con el cliente, el manejo integral de los productos y el desarrollo de nuevos mercados, servicios y

Comunicaciones hacia la convergencia a través de los valores

productos para la compañía. Por otro lado, se ubican las áreas de publicidad que, como apéndice de las gerencias de marketing, preparan los comerciales para las campañas de promoción de los productos y manejan la relación con las agencias de publicidad.

El marketing de los años 1990 y de los 2000 no dista mucho en los conceptos definidos en los años '60. Sin embargo, el gran cambio se a partir de dos áreas: en cuanto a la comprensión del cliente y su problemática; y en la utilización de técnicas de investigación con un fuerte soporte tecnológico.

Phillip Kotler ofrece una definición de Marketing que está más de acuerdo con la visión originaria de la disciplina y que según como se aplique hasta se puede percibir un dejo del *caveat emptor* mencionado en capítulos anteriores: “La Mercadotecnia es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan a través de la creación, ofrecimiento e intercambio de productos de valores con otros”

¹³

Así esta disciplina interviene en todas variables que involucran la producción y venta de productos y servicios. Asimismo en el contacto, la comprensión de las motivaciones, intereses y la relación con los clientes se encuentra en la orbita definida de ésta área.

En la mayor parte de las empresas que pugnan el liderazgo y el resto de los principales puestos en la comercialización de productos y servicios del mercado, tanto a nivel nacional como en el internacional, las gerencias de Marketing que poseen una actitud proactiva hacia el mercado y se ocupan

¹³ Kotler, Phillip. Dirección de Mercadotecnia. Análisis, planificación, aplicación y control. Mexico DF. Prentice-Hall, 1992. p. 12.

Comunicaciones hacia la convergencia a través de los valores

de no perder de vista las necesidades del consumidor, son las que aseguran el mantenimiento de los niveles de venta y del posicionamiento de la empresa.

Desde la visión del área de comunicación institucional

Separado de este circuito se encuentra el área de Comunicaciones Institucionales, Asuntos Institucionales, Relaciones Externas o el nombre que se decida en la empresa que esta área deba llevar. Este es un sector que se ocupa junto con la Dirección Ejecutiva de la compañía, de los asuntos que afectan a la empresa desde los ámbitos de la identidad, la imagen y la reputación.

La autonomía no quiere decir que esté desligada de las decisiones que se toman a nivel gerencial en la organización sino que no depende de las áreas productivas para manejar, como en el caso de Marketing, el stock de producto, los programas de producción, la distribución, etc. En cuanto a las tareas que se realizan, éstas están directamente relacionadas con el total de la compañía.

En la investigación realizada por el ICOMI (Instituto de Estudio de la Comunicación Institucional) sobre las gerencias de comunicaciones corporativas, se pueden apreciar ciertos datos como por ejemplo, a quién reportan estas áreas en la organización. El resultado es mayoritario hacia la Presidencia, en un 78%, seguido por la Gerencia General, con un 33%, el resto no es significativo. Este tipo de datos junto con el creciente grado

Comunicaciones hacia la convergencia a través de los valores

de profesionalización específica en el área¹⁴ van demostrando que se toma cada vez más en serio a la comunicación como medio de relación con los públicos tanto internos como externos¹⁵.

La vigencia de las áreas de comunicación se da a partir de que el público comienza a informarse y a demandar una conciencia global y pro humana por parte de las empresas. Además, el surgimiento del poder de los medios de comunicación hizo que sea virtualmente imprescindible contar con un departamento interno a la empresa que pueda administrar las relaciones con los medios y que a la vez pueda oficiar de vocero por toda la organización.

Hoy en día la información proviene de diversas fuentes y van formando parte de la mente de los públicos. Lo que proviene de la empresa se establece para ser comparado por lo que proveen los medios acerca de las mismas empresas. Aquí surge una encrucijada interesante en el sistema de alimentación de información que poseen los públicos. Los medios periodísticos vuelcan información a la sociedad. Esta información está basada en lo que se releva del ámbito empresarial y social. Las fuentes de la información pueden ser, incluso, las mismas empresas. Sin embargo, las organizaciones poseen métodos de llevar información directamente a la sociedad, como ejemplo se podría hablar de la publicidad institucional o de las entrevistas personales en donde los que expresan la voz de la empresa son los miembros de ésta.

De la resultante de toda esta acumulación se formará una opinión y de allí surgirán los intereses personales y de los grupos que conformarán los

¹⁴ ICOMI. Investigación sobre comunicación Institucional en la Argentina. Buenos Aires. UCES, 2000. pp. 22-23

¹⁵ Costa Joan. 2001. Op. Cit. p.121

Comunicaciones hacia la convergencia a través de los valores

públicos. Esta agenda, es lo que denota el interés del público y del interés de éste el de los medios periodísticos. Entonces como propone Stella Martini, la noticia publicada hacia la sociedad ocurre a través de diversas construcciones:

La sociedad accede a la masa de información que refiere a acontecimientos de la realidad, especialmente a través de los medios de comunicación que seleccionan los acontecimientos noticiables y los hacen noticia, pero también por la experiencia directa con los acontecimientos que se constituye en lugar de verificación de los mensajes recibidos de los medios.¹⁶

Los caminos que recorren las áreas de Marketing y de Comunicaciones Institucionales son bastante dispares. Al trabajar de manera separada, tanto la Comunicación Institucional como el Marketing, suele suceder que uno en sus esfuerzos por salir al mercado y la otra por afianzar la identidad corporativa se ponen en curso de colisión teniendo uno que supeditarse a las necesidades, requerimientos, o estrategias de la otra, resultando en general, en que hay que dar marcha atrás a las acciones generando pérdidas para la organización y confusión en los públicos.

Una posibilidad es tratar de comprender los por qué de las acciones que se generan en cada una de estas áreas es analizar sus perfiles, su comportamiento, objetivos y motivaciones. De éste modo se podrá descubrir los ámbitos comunes para transitar un camino hacia una convivencia beneficiosa para la organización.

¹⁶ Martini, Stella. Periodismo, noticia y noticiabilidad. Buenos Aires. Grupo Editorial Norma, 2000. p. 18.

2.1.1 Marketing y Comunicaciones Institucionales: ¿Quiénes son?, ¿dónde están?, ¿qué hacen?

Para comprender en profundidad las razones del problema que se presenta entre las áreas de marketing y las de Comunicación Institucional, es necesario describirlas mostrando cuales son sus menesteres, su situación en las estructuras corporativas y sus actividades, discursos y objetivos.

En el trabajo de distinción entre cada una de estas áreas se llega a definir las incluso por su manera de proceder ante determinadas situaciones. Si se quiere un carácter actitudinal.

2.1.1.1 El perfil empresarial de las áreas de Marketing o “Rentabilidad ante todo”

Por lo general a las áreas de marketing se las presenta como el centro neurálgico de la empresa. De allí salen los planes estratégicos para llegar a los ingresos proyectados, cómo llegar a los clientes, como presentar los productos y lo que es más importante, cómo venderlos.

La importancia de esta gerencia o departamento es la que le da su tarea fundamental de ser la variable que genera el medio de ingresos para una compañía. Pero no sólo dispone la venta y el modo de venta sino que también arbitra los medios para llegar al consumidor del producto en cuestión. Se realizan estudios de mercado y análisis de los consumidores para determinar cuales son las características que son demandadas del

Comunicaciones hacia la convergencia a través de los valores

producto. Se buscan las propuestas comunicacionales para apelar efectivamente al consumidor y favorecer el proceso de compra. En este proceso también se incluye todo lo concerniente al entorno de ventas, la imagen que el cliente percibe de la empresa en relación al producto y como el producto interactúa con la sociedad en general.

En una empresa, sin importar si ésta es productora de productos o servicios, el área de Marketing se propone como el vínculo ineludible entre el ámbito corporativo y el ámbito de los clientes.

En general a esta área se la mide por la rentabilidad que se genera a partir de las acciones que de ella se emiten. Esto hace que los objetivos que posee estén cuantificados y dimensionados en dinero. La propuesta inicial del área de Marketing siempre incluye una parte pecuniaria, sea en forma directa, a través de la percepción de un precio por la colocación de un producto o indirecta a partir de un trabajo elíptico en la creación de una imagen de marca o posicionamiento que se traducirá a la larga o la corta en ingresos por ventas.

Las funciones básicas de la tarea de Marketing es el trabajo con las 4P.¹⁷ Estas surgieron en el año 1964 cuando J. McCarthy dividió la disciplina en cuatro áreas: Producto, Plaza, Precio y Promoción. Así se definen las partes del trabajo circundan las funciones de desarrollo y comercialización de los productos y servicios.

Con el paso del tiempo, hacia fines de los años '70, el entorno fue forzando a la disciplina del Marketing a involucrarse más con el ambiente externo, específicamente con el consumidor. Teorías como la de la "*Miopía de*

¹⁷ McCarthy, E. Jerome. Essentials of Marketing. Illinois. Richard Irwin Inc., 1985. pp. 36-37.

Comunicaciones hacia la convergencia a través de los valores

Marketing” de Theodore Levitt dieron paso a una nueva etapa en el trabajo de Marketing, haciéndolo más humanístico y centrado en el consumidor. Incluso autores como Robert Lauterborn, buscando aparecer como un renovador de la disciplina en los ‘90, ha firmado el certificado de defunción a las 4 P, presentando las 4C: Consumidor, Conveniencia de Compra, Costo y Comunicación. La propuesta de Lauterborn se basa en una visión alternativa haciendo una reflexión sobre el cambio en el manejo del poder. Como se explicó anteriormente el axioma que regía al comercio y a las organizaciones comerciales era el que rezaba: *nosotros producimos, ustedes compran*. Esto se resumía mediante el uso de la frase latina *caveat emptor* (que el comprador se cuide). Actualmente, la relación de poder ha cambiado el *caveat* cambio de sujeto pasando al campo de la organización. Los compradores se han unido demandando la protección de los entes reguladores del Estado, obteniendo leyes de defensa del consumidor, reglamentaciones sobre publicidad engañosa y hasta limitaciones al tamaño de la letra en los contratos. Efectivamente el *caveat emptor* pasó a ser *caveat venditor* (que se cuide el que vende), dado que el cliente no sólo está protegido, sino que además cuenta con la posibilidad de comprar a otro proveedor. Así, Lauterborn expresa que el cliente debe estar en el centro de la atención del área de marketing, dejando de pensar en lo que se vende y comenzando a pensar en quién compra lo que la empresa vende.

...Olvídense del producto. Estudie las necesidades del consumidor. Ya no puede vender cualquier cosa que produzca. Sólo puede vender lo que alguien quiere comprar”.¹⁸

¹⁸ Schultz, Don et al. Comunicaciones de Marketing Integradas. Buenos Aires. Granica, 1993. p. 39.

Comunicaciones hacia la convergencia a través de los valores

Quizá el cambio, como lo presenta Lauterborn, no significa que las 4P han muerto definitivamente. Esto es fundamentalmente porque las 4C están basadas en ellas. El mejor agregado a las 4P es el cambio de enfoque. La vista desde otra perspectiva hace que tomen más fuerza los argumentos planteados por Levitt y que esta vista hacía el entorno se transforme en un primer paso hacia un camino donde la Comunicación cobra un papel predominante en el establecimiento de relaciones, la creación de marcas y conocimiento de los públicos.

En la actualidad, el trabajo diario del área de marketing se ha hecho más desenfrenado por la creciente competencia en la oferta de productos y por el desarrollo continuo de productos y servicios, todos ellos alegando ofrecer más valor a cambio del dinero de los consumidores. Las gerencias de Marketing se esfuerzan y se comprometen para lograr mejores mensajes y propuestas que seduzcan a sus clientes por intermedio de mejores estrategias y campañas de comercialización que acerquen más al público a los objetivos de la organización.

2.1.1.2 Comunicaciones Institucionales o “Se dice de mí”

En el área de Comunicación Institucional se analizan las publicaciones, se estudian los *rankings* y las evaluaciones de imagen empresarial, se crean bases de periodistas y mapas de los públicos que tienen relaciones con la compañía, desde la más directa hasta la más remota.

Allí se buscan todas las apariciones, referencias directas e indirectas que pueda haber acerca de la empresa en los medios y todo lo que pueda

Comunicaciones hacia la convergencia a través de los valores

afectar a la organización en el futuro. Pensando en el futuro se preparan *position papers* que preparan a la empresa prospectivamente para enfrentar posibles situaciones de crisis o para evitar situaciones incómodas en materia de comunicación.

Los objetivos básicos son las de ser un continuo guardián de la imagen y de la reputación de la empresa, actuando como vínculo entre el frente externo y el interno de la organización. Estos objetivos son, por lo general, cualitativos y están propuestos en función de relevamientos de la imagen de la organización en los públicos de la empresa.

La visión del área de Comunicación Corporativa o Institucional, es sumamente englobadora, abarcando la totalidad de la empresa. Su voz es la voz de la empresa, ya que expresa, por su función de vocero, las posiciones tomadas y las opiniones a los medios de comunicación y a los interlocutores externos de la empresa.

La integración de la empresa en la sociedad a través de los programas de Responsabilidad Social Empresaria, hacen del área un sitio donde el contacto con la sociedad comienza a tomar un lugar de creciente importancia ya que al participar activamente en la comunidad, la empresa se vuelve más vulnerable a ser parte de los que se dice día a día y su actuación es evaluada continuamente por los vecinos además del público en general y de los medios de comunicación.

2.1.2 Primeras propuestas de solución, desde las organizaciones, a las diferencias en el origen de la comunicación con los públicos

Comunicaciones hacia la convergencia a través de los valores

Ante la toma de conciencia de que existen áreas de la organización que emiten mensajes simultáneos, algunos autores comenzaron a proponer soluciones para este conflicto de intereses. En especial entre las áreas de Marketing y las de Comunicaciones. Así es como surgen propuestas como la de Comunicaciones de Marketing Integradas, que buscan transformar a toda la organización en un cuerpo comunicante unificado.

El concepto de Comunicaciones de Marketing Integradas¹⁹ que postulan Don Schultz y Robert Lauterborn deja de lado las tradicionales cuatro “P” (Producto, Plaza, Promoción y Precio), reemplazándolas por las cuatro “C” (Consumidor, Costo, Conveniencia de compra y Comunicación) pretende ofrecer un enfoque unificador desde el punto de vista de la comunicación, pero, supedita toda la estrategia hacia la comunicación publicitaria, o comercial, no como una herramienta más, sino como un efecto del trabajo de marketing. En ningún momento relaciona el esfuerzo comercial con la cultura de la empresa, su composición social o el componente humano que la hace una parte de una comunidad en constante busca de mejora. El objetivo de Don Schultz es generar una gran *punta de lanza* comercial que presente a la empresa como una organización de frente hacia el cliente.

La propuesta de Don Schultz adolece de equilibrio en cuanto que busca trabajar a partir de la comunicación de Marketing y la Publicidad, pero no relaciona el entorno social con la empresa. En otras palabras, sigue sin salir del concepto de que el mercado es un ente aparte de la sociedad y no hacen alusión a que el ciudadano como componente de la sociedad es comprador y consumidor de productos y servicios. Por los tanto, el mercado está inserto dentro de la sociedad. En el ámbito empresarial,

¹⁹ Schultz, Don et al. Op. Cit. 1993. p. 39.

Comunicaciones hacia la convergencia a través de los valores

tradicionalmente se entiende que la comunicación debía estar dirigida a los clientes, sin entender a éstos como miembros de la sociedad. En estos casos haría falta adaptarse a los cambios, como explica el autor Zygmunt Bauman, un cuerpo líquido que se adapta cada vez más a la realidad del entorno, incluso en situaciones de caos, se tenderá hacia la armonía²⁰. Esta característica líquida es la mentalidad que asegurará una mejora adaptabilidad a los cambios que puedan surgir con el paso del tiempo.

Así, según Schultz, embanderada en sus productos, la empresa no comparte el entorno social con sus clientes y consumidores, sino que se limita a ofrecer “soluciones” partiendo de la supuesta premisa de conocer sus necesidades y posibilidades.

“Soluciones” fue una palabra clave durante la década de 1990 para las empresas. Durante esos años la gran mayoría de las compañías ofrecían algún tipo de solución al cliente. Si una persona era consumidor de fideos secos, la solución estaba en la salsa o quizá en el modo de servirla. Es así como se dio paso a una vorágine de lanzamientos de productos o servicios que pretendían solucionar las necesidades de los consumidores. Para el caso de los fideos, surgieron las salsas pre-preparadas, que sólo requieren ser abiertas, calentadas e incorporadas a los fideos escurridos.

El enfoque “solucionador” fue perdiendo fuerza a medida que las necesidades de los clientes fueron más difíciles de solucionar, en especial dado que cada consumidor o usuario poseía problemas distintos para solucionar. La posibilidad de enviar productos al mercado para solucionar necesidades específicas fue acotándose y perdiendo auge con la llegada del año 2000 y a partir de un sinnúmero de mensajes apocalípticos sobre el deterioro ambiental y del despreocupado comportamiento corporativo, a

²⁰ Bauman, Zygmunt. 2000. Op. Cit. p. 212.

Comunicaciones hacia la convergencia a través de los valores

un consumidor moldeado con estas preocupaciones que van más allá del producto y de la imagen de marca. El nuevo punto de concentración de los usuarios y de los consumidores iba a estar dado por la relación que la empresa proponía con la sociedad, el comportamiento y la responsabilidad.

Pascale Weil, en cambio propone un camino hacia la comunicación global diciendo: “La comunicación, considerada siempre como un elemento complementario del marketing, se convierte en su locomotora...”²¹ Nuevamente, al momento de la puesta en práctica de los conceptos globales de comunicaciones, éstas vuelven a ser supeditadas al marketing ya que fallan al momento de presentar resultados mensurables y en demostrar su incumbencia en el quehacer social de la vida de la empresa.

Si la empresa no cumple con una conducta adecuada respecto al cuidado del medio-ambiente o no demuestra preocupación sobre los temas de conservacionismo, esto repercute directamente en el consumidor y este comienza a cuestionar la imagen de los productos que consume. Las empresas denunciadas por utilizar *sweatshops*²² para la producción en los países subdesarrollados como se muestra en *No Logo*²³ han sufrido el boicot de un gran número de clientes y de organizaciones que luchan por los derechos humanos y el cuidado de medio-ambiente. Estas prácticas como las que denuncia *No Logo*, pueden responder a que las empresas buscan hacerse más rentables para obtener el favor de sus accionistas (quienes invierten en ellas con el sólo motivo de obtener una renta financiera) y de hacerse competitivos en función de sus competidores.

²¹ Weil, Pascale. La comunicación global. Comunicación Institucional y de gestión. Barcelona. Paidós, 1992. 2º edición. p. 171.

²² Traducción literal: Fábricas de sudor. Instalaciones fabriles donde se produce en condiciones infrahumanas o de semiesclavitud.

²³ Klein, Naomi. No Logo. Buenos Aires. Ediciones Paidós, 2002. p. 382.

Comunicaciones hacia la convergencia a través de los valores

Cuando el consumidor no es conciente de lo que sucede en la relación medio ambiente-comunidad-empresa-mercado, surgen organizaciones que se lo hacen saber por medio de manifestaciones, acciones de prensa, recolección de firmas, etc. Organismos como Greenpeace recorren el mundo denunciando a las empresas como Bayer acusándolas de producir alimentos genéticamente modificados mediante manifestaciones en las oficinas de la empresa en Mubai, donde los activistas se encadenaron a las rejas del edificio. (Foto)

Para la gente, la imagen es la realidad. Es el primer contacto de una empresa con sus consumidores y todas esas promesas luego deberán ser cumplidas o materializarlas en sus productos. De lo contrario, no habrá marca que resista la decepción.”²⁴

Gustavo Livon presenta muestra la faceta sobre la decepción del cliente ante una promesa de marca o de producto no cumplida. Sin embargo, deja de lado el efecto catastrófico que puede generar una decepción producida por una falta al cuidado del medio ambiente, el abuso de los trabajadores o cualquier actitud o actividad que no cumpla con las expectativas que se ha formado el público acerca de la organización.

El usuario de productos se ha puesto en alerta de estos casos de “malas prácticas” por parte de las empresas por dos motivos básicos: El primero, no condonar el comportamiento de una empresa que incumple las normas de convivencia social y que no brinda algo de vuelta a la sociedad en la que se desenvuelve. Y la segunda, no transformarse en un adherente por ser usuario de una marca, a las prácticas *non sanctas* de una organización.

²⁴ Livon, Gustavo. Si Logo. Buenos Aires. Ediciones Macchi, 2004. p. 97.



30 de Septiembre de 2004 – Activistas en Cuarteles de Bayer (Mubai, India)²⁵

El segundo caso es aún peor porque la empresa incurre en una traición a las promesas de marca y de reputación con las que adhirió el cliente. Esto redunda en una conversión del involucrado transformándolo, en muchos casos en un enemigo acérrimo de la compañía.

El comportamiento de los clientes es explicado según distintos autores. En general, se basan en situaciones extremas, donde los clientes están virtualmente enamorados de la organización o bien, se comportan, literalmente, como terroristas realizando ataques públicos con claros objetivos de ocasionar daños a la imagen de la compañía. Claus Møller es un economista y asesor sobre temas de relaciones interpersonales para instituciones y empresas. Sus propuestas se basan en un sistema de

²⁵ Sitio Institucional Greenpeace en <http://www.greenpeace.org>

Comunicaciones hacia la convergencia a través de los valores

trabajo que busca evitar los extremos haciendo que los clientes, o bien los públicos, se conviertan en “Voceros”²⁶ o clientes fieles a la compañía, mediante sistemas de información continua y relevamientos sobre las percepciones, expectativas y necesidades.

Desde la perspectiva de los públicos institucionales, hoy, la situación es mucho más compleja ya que no es posible centrarse sólo en el cliente o el consumidor, sino que hay distintos públicos que interactúan continuamente con la organización y que, a su vez, poseen un conjunto de expectativas²⁷ distintas sobre los que esperan recibir de la empresa. Las expectativas de cada público serán distintas, a partir del conjunto de circunstancias que rodea el quehacer profesional de cada uno de ellos y la relación que posean con la organización.

Paul Capriotti sostiene que “...cada público se forma expectativas e intereses propios en relación con un organización, en función de las características particulares de su interacción.”²⁸ Así es como cada persona que se vincula a la organización poseerá distintos motivos e intereses. En sí mismos, pueden ser entendidos como requerimientos de información. Sin embargo, deberán ser entendidos y considerados oportunidades de comunicación para obtener el mejor resultado de la relación establecida.

No serán las mismas necesidades de información, las que tendrá una empresa proveedora de las que tendrá un cliente, de las que tendrá un periodista o un organismo de control estatal. Incluso, en empresas que

²⁶ Møller, Claus; Barlow, Janelle. A Complaint is a Gift: Using customer feedback as a strategic tool. San Francisco. Berret-Koelher, 1996. pp.43-47

²⁷ Scheinsohn, Daniel. Más allá de la Imagen Corporativa. Buenos Aires. Ediciones Macchi, 2000. p. 130.

²⁸ Capriotti, Paul. Panificación estratégica de la Imagen Corporativa. Madrid. Editorial Ariel, 1999. p. 41.

Comunicaciones hacia la convergencia a través de los valores

cuentan con una cartera de productos diversificada, habrá distintos tipos de clientes que tendrán expectativas de acuerdo con su ramo de la industria, preferencias de consumo, o su estilo de vida.

Para una correcta caracterización e identificación de las expectativas, se puede trabajar una herramienta que es utilizada desde hace tiempo por los profesionales de la comunicación: el mapa de públicos²⁹.

En el mapa, se podrá identificar a cada uno de los públicos que interactúan con la organización a partir de su proximidad y vinculación; y con esa base determinar los mensajes y los tonos de comunicación con que dirigirse a cada uno. La adecuación del mensaje hará a un mejor entendimiento de la postura organizacional en el público y ayudará a consolidar las relaciones público-empresa dado por el nivel de interés demostrado en “mantener una conversación al mismo nivel”.

Incluso, Daniel Scheinsohn ha propuesto una inclusión para complementar el concepto de Mapa de Públicos de Luis Sanz de la Tajada. Al combinarlo con el conjunto de expectativas, se puede volcar estos datos en una nueva matriz³⁰ y a su vez, combinarlos con los mensajes clave³¹ planificados para cada uno de los públicos. Esto hará más eficiente la tarea de planificación al momento de determinar las acciones de comunicación ya que se determinará visualmente el público, el mensaje y el conjunto de expectativas. Al unificar a los públicos, en el acto de comunicación (mensaje efectivo) según sus expectativas, será posible reunir intereses comunes y transitar un camino hacia un trabajo de relaciones.

²⁹ Sanz de la Tajada, Luis. Auditoria de la Imagen de Empresa. Madrid. Editorial Síntesis, 1998. p. 34.

³⁰ Scheinsohn, Daniel. Op. Cit. 2000. p. 125.

³¹ *Ibíd.* p. 123.

Comunicaciones hacia la convergencia a través de los valores

Este tipo de trabajo de relaciones se utiliza en Marketing con fines comerciales, desde la perspectiva del *One to One* (1:1) de Don Peppers, se han ido desarrollando nuevas formas de reconocer las necesidades de cada grupo de clientes y así provocar acercamientos más eficientes a partir del conocimiento de sus intereses y aficiones. Del mismo modo se podría trabajar el mapa de públicos para lograr relaciones más eficientes y definir los grupos de contactos reunidos, según la necesidad de comunicación, a través de un criterio unificador.

2.1.3 El rol dentro de la organización. Institucionales, Marketing, ¿ambos? ¿Por qué?

Entre estas dos áreas que comunican hacia el exterior del ambiente organizacional, se debate la empresa en sí misma como promotora de los objetivos para ambos.

En general las organizaciones pugnan por darse a conocer, promocionar sus productos, no incumplir la legislación vigente y si esto sucediera, que nadie se entere o bien que pase lo más desapercibido posible. En el juego del que participa la organización de tipo tradicional, las situaciones antes descritas son las más comunes. Los discursos de la alta dirección suelen estar enfocados en “nuestros productos, nuestra misión, nuestros objetivos, nuestros, nuestros, nuestros”. Es así como se cae en lo que Theodore Levitt denominó, en la década de 1960 y aún vigente, un caso de “Miopía de Marketing”³². Este concepto de Miopía de Marketing se puede

³² Levitt, Theodore. Marketing Myopia. Harvard Business Review, Julio-Agosto 1960. p. 45.

Comunicaciones hacia la convergencia a través de los valores

explicar a través de lo expuesto por Peter Senge en La quinta disciplina³³, se pierde de vista el objetivo principal de la organización por concentrarse en temas muy puntuales que aparentan tener una importancia. Este tipo de pensamiento ha llevado a una gran cantidad de empresas a la bancarrota ya que por no poder ver más allá de sí mismos, perdieron de vista el cambio que ocurría alrededor de ellos, lo que demandaba el mercado y la comunidad. Hoy, en especial, cobra una significativa importancia el estar en contacto con la comunidad ya que si se entiende al mercado como una parte activa dentro de la sociedad, cada integrante de la sociedad pasa a ser parte del mercado. Esta nueva idea de sociedad-mercado no influye en la definición de *Target* trabajada en los primeros capítulos de este trabajo sino que busca completarla para darle a ese segmento definido como la clientela de una organización, un carácter humano como un miembro activo de la sociedad en la que se desarrolla.

En la actualidad, las organizaciones conocen este problema y utilizan conceptos como el de Visión y Misión, tomados de la administración para generar principios rectores que humanicen la relación que éstas poseen con la comunidad en la que se desarrollan. La Visión es asociada a la fuerza motivadora entrañada en el sueño del fundador de una organización. En general, esta visión es un poco abstracta y posee fuerte contenido social, lo que hace que más que un objetivo sea una guía espiritual para la empresa. La Misión surge con el fin de “bajar a tierra” y darle carácter de objetivo a muy largo plazo a lo establecido en la Visión. Es por esto que hay Misiones de diversos tipos. Las hay más agresivas, con plazo preestablecido, las que establecen punto de comparación o incluso las que plantean una rivalidad terminante con otro participante del entorno económico o industrial. Collins y Porras toman a la Visión como un núcleo al que hay que preservar y a la Misión como Metas Grandes y

³³ Senge, Peter. La quinta disciplina. Buenos Aires. Granica, 1992. pp. 53-54.

Comunicaciones hacia la convergencia a través de los valores

Audaces, calidad que muestra que son desafíos para preservar el núcleo y por consiguiente asegurar la subsistencia de la empresa tal como fue ideada por su o sus fundadores.

Sin embargo, hay organizaciones que no han bajado estos principios a sus filas y pasan, en algún momento de su historia por una situación de incertidumbre, como puede ser una exagerada diversificación en sus negocios que la hace perder identidad o bien, un nivel de exposición que eleva su presencia en los medios y es sometida al escrutinio público; es allí, entonces cuando llega el momento de preguntarse dentro de la empresa, ¿en qué creemos? ¿Qué principios nos rigen? Esto es indicio de que ha llegado el momento de definir un conjunto de ideas rectoras³⁴ que sirvan de guía a la organización para la toma de decisiones y para levantar la cabeza y mirar el horizonte y el entorno antes de decidir pensando sólo en sí mismos.

Un ejemplo de esta situación es el que cita Yves Doz y Peter J. Williamson en su artículo "Marketing myopia re-visited", que reevalúa los postulados de Levitt y chequeando si el problema en la "vista" de las organizaciones está aún vigente: "Qué ha hecho un éxito de Starbucks, no fue una mezcla de cafés innovadora, sino una innovadora "mezcla de conocimiento" [de los clientes]"³⁵. En este modelo abierto no hay posibilidades de cerrarse al mundo, ya que el mercado está allí afuera para que las organizaciones aprovechen el potencial que ofrece.

...entender al mundo como una fuente de conocimiento e innovación, [es] verlo por su potencial de mercado. [...] Hoy, más que nunca, ninguna compañía o país es una isla. Mientras el

³⁴ *Ibíd.* p. 282.

³⁵ Doz, Yves et al. "Marketing myopia re-visited: Why every company needs to learn from the world". *Ivey Business Journal*, Enero-Febrero 2004. p. 5.

transporte, la distribución [de productos], la información y el conocimiento se vuelven más fluidos...³⁶

2.1.4 La creación de valor para el cliente como argumento de comunicación

Uno de los argumentos más frecuentemente esgrimidos por los profesionales de negocios, es que lo más importante es maximizar las utilidades y maximizar la eficiencia de los procesos de la empresa. Para esto adhieren a programas de calidad que otorgan certificaciones internacionales que según amenazan los dirigentes: “Crean valor”.

Hacia la mitad de la década de los años 90, se desató una vorágine de fusiones y adquisiciones de empresas que dio la vuelta al mundo. Grandes empresas eran compradas y transformadas por otras, como fue el caso de Citibank y Travelers Group para conformar el Citigroup, al tiempo que empresas pequeñas se fusionaban para formar colosos, etc. Para poder asignar un precio a estas transacciones de empresas, se fueron asimilando conceptos como imagen, valor, reputación y esfuerzo de marketing a los sistemas financieros de evaluación tradicionales. Así surgen métodos como el EVA (*Economic Value Added*) y otros que integran estos sistemas que aunque parezca una redundancia le asignan valor al valor creado por el *Management* de la compañía.

La creación de valor, se estableció como una de las temáticas más importantes de fines de los noventa. Toneladas de libros identifican nuevas formas de buscar la creación de valor, desde el que interesa al accionista

³⁶ *Ibíd.* p. 6.

Comunicaciones hacia la convergencia a través de los valores

hasta el que atañe al empleado. La pregunta obligada en este momento es ¿quién busca y crea valor para el cliente? A esta pregunta, la respuesta surgió como una obviedad: Marketing. Sin embargo, no es sólo el cliente el que terminó interactuando con el marketing de la empresa, sino que fue el público en general, obteniendo respuestas satisfactorias de parte de los clientes y los usuarios pero no siempre de los otros públicos con los que también interactúan y están en contacto continuo con la empresa.

A esta cuestión, Jan Carlzon le encontró una solución pionera, en la década de 1980, a través de un método que dio en llamar “El Momento de la Verdad”³⁷ donde desarrolla un método de trabajo en una empresa de servicios, precisamente en una línea aérea. Carlzon, utilizó el sistema del momento de la verdad para definir todos los puntos de contacto que existen con la empresa, sin importar de donde provengan ni con quién interactúen. De este modo se obtuvo una empresa comunicante desde cualquier punto por donde sea que se le aproxime.

Estos métodos, como el círculo de la verdad ayudan a relacionar los aspectos netamente comerciales de las áreas de marketing con las estrategias de comunicación institucionales, relacionándose con todos los públicos de contacto con la empresa. Sin embargo, existen otros públicos que no podemos ignorar, incluso a pesar de que no poseen contacto directo con la empresa.

Otros autores han aprovechado la influencia de Carlzon buscando vías de aproximación hacia los públicos mediante una propuesta de achatar la pirámide organizacional y acercarse al público; y buscando obtener

³⁷ Carlzon, Jan. El momento de la Verdad. Madrid. Madrid. Ediciones Diaz de Santos, 1991. p. 77.

Comunicaciones hacia la convergencia a través de los valores

información a partir de las relaciones con ellos. Regis McKenna³⁸ inició un fuerte trabajo en compañías como *Apple Computer, Inc.* en lo que se refiere a la experiencia del cliente, su relación con el producto y las necesidades personales que posee. Así se inició un camino hacia el CRM (*Customer Relationship Management*) o Marketing de Relaciones, que después fue tecnificado y promocionado por Don Peppers y Martha Rogers, en sus trabajos de Marketing de uno en uno (1:1), como métodos sumamente tecnificados de almacenamiento de información de clientes para fomentar mejores relaciones a través del estudio de los datos de cada uno y las necesidades y gustos específicos.

El racional de estos autores está dado en que algunos clientes valen más que otros para la empresa³⁹. El uso de las estrategias de CRM basadas en grandes bases de datos permite obtener información, a través de criterios muy específicos de búsqueda (*queries*), que ayudarán a identificar y agrupar a los clientes por grupos, definiendo su valor para la compañía o para una acción puntual de trabajo.

El truco más simple para establecer relaciones que se desarrollen es buscar las oportunidades, por más pequeñas que sean, para recordar las diferencias entre cada cliente.⁴⁰

El hecho de agrupar e incluso el de determinar el valor intrínseco de un cliente, o bien el potencial que posee, no quita que es importante llegar a una individualización de cada cliente o público para desarrollar relaciones mucho más duraderas.

³⁸ McKenna, Regis. *Marketing de relaciones*. Ciudad de México. Editorial Paidós, 1994. p. 227.

³⁹ Peppers, Don; Rogers, Martha. *Enterprise One to One: Tools for competing in the interactive age*. New Cork. Currency Publishing, 1999. p. 37.

⁴⁰ *Ibíd.* 1999. p. 195.

Comunicaciones hacia la convergencia a través de los valores

Estos métodos aún no han sobrepasado las necesidades de las áreas de Marketing, pero cada vez más se prueba el postulado de Tsun Tzu: “Conoce al enemigo y concóctete a ti mismo; así tu victoria no correrá peligro. Conoce el terreno, conoce las condiciones meteorológicas; así tu victoria será total.”⁴¹ Por supuesto que no consideramos a nuestros públicos como enemigos, pero el adagio se torna real al surgir nuevas escuelas de Management basado en el Conocimiento (*Knowledge Management*) y en la arquitectura de la información (y aquí no es sólo de clientes sino que abarca el universo de los intereses de la organización).

La analogía que se da entre la disciplina del Marketing y la guerra busca mostrar la faceta más descarnada de la competencia por el dominio del mercado al que se apunta como objetivo. En el caso de las Comunicaciones Corporativas no se muestra como una batalla por el mercado, el público o la mente; sino que se la presenta como una situación más humana y social. Sin embargo no estaría de más incorporar algunos conceptos de estrategia bélica para tomar posiciones antes que la competencia o emitir mensajes previos para crear ventajas en el mercado y en la sociedad.

La importancia de las enseñanzas de los estrategas del oriente antiguo como el General chino Tsun Tzu (*El Arte de la Guerra*) o el guerrero Samurai Miyamoto Musashi (*El Libro de los Cinco Anillos*), donde se relaciona el Marketing con el arte samurai de blandir la espada y otros como el Mariscal de Campo Prusiano Claus von Clausewitz, Nicolás Maquiavelo, asesor de las cortes de la Italia renacentista o el moderno estratega japonés Kenichi Omahe, forman parte del cúmulo de creencias fundamentales de la mente del ejecutivo de Marketing, proponiendo las

⁴¹ Tzu, Tsun. *El arte de la guerra y la estrategia*. Buenos Aires. Negocios Editoriales, 1998. p. 99.

Comunicaciones hacia la convergencia a través de los valores

enseñanzas de estrategia como el modo base de pensamiento para plantear la conquista de los mercados, capturar la mayor cantidad de clientes del objetivo y derrotar a los competidores. Ries y Trout lo definen: “Tal vez el marketing sea una guerra donde la competencia es el enemigo y el objetivo es ganar la batalla.”⁴² El uso de terminología de origen militar también forma parte del vocabulario básico de ésta disciplina ya que lo principal es el dominio del mercado con las armas y los ejércitos de los que se dispone (perdón, ¡productos y vendedores!)

Saul Wurman presenta una postura interesante basada en un axioma tradicional: La información es poder y el que la domine, así obtendrá el poder. La angustia informativa que expresa en su libro hace mención a cómo la información se ha convertido en un bien. Pero no sólo la información como algo que se acumula sino como algo que se trabaja y se conoce estratégicamente. Así lo expresa:

La mayoría de nosotros está comenzando a temer nuestra inhabilidad para manejar, comprender, enfocar o abarcar la epidemia de datos que dominan cada vez más nuestras vidas. [...] durante la era industrial, el mundo era gobernado por los recursos naturales; ahora es gobernado sobre la base de información: mientras que los recursos son finitos, la información parece ser infinita.

La información es poder, una moneda universal sobre la cual las fortunas se hacen y se deshacen. [...] Sin embargo, el caso parece ser justamente lo contrario. La superabundancia ha comenzado a oscurecer las distinciones radicales entre los datos y la información, entre los hechos y el conocimiento.⁴³

En nuestros días este axioma se transformaría en grave problema ya que el dominio de la información podría generar problemas como el que sufre la

⁴² Ries, Al et al. Marketing de Guerra. Buenos Aires. McGraw-Hill, 1986. p. XVI

⁴³ Wurman, Richard Saul. Angustia informativa. Buenos Aires. Prentice Hall, 2001. p 17.

Comunicaciones hacia la convergencia a través de los valores

protagonista del film de ciencia ficción basado en el auge de la Internet, “La Red”⁴⁴, donde una organización criminal que consigue manejar la información logra alterar su identidad, haciéndola transitar grandes problemas hasta desenmascarar a los culpables. También se podría aplicar a un efecto “narcotizante” o de desinformación como el propuesto por Paul Lazarsfeld⁴⁵ en los años 1950. También se ha hecho foco sobre el poder de los medios entendiendo que son los motores de de éste proceso a través de la influencia de los grupos de poder. “La medida del poder de los medios está en el freno del cambio o en el mantenimiento del *status quo*”⁴⁶

A esto Noam Chomsky en su libro *El bien común*, expresa como el manejo de los medios por parte de los grupos de poder busca mantener los niveles de “correctos” de estabilidad económica y política. Así Mediante el uso de acciones puntuales sobre los medios periodísticos que recibe el público se puede construir el consenso. “El propósito social de los medios es [...] defender la agenda económica, social y política de los grupos privilegiados que poseen dominio sobre el Estado y sobre la sociedad doméstica...”⁴⁷

Así, entre lo propuesto por Lazarsfeld y las observaciones de Chomsky se puede arribar a conclusiones acerca de la influencia de las organizaciones sobre la información que consume el público, logrando un disfrazamiento de la realidad o en casos más leves, la distracción de la atención de los públicos sobre temas potencialmente perjudiciales para su imagen.

⁴⁴ The Net (1995) Dir. Irvin Winkler. Prot. Sandra Bullock et al.

⁴⁵ De Moragas. M. Sociología de la comunicación de masas. Tomo II. Barcelona. Gustavo Gilli, 1985. pp. 34-36.

⁴⁶ Katz, Elihu. 1995. Op. Cit. p. 90.

⁴⁷ Chomsky, Noam. The common good. Interviewed by David Barsamian. Canadá. Odonian Press, 2003. Sexta Edición. p. 42.

Comunicaciones hacia la convergencia a través de los valores

Sin embargo, en lo que refiere a los públicos que se relacionan con una organización, sucede lo que Wurman expresa como “el no distinguir entre los hechos y el conocimiento”.

El exceso de información o la sobrecomunicación por parte de una organización puede producir un fenómeno como el que describen Wurman o Lazarsfeld. Con la idea de crear mitos o de proponer una cantidad importante de mensajes a sus públicos, las empresas muchas veces fuerzan el campo de comprensión de sus receptores sean éstos voluntarios o no. Al hacer esto ocasionan una respuesta totalmente opuesta al objetivo deseado. Para hacer más eficiente este trabajo y no desperdiciar recursos, tanto humanos como económicos, se busca realizar relevamiento o auditorías sobre la imagen y la reputación de la organización. Desde la perspectiva de Marketing, se chequea el posicionamiento del producto y se reevalúa el conocimiento que el *Target* posee de los atributos que éste propone.

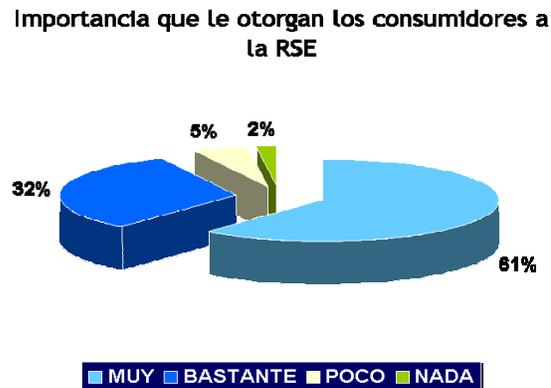
Junto con el relevamiento continuo de la imagen de la empresa y el posicionamiento de los productos se comienza a notar que los públicos fusionan el espectro de comunicaciones asociándolas con un mismo emisor. En éste nuevo entorno, la empresa ya no puede darse el lujo de comunicar sólo a través de las herramientas tradicionales del marketing como la publicidad, los infomerciales o el Marketing Directo, o de las comunicaciones de integradas de marketing ya que hay otros aspectos de la vida de los públicos que no pueden escapar a la atención de las empresas. La relación con la comunidad o las actividades de mecenazgo pueden ilustrar parcialmente el nuevo rumbo que toma la atención de los públicos en su búsqueda del involucramiento de las organizaciones con la sociedad.

2.2 La Responsabilidad Social Empresaria como arma de comunicación (¿el negocio de la lástima?)

La tendencia que surge a partir del auge de las Organizaciones No Gubernamentales (ONG), es la implementación por parte de las empresas de Programas de Responsabilidad Social. En general con objetivos y actividades loables, tienen un sabor hipócrita, en la percepción de los públicos, cuando es comunicado por empresas que mientras dan de comer a los que tienen hambre, están destruyendo hectárea tras hectárea de bosques y selvas o contaminando mares y ríos. Otras prefieren alardear sobre estas prácticas sin reconocer que inicialmente fueron iniciativas privadas de sus propios empleados y que luego comenzaron a ser solventadas por la organización, al tomar conciencia de que podría mejorar su imagen o rescatarlos de algún mal manejo comunicacional o de gestión.

Al final, cuando estos programas se hacen a la luz pueden parecer una acción desesperada para obtener la atención de la prensa y en el proceso, buscar humanizar la imagen de la empresa. Sin embargo, ciertas empresas mantienen completos programas de responsabilidad social proveyendo ayuda comunitaria y mecenazgos conservando, en general un perfil bajo y comunicando logros, alcances y objetivos a sus juntas de accionistas o a los medios sin buscar otra cosa demostrar su interés por el mejoramiento de la sociedad en la participan.

Comunicaciones hacia la convergencia a través de los valores



Fuente: Mercedes Occhi Consultores – Encuesta del Centro para la RS⁴⁸

Por el lado de los consumidores se ve un gran cambio del foco de la atención ya que en investigaciones de mercado⁴⁹ se ven algunas reacciones sumamente favorables en relación a la imagen que éstos poseen de la empresa y sus programas de Responsabilidad Social Empresaria. Allí se nota como una participación social activa puede afianzar los lazos y la fidelidad de los clientes. Pero nuevamente, se investiga con objetivos comerciales, dejando de lado la relación con los demás públicos.

Por esto es que la Florencia Roistein explica que “La RSE apunta a generar una relación de socios que combine los recursos y las competencias de la empresa y del conjunto de actores sociales en pos del desarrollo de relaciones mutuamente beneficiosas, para así poder ofrecer soluciones a problemas sociales estructurales que obstaculizan el

⁴⁸ Mercedes Occhi – Presentación UCES 16/03/2004 – Validez de las comunicaciones de RS – Encuestas del Centro para la RS.

⁴⁹ González García, Ignacio A. et al. Op. Cit. pp. 44-48

Comunicaciones hacia la convergencia a través de los valores

desarrollo de la sociedad y la continuidad y/o mejoramiento del negocio de la empresa en el marco de esa sociedad.”⁵⁰

Y es éste el camino a seguir. Donde se involucra la organización con la realidad social y comienza el camino hacia la inclusión del ambiente social al ambiente empresario, pero no sólo para repartir producto o salir a realizar obras de bien público, sino para participar activamente de proyectos sociales y de comprender el papel que juega la organización en la problemática de la comunidad.

En el siguiente gráfico se hace una diferenciación entre el ámbito interno y el externo a través de un límite legal. Sin embargo, ese límite que antes servía como una defensa contra el relacionamiento con la cosa externa, hoy es necesario dejarlo de lado para generar una relación responsable y sostenible en el tiempo.



⁵⁰ Roistein, Florencia. La responsabilidad social empresarial en la Argentina. Técnicas y oportunidades. Mayo de 2003. IDEA.

Comunicaciones hacia la convergencia a través de los valores

Es incorrecto pensar que los esfuerzos por participar activamente con la comunidad proporcionan un beneficio a la organización a nivel comercial y afianzan su reputación. El aspecto a cuidar es que no quiera parecer una acción de oportunidad para congraciarse con los públicos y nada más. Las acciones genuinas y sentidas de Responsabilidad Social son, en general bien recibidas y abren nuevos niveles de vinculación y entendimiento de los públicos de la empresa.

En el gráfico anterior es interesante observar como dentro del cúmulo de públicos definidos acota a los clientes a un círculo muy próximo a la empresa y así va elaborando estadios hasta llegar a la sociedad en general. Esta visión es la utiliza como base la Comunicación Institucional para elaborar sus planes estratégicos.

Si tomamos como norma moral cristiana, el concepto de Responsabilidad social empresaria traspasó las barreras de la empresa en sí misma posicionándose como un filtro social en el que se purifican los valores que serán devueltos a la sociedad. Los valores transformados por el proceso de responsabilidad social, deberían perseguir un fin de integración y armonía con la sociedad, sin dejar de lado sus objetivos empresarios. Así los indica la frase de Juan Pablo II.

En efecto, la finalidad de la empresa no es simplemente la producción de beneficios, sino más bien la existencia misma de la empresa como comunidad de hombres que, de diversas maneras, buscan la satisfacción de sus necesidades fundamentales y constituyen un grupo particular de servicios a la sociedad.⁵¹

⁵¹ Juan Pablo II. Centisimus Annus, 35. Tomado de: Paladino, Marcelo. La responsabilidad de la empresa en la sociedad. Construyendo la sociedad desde la tarea directiva. 2004. p. 37.

Comunicaciones hacia la convergencia a través de los valores

Los valores de las compañías no pueden ser modificados por cada área de la empresa sino que tienen que formar parte de la Visión y la Misión de la empresa y por lo tanto defendidos e impulsados por la dirección.

En esta forma de entender a las organizaciones, que no es renuente a los mandatos capitalistas, ni totalmente volcada hacia conformar una organización totalmente relacionada con la sociedad, representa una de las características más evolucionadas de la empresa contemporánea. Hoy, las empresas deben funcionar como un motor social. Movilizando a la sociedad hacia un camino permanente de mejora, sin dejar de lado sus objetivos corporativos, su razón de ser. Para entender esto es importante comprender que la empresa no puede alejarse de su ser comercial. Sin la generación de ingresos, no se puede proporcionar ayuda a la sociedad. Pero la sola generación de ingresos no significa que se esté brindando algo de vuelta a la sociedad. Esto requiere trabajo adicional y lo que es más importante, estar en contacto con la comunidad para definir las vías de participación y desarrollo social.

Parafraseando a Marcelo Paladino⁵², especialista en la temática de social de la organización de la Escuela de Negocios (IAE) de la Universidad Austral en la Argentina, las personas son personas a partir de sus relaciones. Las empresas lo son a partir de sus relaciones con las personas. Por lo tanto las relaciones con la comunidad le dan un cuerpo a la empresa y así, le dan una identidad definida como actor social, y como éste, cuando una empresa se aprovecha de un vínculo, al igual que a un individuo se lo deja de considerar por faltar a las reglas de una comunidad. A fin de cuentas, una comunidad existe a partir de valores morales, éticos y leyes. Y su incumplimiento o su trasgresión son castigadas por la sociedad.

⁵² Paladino, Marcelo. Op. Cit. 2004. p. 173.

Comunicaciones hacia la convergencia a través de los valores

Haciendo un paralelismo con las empresas, si éstas abusan de su gestión sobre la Responsabilidad Social Empresaria, la misma comunidad les dará la espalda y como se ha visto en algunos casos como los que detalla Naomi Klein⁵³, pueden llevar a boicots comerciales de las marcas y en casos más extremos puede llegar a haber manifestaciones públicas en contra de las empresas. Tal es el caso que describe sobre el *Movimiento para recuperar las Calles* de Nigeria en su lucha contra la petrolera Shell con cargos por explotación humana y extracción desmedida de petróleo con apoyo del gobierno local.

⁵³ Klein, Naomi. Op. Cit. 2002. p. 317.

2.3 Las marcas, el marketing, la imagen y la comunicación.

2.3.1 Los nombres como primer elemento comunicante.

Si un nombre es lo más importante que se puede tener, como sentenciaba un comercial televisivo del banco Río de la Plata en los años 80, es bueno que el nombre sea reconocido. O como propone Joan Costa: "...lo que no tiene nombre, no existe..."⁵⁴ Quizá más orientado hacia la ontología del lenguaje. Pero para hacerlo reconocido habitualmente se recurre un conjunto de técnicas y métodos que dentro del trabajo de Marketing es denominado *Branding*. En éste proceso se reúne estrategia y acción para librar una batalla por el posicionamiento, ese lugar que podrá ocupar, mediante trabajo y esfuerzo en la mente de los públicos⁵⁵.

Al Ries presenta la definición del concepto de posicionamiento que acuñaron junto a Jack Trout: "Posicionamiento es la porción de la mente del consumidor que ocupa su marca y que compite permanentemente con el resto de las marcas que componen el mercado"⁵⁶ El trabajo dentro de Marketing que se dedica al diseño y desarrollo de la marca como vínculo entre el consumidor o cliente y los productos, se denomina *Branding*.

Branding, en su sentido más literal, es la acción de marcar y proviene del marcado a fuego del ganado para su identificación y reconocimiento. A

⁵⁴ Costa, Joan. Op. Cit. 2004. p. 19.

⁵⁵ Ries, Al et al. 1989. Op. Cit. p. 11.

⁵⁶ *Ibíd.* p. 11.

Comunicaciones hacia la convergencia a través de los valores

través del proceso de *Branding* se busca que la marca (*Brand*) quede grabada en la mente de los clientes. La marca se presenta como una evolución comunicacional del nombre.

Un programa exitoso de branding está basado en el concepto de la singularidad. Crea en la mente del prospecto la percepción de que no hay otro producto en el mercado que sea como tu producto⁵⁷

Una vez trazada la estrategia que guiará las acciones específicas de comunicación de marketing para dar a conocer un nombre, se comenzará a invertir para ocupar un espacio en la mente de los consumidores y fomentar su posicionamiento. Este aspecto dentro de la vida de las empresas no es menor si tomamos en cuenta los conceptos de valuación de empresas y el papel fundamental que juega el valor de las marcas⁵⁸ y de la imagen corporativa en el valor de la empresa.

Ries explica la diferencia en el enfoque sobre el concepto de marca abarcado desde la perspectiva institucional: “Las marcas son las marcas. Las compañías son las compañías. Hay una diferencia de enfoque.”⁵⁹ Este concepto pretende marcar las diferencias de involucramiento de las áreas. Enfoque, como delimitación del concepto de Ries es simplemente la concentración de las tareas dentro de cada área de la organización y específicamente en lo que respecta al marketing para evitar la diversificación de mensajes apuntados al cliente y así confundir el proceso de posicionamiento. Si bien no puede haber una superposición de tareas, se puede convenir un camino para transitar en conjunto.

⁵⁷ Ries, Al et al. *The 22 immutable laws of Branding*. New Cork. Harper Collins Publishers, 1998. p. 7.

⁵⁸ Fombrun, Charles. *Reputation. Realizing Value from the Corporate Image*. Boston. Harvard Business School Press, 1996. p. 89.

⁵⁹ Ries, Al et al. *Op. Cit.* 1998. p. 105.

Comunicaciones hacia la convergencia a través de los valores

Charles Fombrun, especialista en temas de Reputación y de Imagen empresarial de la Universidad de Harvard, explica que el nombre es el primer paso para establecer la Reputación Corporativa⁶⁰. Todas las acciones que se realicen a partir de ese primer paso irán apuntalando la imagen hasta crear una reputación en los públicos.

Cuando una empresa posee una diversidad de productos que hace que el nombre de la empresa aparezca escondido entre los nombres de los productos y su reputación aparezca aparentemente difuminada en los posicionamientos logrados para cada producto. Sin embargo, en la mente de los públicos esto no funciona exactamente de éste modo ya que cada actor en la relación con la organización está atento al origen de los productos y de donde provienen además de formar una imagen del producto que contiene una parte del todo que representa la empresa. Este efecto es analógico al de la fotografía holográfica dado que por más que se tome una parte ínfima del total de la imagen, ésta contiene el total de la imagen original (holograma).

Las empresas multimarca o los *holdings* de empresas pueden creer que están protegidos por la imagen que cada uno de los productos genera cumpliendo una suerte de función de campo protector que permite a las áreas corporativas tomar decisiones o cursos de acción separados de los de las áreas de producto. Sin tomar conciencia de la confusión que pueden causar en sus públicos y el peligro en el que ponen a su imagen corporativa.

La imagen se entiende como un reflejo de la realidad social de la organización a través de la mente del público. Jugará un papel similar al

⁶⁰ *Ibíd.* pp. 36-37.

Comunicaciones hacia la convergencia a través de los valores

del posicionamiento, pero llevado a un nivel institucional, mientras que el posicionamiento se aboca a marcas. Así, la imagen será la idea representada de la empresa en la mente de los públicos relacionados con la organización.

Es así como se toman decisiones que en principio parecen no afectar la imagen institucional, considerando que abarca toda la organización, o el posicionamiento de los productos, sea en conjunto o por separado y sin embargo, las mediciones tarde o temprano lo hacen notar. En los casos de estudio sobre empresas presentados a lo largo del trabajo, esto se hace evidente.

En el caso de las empresas monoproducto, donde la marca se superpone con el nombre de la empresa, según la clasificación de Wally Ollins, también llamadas monolíticas, o las de servicios, el sistema se vuelve más complejo ya que en general la marca es el producto o bien, en el caso de los servicios, la actividad que desarrolla. Esto obliga a las áreas encargadas de la comunicación a ser muy cuidadosas en el tratamiento de cada público en particular ya que en todo momento se ve a la institución como un todo más allá de los productos que comercializa y las actividades institucionales que desarrolla. Incluso se debe ser muy cuidadoso al momento de extender la marca u otras instituciones o empresas vinculadas ya que un mal manejo de la imagen por parte de ésta o estas organizaciones satélite podría traer consecuencias sumamente indeseables para la compañía madre.

Cuando la clave es la reputación, funcionando ésta como un legajo sobre la imagen de la empresa al momento de confrontar sus mensajes con sus acciones, sigue siendo el nombre el factor vinculante entre la empresa y la mente de los públicos. Es en ese momento en que los públicos

Comunicaciones hacia la convergencia a través de los valores

determinarán si la empresa es coherente entre lo que dice y lo que hace o aún peor: confrontada con lo que se dice de ella.

Aquí comienza a jugar un papel clave la verdadera faceta de la imagen. La que fue formada por cada público en su mente y que fue alimentada por todos los actores que comunicaron sobre ésta sin importar quienes hayan sido. En la decantación de la imagen, se va conformando, como explica Fombrun, la reputación de la organización que podría entenderse como una imagen sostenida en el tiempo.

En el proceso de creación de la imagen participarán no sólo la empresa como presentador de un nombre, una actitud, una marca, una identidad, etcétera, sino que otros participantes aportarán su grano de arena: La prensa, las opiniones de los grupos de referencia, los proveedores, los organismos de control, en fin todo aquel que pueda expresar su opinión, sea pública o privada.

A partir de esta última idea surge la siguiente pregunta: ¿Qué se puede hacer para trabajar en un entorno que parece sumamente incontrolable y caótico por la cantidad opiniones que conviven en el entorno?

La respuesta a esta pregunta surgirá de las conclusiones de este trabajo. Sin embargo es importante evaluar como se están realizando las tareas de conformación de la imagen corporativa en la actualidad. En un entorno donde el trabajo de Marketing y el Comunicaciones Institucionales o Corporativas está dividido en distintas áreas o bien está inserto de manera secundaria sobre las responsabilidades de áreas como asuntos legales, relaciones públicas, recursos humanos, relaciones con la prensa, o incluso pudiendo recaer en manos de alguno de los Directivos de la organización.

Comunicaciones hacia la convergencia a través de los valores

Siempre cuidando la tarea de las relaciones basadas en la comunicación y la información. Giovanni Sartori, especialista italiano en comunicación social y efectos de los medios de comunicación sobre la sociedad, se refiere a la necesidad de figurar: “La obligación de ‘mostrar’ genera deseo o la exigencia de ‘mostrarse’. Esto produce un pseudo-acontecimiento, el hecho acontece sólo porque hay una cámara que lo está rodando y que, de otro modo, no tendría lugar.”⁶¹ Esta es una de las deformaciones más comunes del hecho comunicacional en la relación con los medios. El hecho de poseer siempre una primicia o la necesidad de atención para justificar la existencia muchas veces puede ocasionar problemas en lo que respecta a las estrategias de otras áreas de negocios o de Marketing. Así, se corren riesgos en el trabajo de prensa, ya que por una necesidad desmedida por figurar o aparecer en los medios de comunicación se puede caer en la tentación de sobre alimentarlos y obtener resultados inesperados. Es por esto que es necesario mantener una relación de índole profesional con ellos manteniendo por encima de las presiones un planeamiento estratégico que guíe la relación y el trabajo con el periodismo.

El problema subyacente está en la falta de un mensaje unificado. Cuando las áreas se encuentran divididas física y estratégicamente, es muy difícil coordinar mensajes que propongan una unidad de criterio y que busquen un objetivo estratégico conjunto. En un planteo de Comunicaciones de Marketing e Institucionales conjunto y cooperativo, es imprescindible trabajar en un esfuerzo aunado que optimice el trabajo pensando en cada uno de los públicos, conociendo sus expectativas e identificando sus necesidades.

⁶¹ Sartori, Giovanni. Homo videns. La sociedad teledirigida. Buenos Aires. Afaguara SA., 1998. p. 83.

Comunicaciones hacia la convergencia a través de los valores

El concepto de mensaje, como explica Scheinsohn se aplica solamente a la comunicación efectivamente emitida y no a la capacidad de comunicar que tiene un organismo. Estos mensajes son el eje comunicacional de la empresa con cada público (*Key Messages* o mensajes Clave)⁶²

Hemos unificado ciertos conceptos de Marketing y de Comunicaciones Corporativas con el objeto de pensar en un enfoque convergente, que forma parte de los objetivos que persigue este trabajo. Asimismo, profundizaremos en este aspecto de la convergencia dado que es necesaria una unificación de los conceptos estratégicos de base en los trabajos de Marketing y de las Comunicaciones Corporativas en pos de atender eficientemente los requerimientos actuales de los públicos relacionados con la empresa con el objetivo de maximizar las relaciones que se han de crear con cada uno de ellos.

El enfoque hacia las relaciones se extrae de una tendencia del Marketing de los últimos años donde especialistas como Regis McKenna, Don Peppers, Terry Vavra entre otros que han ido recuperando valores de la venta personal que se habían perdido entre las décadas comprendidas entre los años 1960 y hasta mediados de los 1990. Vendedores que crearon imperios que subsisten en la actualidad como la Corporación *Sears, Roebuck, Inc.* se dedicaban a la venta por contactos seleccionando los productos a ofrecer mediante una indagación metodológica de sus contactos para determinar un posible interés en la mercancía y facilitar el proceso de venta, sin incomodar al cliente al ofrecerle productos que no fueran de su interés. Además, iban recopilando datos sobre los eventos familiares los como cumpleaños, graduaciones u otros eventos que pudieran generar una necesidad de compra y que pudieran ser interesantes para mejorar la relación entre ellos y los clientes.

⁶² Scheinsohn, Daniel. Op. Cit. 2000. p. 123.

Comunicaciones hacia la convergencia a través de los valores

La utilización del Marketing de Relaciones, como metodología para crear y aprovechar comercialmente los vínculos entre la empresa y sus clientes, sumado a nuevos conceptos como el *Knowledge Management*⁶³ (Gerenciamiento del Conocimiento) que permite manejar grandes volúmenes de información para optimizar las relaciones con distintos públicos y llevar registro de los intereses y expectativas en general y en particular. Las plataformas informáticas que administran estas bases de datos o *Data Warehouses* o silos de información, permiten generar criterios de búsqueda (*queries*) para obtener información puntual acerca de temas o de contactos específicos relacionados con un tema en particular.

Saúl Wurman es un autor contemporáneo dedicado a simplificar el flujo de la comunicación entre las organizaciones y las personas, propone un camino de cambio hacia el ordenamiento de la información ya que sostiene que en el proceso de acumulación, ésta se volverá inmanejable para las empresas. Desde el punto de vista de los consumidores de información, los públicos o los consumidores, es importante presentar la información de manera ordenada y pensada. Desarrollando un pensamiento basado en la Arquitectura de la información, Wurman propone como solución a la “Angustia informativa”, una suerte de *Joint-Venture* entre la Comunicación (por el contenido) y el Marketing (por el método y la comprensión del método de envío al individuo). Así, presenta una suerte de camino conjunto entre el saber, por la comunicación y el hacer, por el método de marketing, para llegar mejor al público de la empresa. Sin embargo, deja de lado los objetivos puntuales de cada área dentro de la organización, ya que con sólo juntarlos lo único que se logra es que la organización posea un área

⁶³ Knowledge Management Resource, administrado por Janet Foster, PhD.
http://www.kmresource.com/welcome_msg.htm

Comunicaciones hacia la convergencia a través de los valores

de Marketing de mayor tamaño. Sería sólo de Marketing porque el tipo de trabajo de ésta junto con los objetivos plenamente mensurables, son mucho más atractivos a los ojos del Management que los que puede proponer la Comunicación Institucional, donde en muchos casos los objetivos no son plenamente cuantificables y por consiguiente pierden efecto en los reportes de gestión.

En el pensamiento de Wurman⁶⁴, el concepto empresario es el de la acumulación desmedida y desorganizada de información por pensar que la información es igual a poder y, a su vez, igual a dinero. Esto surge como referencia a que la información puede medirse económicamente y así asignarle un valor, que puede ser representado como un ahorro en los recursos por ahorrar tiempo o dinero en una gestión, o por el conocimiento de los contactos para hacer más expedita una gestión laboral. Pero la superabundancia de información puede oscurecer las dimensiones y las distinciones entre datos e información (entre hechos y conocimiento).

El modelo de relaciones debe ser aplicado (en algunos casos empresarios lo es) a los públicos de la organización para conocerlos mejor y estar al corriente de sus demandas. El manejo de las relaciones personales tomadas de manera metódica y uniforme ayudará a las áreas como la prensa a conocer mejor y mantener relaciones duraderas con los periodistas entendiendo mejor sus requerimientos de información y entablando un dialogo más suelto e informal.

⁶⁴ Wurman, Richard Saul. Op. Cit. P. 17.

2.3.2 Cuando en la comunicación entran en juego las experiencias y las sensaciones

Las marcas llevan promesas imbuidas en ellas, incluso podría decirse que son una promesa. Promesa de calidad, de servicio, de continuidad, de exclusividad, etc. Estas promesas no sólo se basan en el valor percibido del producto que la lleva sino en el bagaje emocional que generan en usuario o en la persona que entra en contacto con ellas.

En algunos casos las marcas, en especial las de artículos de lujo y otros relacionados al bienestar, presentan un juego doble de sensaciones ya que son apreciadas de un modo por el que las posee y de otro distinto por el que las anhela.

A las sensaciones se les adjuntan las experiencias, quienes pasan a completar un sistema de entendimiento innovador en el entendimiento del concepto de marca y lo posiciona en otra órbita distinta a la tradicional donde es sólo el identificador de un producto o un mero emblema de una compañía. Esta nueva forma de ver a la marca la presenta como una promesa de identificación, de reconocimiento, de experiencias y de sensaciones. Las identidades que lleven una carga emocional se traducirán en inolvidables personalidades de marca.⁶⁵

La experiencia a la que se exponen los públicos cuando entran en contacto con la empresa cada vez es más tenida en cuenta dentro del planeamiento estratégico de las compañías ya que es en ese momento en el que se

⁶⁵ Gobé, Marc. Emotional Branding: New paradigm to connecting brands to people. New York. Allworth Press, 2001. p. 121.

Comunicaciones hacia la convergencia a través de los valores

cautivará el interés y se podrá obtener un mejor anclaje sobre el recuerdo del público.

2.4 Caso: McDonald's Argentina (Arcos Dorados S.A.)



El caso de McDonald's Argentina se presenta como el de una gran integración en lo que representa a las comunicaciones de Marketing y las Comunicaciones Institucionales.

Don Schultz explica cómo ha cambiado el entorno, que suponía una superioridad por parte de las empresas para pasar a *ver al cliente a la altura de los ojos* (como un sistema de igualdad), tomando como ejemplo esta frase que se ha hecho popular en los sistemas de atención en los restaurantes de la cadena TGI Friday de los Estados Unidos. “Se ha iniciado una nueva era de la Publicidad: respetuosa, no paternalista, centrada en el diálogo, no en el monólogo; atenta a sus destinatarios...”⁶⁶ Lo que Schultz llama publicidad, se podría llamar como comunicación total ya que apela a una integridad y una asociación entre el concepto que propone la empresa y el mensaje al público consumidor.

⁶⁶ Schultz, Don et al. 1993. Op. Cit. p. 40

Comunicaciones hacia la convergencia a través de los valores

Esta compañía se muestra como una entidad sólida donde empresa, marca, servicio y comunidad son una sola cosa. Aquí los valores corporativos son ampliamente compartidos por todos los integrantes del equipo que conforma McDonald's y esto se hace evidente en todos los estratos de la empresa. El sistema de valores compartidos hace que la empresa esté bien preparada para participar activamente en los medios y entre sus públicos; y como un miembro destacado de la sociedad.

Los valores de McDonald's son⁶⁷:

- *Favorecer los estilos de vida balanceados y activos*: Basado en tres pilares. Primero la posibilidad de elección entre menús sanos e ingredientes frescos y nutritivos. Segundo, el fomento de la actividad física. Y por último, la educación y la información.
- *La promesa y la Visión de la gente de McDonald's*: definidos como una empresa compuesta por gente y para la gente. Aquí se basa el compromiso de ser el mejor empleador posible y de proveer excelente trabajo a la comunidad donde se establezca un local McDonald's.
- *La responsabilidad corporativa*: Con base en la protección ambiental, el cuidado de la gente, el desarrollo de las comunidades en las que está instalada, los procesos de compra responsable y los reportes de responsabilidad corporativa.
- *El compromiso con la diversidad*: Se resume en ser un empleador que ofrece igualdad de condiciones y posibilidades a todos los aspirantes sin hacer distinciones de sexo, raza, religión o cualquier otro diferenciador.

⁶⁷ Sitio institucional internacional de McDonald's corporation:
<http://www.mcdonalds.com/corp/values.html>

Comunicaciones hacia la convergencia a través de los valores

Sus estrategias de marketing y de construcción de marca son muy claras en la definición de los mensajes y del *Target* primario al que apunta la empresa: el público adolescente y los niños. Pero se puede ver que nunca, por más que se lancen cientos de campañas promocionales, se pierden de vista los valores, la misión y la visión de la empresa.

Los valores de McDonald's se muestran claramente alineados a una promesa de acompañamiento de su público. Son concientes de la promesa que la institución y su marca significan para sus públicos y en especial para sus clientes. Presentan un claro enfoque de la responsabilidad corporativa y del tratamiento de la diversidad, aplicado a demostrar que se trata de un empleador de iguales condiciones para cualquier persona sin importar el credo, la raza, la edad o el nivel social; mostrando un fuerte compromiso ante la no discriminación como empleadores, en sus locales de ventas y en cualquier contacto que tengan con sus públicos. El "estar cerca de los niños" y apoyar las causas orientadas a ellos en todos los países en donde tengan presencia⁶⁸.

La visión de la compañía funciona como el principio rector que da sentido y forma a los valores. La visión reza: "Ser la mejor experiencia del mundo en restaurantes de servicio rápido". Si bien esta visión es un poco amplia, a partir de ella se definen los pasos organizativos y de gestión que propiciarán el cumplirla:

1. Ser el mejor empleador. En todo el mundo, porque sólo los empleados satisfecho pueden prestar el tipo de servicio eficiente y amigable que los clientes necesitan y merecen.

⁶⁸ Sitio institucional de la corporación Mcdonald's:
<http://www.mcdonalds.com/corp/values.html>

Comunicaciones hacia la convergencia a través de los valores

2. Crear Experiencias excepcionales para los clientes. A través de una comida deliciosa, servicio sobresaliente, promociones excitantes, locales atractivos y valor confiable.
3. Expandir la potencia de la marca. Mediante el uso de la tecnología para mejorar la experiencia del cliente en los años venideros.
4. Apalancar las fortalezas del sistema. A través del desarrollo de nuevos conceptos de negocio.
5. Solidificar el liderazgo en responsabilidad social. Devolviendo a la comunidad y haciendo del mundo un lugar mejor para las generaciones futuras.

El corolario de estas acciones que apalancan la Visión del McDonald's es una frase que propone "Lograr un crecimiento rentable y perdurable". Lo que más importa ante estos enunciados es la propuesta de participar en la comunidad, dejando de lado la opción de simplemente dedicarse a vender con el mejor servicio posible. McDonald's define su razón de ser y sus valores incluidos dentro de la sociedad y más específicamente, dentro de las comunidades en las que se desenvuelve.

Así, sumado a los programas de relación con la comunidad, como el Día McFeliz y otros en los que se ahondará más adelante y a los de responsabilidad social como los programas de la Casa de Ronald McDonald, se puede ver una sinergia absoluta que se traduce año a año en resultados más que imponentes a lo largo del mundo.

En cuanto a la relación del posicionamiento de la empresa con la competencia que se encuentra en el mercado, no hay mayores efectos. Burger King, el mayor competidor de McDonald's a nivel internacional y también en la Argentina sólo se limita a criticar el tamaño de las

Comunicaciones hacia la convergencia a través de los valores

hamburguesas de McDonald's, caso que no afecta en lo absoluto su imagen corporativa o su promesa de marca. Si bien ante los ojos del marketing la competencia se da básicamente entre el tamaño de la hamburguesa y el método de cocción (A la plancha para McDonald's y a la parrilla en el caso de Burger King), se abre una distinción a partir de la relación que cada empresa ha planteado con la sociedad. Siendo Burger King una empresa cuya relación con la comunidad está basada en los productos que vende (básicamente de marketing) y McDonald's que se plantea como un miembro más de la comunidad, como un actor social y como una fuente de alimentos. Esta diferencia cambia las reglas del juego y comienza a demostrar la diferencia entre la sociedad-mercado y lo que ésta demanda. Así también deja ver una cara más humana y pasible de vulnerabilidad ante las demandas sociales, casos que se analizarán más adelante.

2.4.1 La Responsabilidad Social como emblema

La actividad de McDonald's en cuanto a la Responsabilidad Social Empresaria se Manifiesta en:

- El uso de material reciclado para el envasado de sus productos (cajas y papeles como envoltorios de sus hamburguesas y papas fritas, papel para los vasos y servilletas, etc.)
- La Casa de Ronald McDonald que funciona como un hogar transitorio para los niños y las familias de niños que requieran tratamiento prolongado de enfermedades.

Comunicaciones hacia la convergencia a través de los valores

- Trabaja activamente en la contratación de personas con discapacidad.
- Salas de Juego en hospitales.
- Unidad pediátrica móvil Ronald McDonald.

La presentación de los programas de responsabilidad social muestran una cara de la empresa sumamente comprometida con la comunidad que no presenta falla en la comunicación de los resultados en el caso un *fundraising program* (programa de recaudación de fondos para fines de bienestar social) poniendo a disposición de la prensa un grupo de auditores externos para la verificación de los importes recaudados y donados a las organizaciones declaradas.

Asimismo, McDonald's busca no hacer un gran alarde comercial de los resultados obtenidos. Para este fin se utiliza la imagen de Ronald McDonald (un payaso que reviste parte de la identidad corporativa y demuestra la orientación hacia el público infantil) que simboliza el vínculo entre la empresa y los niños, acentuando los dos pilares de la estrategia corporativa: la transferencia de los valores y su público objetivo representado en los niños y los adolescentes.

En relación al medio ambiente, McDonald's tomó el compromiso de favorecer el reciclado mediante el uso de papel y cartón reciclado como transporte de sus productos en todo el mundo. Es así como la empresa redujo sus desperdicios en un 30% a través de sus 12500 locales en todo el mundo y recicló 2 millones de toneladas de cartón⁶⁹.

⁶⁹ Sitio Institucional McDonald's Argentina www.mcdonalds.com.ar

Comunicaciones hacia la convergencia a través de los valores

En cuanto a la integración de empleados con características especiales, McDonald's también ha sido pionero de la mano de la Fundación Discar, como manifiesta Victoria Shocrón, Presidente y Fundadora de la Fundación Discar.⁷⁰

En el año 1993 me acerqué por primera vez a la empresa McDonald's de Argentina en donde fui recibida por su Presidente, el Sr. Woods Staton a quien le ofrecí la posibilidad de comenzar a integrar dentro de su empresa a empleados con capacidades especiales.

Una vez que nuestros profesionales diseñaron la metodología para lograr el objetivo, se puso en marcha el primer PROGRAMA DE INTEGRACIÓN LABORAL DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD MENTAL. Desde 1994 (Su inicio), al momento presente, tras largos años ininterrumpidos de trabajo y crecimiento, se ha alcanzado a integrar a más de 100 jóvenes, distribuidos en todo el País.

Luego de esta experiencia exitosa, otras empresas siguieron el camino iniciado por McDonald's haciendo posible el trabajo y el desarrollo de una organización sin fines de lucro como DISCAR⁷¹. Las empresas que se alinearon a esta iniciativa fueron: Four Seasons Hotel, Limpio jet; ESSO, Tecpetrol, Residencia Presidencial de Olivos, MT Corporación, Valam S.A., Village Cines, La Madelein, Price WaterHouse Cooper.

El día “McFeliz”

⁷⁰ Discurso de la Presidente de la Fundación Discar Victoria Shocrón en <http://www.fundaciondiscar.org.ar/comonace2.htm>

⁷¹ Fundación Discar - Santiago del Estero 866 (1075) Tel Fax 4305-9191 Buenos Aires, Argentina

Comunicaciones hacia la convergencia a través de los valores

La acción puntual que encuadra el “Día McFeliz”, es la de recaudar a partir a partir de la venta de producto y otras donaciones que puedan hacer los clientes en un día determinado. El fin es juntar dinero para la Casa Ronald McDonald. Esta “Casa”, es una entidad sin fines de lucro que aloja a niños y sus parientes que sufren de enfermedades de tratamiento prolongado y que requieren del alojamiento mientras dure su tratamiento.



Existen versiones de la Casa de Ronald McDonald que funcionan como subsidiarias de una organización separada de McDonald's pero relacionadas a la corporación en todo el mundo y en cada caso en que se instaló una, se han constituido como casos exitosos de ayuda comunitaria.

Es así como el día 20 de noviembre de 2004, Día Internacional de la Infancia, se llevó a cabo esta acción con fuerte apoyo mediático y de prensa, se recaudaron \$270.541,- (equivalente a U\$S 100.000,-)

Durante este día todos los consumidores de un Big Mac, sándwich de hamburguesa emblemático de la firma, donaban automáticamente el mismo importe a la causa del día McFeliz. También se podían donar \$2.- a través de la compra de una “manos” en las cuales se anotaba el nombre del que ha realizado el donativo y se pegaban en las paredes del local.

Comunicaciones hacia la convergencia a través de los valores

Cada local de McDonald's redobla sus esfuerzos por conseguir la mayor cantidad de manos posible.

Este tipo de esfuerzos son alineados directamente a la estructura comercial y de Marketing haciendo algo más que una acción puntual. Lo que se logró a nivel corporativo es una relación fluida y de confianza con la sociedad sin necesidad de estar atado a una reacción, ante alguna demanda social o ante un reclamo público. Asimismo, el hecho de que el "Día McFeliz" forme parte de un proceso internacional de recaudación de fondos le da una cuota más de seriedad a la institución y solidez a la relación con la comunidad.

2.4.2 El trabajo con los medios

McDonald's trabaja activamente con los medios de comunicación para asegurarse una continuidad comunicacional y un camino de acuerdo a su plan estratégico que aúna todas las comunicaciones de la empresa.

Para esta organización el comunicar es parte fundamental de la relación que poseen con la sociedad. Así es como en su página de Internet⁷² se puede apreciar su vinculación y oferta de información continua sobre sus programas, información corporativa, información nutricional sobre sus productos y un área muy completa de prensa con actualización permanente.

⁷² McDonald's Argentina Arcos Dorados S.A. Sitio Institucional.
<http://www.mcdonalds.com.ar>

Comunicaciones hacia la convergencia a través de los valores

“Para transmitir valores, hay que demostrar que se tienen valores” dijo Woods Staton⁷³, Presidente de Arcos Dorados Argentina, empresa que posee la franquicia maestra de McDonald’s en Argentina, Chile, Paraguay y Uruguay. Este tipo de aseveraciones pone de manifiesto un trabajo que comienza con los valores corporativos de la organización y que con el paso del tiempo se han ido transformando en la cultura de la empresa. El especialista en Imagen Institucional español, Joan Costa,⁷⁴ propone un sistema de trabajo donde se genera un ideal de la imagen de una empresa, como una suerte de objetivo explicado y a partir de allí se definen los pasos estratégicos para alcanzarlos. Éste parece ser el caso de McDonald’s: Un concepto de comunicaciones donde el punto de partida son los valores corporativos.

El trabajo de relación con los medios y la prensa ayudó significativamente a McDonald’s a transitar dos crisis que podrían haberse transformado en golpes importantes a la imagen y a la reputación de la empresa. Los casos son el de la Escherichia Coli y el de los reclamos de los piqueteros. En ambos tuvieron fuertes defensores desde la prensa, como en el caso de la Escherichia Coli en que Daniel Hadad (conductor de televisión y empresario de medios), comió una de las hamburguesas en cámara en uno de los programas de televisión con más audiencia de esos momentos.

El Apoyo de los medios se volvió a hacer notar para la campaña del Día McFeliz en donde todo el grupo multimedios compuesto por el Canal 9, la Radio 10, Radio POP, Radio Amadeus, La MEGA y el Diario InfoBAE (Edición impresa y electrónica), grupo dirigido por Daniel Hadad, se dedicó a difundir está cruzada por la Casa de Ronald McDonald. Aquí el trabajo de

⁷³ Discurso de Woods Staton el 12 de julio de 2001 para la Asociación Argentina de Marketing en el seminario de Canales de Distribución.

⁷⁴ Costa, Joan. La imagen de marca. Buenos Aires. Paidós Ibérica, 2004. p. 46.

Comunicaciones hacia la convergencia a través de los valores

bien público ayudó a atraer adherentes ya que el mencionado grupo multimedios se caracteriza por formar parte de las cruzadas sociales y de bien público.

El retorno se pudo ver claramente en el auspicio predominante que proporcionó McDonald's a la presentación al aire libre de la 9na. Sinfonía de Beethoven que realizó la radio Amadeus en el Monumento a la Carta Magna y las Cuatro Regiones (Monumento de los Españoles) el pasado 8 de diciembre de 2004. Este evento fue un singular éxito ya que convocó, bajo la lluvia, a más de 60 mil personas.

2.4.3 Argentina y las demandas sociales

En la Argentina, McDonald's se ha encontrado con una serie de problemas que han apuntado directamente a su imagen de marca y a su promesa de calidad, servicio y limpieza. Entre los casos más resonantes haré hincapié en dos: el de la Escherichia Coli (enteropatógeno) y el reclamo piquetero en locales.

Escherichia Coli en las hamburguesas

Desde el año 2001 se han repetido casos de intoxicaciones en locales de Fast Food causados por alimentos contaminados con la bacteria enteropatógena Escherichia Coli. McDonald's fue señalado e investigado por casos de intoxicaciones. La prensa cobró interés en el caso a partir del fallecimiento de un niño de siete años en la ciudad de La Plata el 17 de junio de 2003. Se realizaron denuncias sobre la ingesta de una

Comunicaciones hacia la convergencia a través de los valores

hamburguesa en un local de McDonald's. La empresa emitió inmediatamente un comunicado público lamentando el hecho y desligándose de la responsabilidad sobre el hecho y defendiendo sus procesos y la calidad y limpieza de sus comidas y locales.

En los días que sucedieron al fallecimiento del niño en la ciudad de La Plata, se publicaron innumerables artículos y columnas donde detractores de la cadena de comidas disputaban sobre el caso y la posibilidad de que la bacteria haya sido ingerida o no a través de las hamburguesas de McDonald's

Luego de pruebas positivas y contrapruebas negativas, clausura de locales y su reapertura, McDonald's lanzó una campaña de comunicación que apuntaba directamente al foco de la preocupación de los consumidores y del público en general: ¿Cómo, cuánto tiempo y a qué temperatura se cocinan las hamburguesas de McDonald's y si se cumplen las condiciones de salubridad necesarias para los establecimientos gastronómicos?

La campaña funcionaba a partir de avisos en los medios gráficos de todo el país y se hacía hincapié en las localidades donde estaban radicados los locales, que invitaban a cualquiera que desee visitar las cocinas y presenciar los procesos de preparación de los alimentos que se comercializan, a acercarse al local más cercano y solicitarlo al encargado de turno.

De este modo, se demostró con resultados publicados sobre la cantidad de personas que visitaron las cocinas que los procesos de McDonald's estaban llevados a cabo del mismo modo que la empresa había declarado y como sus normas y procedimientos lo establecían.

Comunicaciones hacia la convergencia a través de los valores

Esta campaña buscó que los medios se incluyeran como asistentes a las visitas y se dedicaran a publicar acerca de lo presenciado. Así, McDonald's comenzó un trabajo de apertura de su estructura para volver a vincularse con la comunidad y tratar de recuperar la confianza de sus públicos, sin recurrir a que un periodista se coma un McPollo en cámara como había sucedido en el 2001⁷⁵.

Protesta Social

Diversos movimientos, entre ellos uno de los piqueteros (el MIJD - Movimiento Independiente de Jubilados y Desocupados) que dirige Raúl Castells, han elegido a McDonald's como centro de uno de sus reclamos sociales. Uno de los locales de la compañía ubicado en una de las esquinas más emblemáticas de la Ciudad de Buenos Aires, en las calles 9 de julio y la avenida Corrientes, fue tomado por el movimiento piquetero como sede de reclamo para manifestar ante el Fondo Monetario Internacional, el ALCA o cualquier institución o situación estadounidense significativo, para estos grupos, a través del emblema de McDonald's.

Asimismo un grupo de desocupados arrojaron piedras en señal de protesta contra un local de McDonald's en la ciudad Capital de la provincia de Córdoba⁷⁶.

El punto máximo en el daño causado a este local se pudo apreciar por el desborde social ocurrido el día 20 de diciembre de 2001 cuando la

⁷⁵ Programa de Televisión Después de Hora. Septiembre de 2001. Conducido por Daniel Hadad en canal 9, Buenos Aires, Argentina.

⁷⁶ Nota InfoBAE internet 21 de diciembre de 2002: "Llega marcha de piqueteros a Buenos Aires" en www.infobae.com/notas/idx=38528

Comunicaciones hacia la convergencia a través de los valores

Argentina se vio inmersa en la crisis económica-social más importante de su historia y que tuvo su punto máximo con la renuncia del entonces Presidente de la Nación, Dr. Fernando De la Rúa.

Sin embargo, el reclamo del grupo del dirigente Raúl Castells ha incurrido en actos de extorsión que le valieron denuncias penales⁷⁷ al exigir que la cadena de *Fast Food* le entregara 50 mil combos⁷⁸ (menú estándar compuesto por hamburguesa, gaseosa y papas fritas), para sus seguidores.

McDonald's es víctima en este caso porque es asociado, a los ojos de estos grupos piqueteros, con los Estados Unidos de América, a quienes repudian estos grupos piqueteros por su vinculación con el Fondo Monetario Internacional (FMI) quien, según ellos, es el artífice indiscutido de la pobreza económica y social de la Argentina. Otra empresa a la que se le efectúan reclamos es Repsol-YPF ya que su involucramiento con la cuestión social la hace vulnerable a los reclamos populares de estos grupos.

En cuanto a la reacción de McDonald's sobre una situación tan sensible como ésta, se muestran muy cauteloso y sólo contraatacan cuando se vulnera la propiedad de la empresa, cuando hay daños materiales o comerciales y cuando existen agresiones sobre el personal.

La relación que creó McDonald's con sus públicos se presenta intacta al momento de evaluar el resultado de su gestión comercial contraponiéndolo

⁷⁷ Nota InfoBAE 15 de marzo de 2004 "Piqueteros del MTL van a juicio tras la toma de locales de McDonald's" edición online: www.infobae.com/notas/idx=102669

⁷⁸ <http://www.noticiasvirtuales.com.ar/content/view/772/2/>

Comunicaciones hacia la convergencia a través de los valores

con las campañas de bienestar y de recolección de fondos para sus actividades de Responsabilidad Social Empresaria.

En cuanto a la reputación de la compañía y su imagen de marca, se puede concluir que se encuentra entre una de las más sólidas de la Argentina. Es por esto que la Revista prensa Económica⁷⁹ la ubica en su ranking en el 7° lugar en las categorías de Marketing y Comunicación, y también en Responsabilidad Social Empresaria.

En una empresa de servicios como McDonald's, la función de marketing soporta y acompaña fuertemente la gestión de la imagen institucional. Esto sucede porque la imagen se traduce en beneficios directos sobre la comercialización de los productos.

En conclusión se puede apreciar a McDonald's como una organización que ha elegido el camino de estar fuertemente vinculado a las comunidades en donde se desenvuelve.

Sin embargo, su modelo aun está encuadrado de lo que se definirá en el capítulo 3 como "Más comunicación institucional, recelo comercial" porque llegado el momento de la competencia directa o indirecta, las armas de comunicación de Marketing que puede utilizar McDonald's se ven limitadas por la estrategia adoptada corporativamente.

En el caso de tener que hacer respuesta a una compañía competidora o simplemente emitir un mensaje netamente comercial, es muy posible que se encuentre brindando mensajes confusos a sus propios clientes mediante el cambio de actitud de comunicación.

⁷⁹ Revista Prensa Económica n° 268 Diciembre 2004. "Ranking Total de Prestigio Empresario: Qué opinan de sus empresas, de sus marcas y de sí mismos."

**3 Los distintos enfoques empresariales.
Aproximaciones particulares a las
comunicaciones**

Comunicaciones hacia la convergencia a través de los valores

“Cada empresa es un mundo” reza el dicho popular. En efecto es una realidad, la forma en que está organizada cada empresa es muchas veces comparable pero en general suelen tener características únicas. Esto hace difícil el trabajo de conformar un parámetro para comparar las organizaciones.

Cada organización presenta un método de trabajo y una manera única de comprender la realidad y de proponerse hacia el entorno. En lo que concierne a las áreas de Marketing y a las de Comunicaciones Institucionales, las posibilidades son tan variadas como empresas hay en el mercado. Pero con el objeto de presentar los enfoques en particular, utilizaré los casos más representativos y los más problemáticos llegado el caso de tener responder a una crisis, sin importar que ésta provenga del entorno institucional o del ámbito del mercado que corresponde a los productos.

En los textos de Marketing habitualmente se expone a estas áreas como un sistema analógico al sistema nervioso del cuerpo humano. Cualquier decisión que se tome desde allí o cualquier contacto que se haga hacia esa área tendrá una respuesta o al menos un involucramiento desde Marketing.

Es así como hasta mediados de la década de 1990 las áreas de Marketing dominaban el entorno empresarial poniendo como únicos objetivos empresarios a la rentabilidad, el volumen de ventas y la expansión territorial. Incluso en casos como el que describe Jan Carlzon en “El momento de la verdad”⁸⁰, donde explica su sistema de pensamiento para

⁸⁰ Carlzon, Jan. Op. Cit.1991. p. 77.

Comunicaciones hacia la convergencia a través de los valores

efectuar el *turnaround*⁸¹ de dos empresas de aviación escandinavas, alejándolas de un camino hacia una segura ruina económica y sistema antiguo de trabajo para pasar a ser comercialmente rentables y con un sistema de trabajo de alta participación e involucramiento del personal. La base de trabajo de Carlzon reside en la delegación de poder en la empresa permitiendo descongestionar la burocracia y haciendo mucho más rápido el proceso de toma de decisiones, en especial la interacción con los públicos.

El momento de la verdad como presenta Carlzon, es cada situación en la que un público, cualquiera sea, entra en contacto con la organización. Podrá parecer muy dramático por el nombre dicotómico, pero cada momento es una oportunidad de comunicar y de proponer una relación de confianza a los públicos. Los momentos de la verdad se pueden dar en cualquier parte de la organización, sea en la relación con los clientes o con los proveedores, con los empleados y sus familias o a través de la información que se envía a la prensa. Prácticamente todos los momentos, son momentos de la verdad.

Lo que nunca se plantea en la estrategia de Carlzon, es cómo se administran los aspectos relacionados con la comunicación y las relaciones con los públicos indirectamente relacionados con la empresa y si se planteó una estrategia dirigida a ellos. Este aspecto, aunque descuidado por Carlzon, es fundamental para asegurar que un momento exitoso de contacto con la empresa no pierda fuerza a causa de lo que se lee en los medios de comunicación o a través de las acciones publicitarias.

En la actualidad la frase que se escucha al momento de justificar cambios de rumbo es la “creación de valor”. En general, esta frase se refiere a los

⁸¹ Turnaround: “vuelta de 180 grados”. Expresión que denota un cambio total de dirección, en general desde el fracaso hacia el camino al éxito en los negocios.

Comunicaciones hacia la convergencia a través de los valores

accionistas y a los clientes. La propuesta desafiante sería aumentar el abanico e incluir a todos los públicos y dedicarse a pensar en cada uno y en cómo generar valor para ellos. Scott Davis⁸², explica el concepto de creación de valor como una fuente vital para la subsistencia de una marca. Hacer que la marca represente cada vez más para los consumidores es, hoy en día, un compromiso para las empresas

Esto no será fácil, demandará un proceso de toma de conciencia de que no sólo hay que preocuparse por las personas que significan dinero para la compañía, sino que hay otros que aunque no resulten materialmente beneficiosos, también hay que tomarlos en cuenta y considerarlos como un activo dentro de la empresa.

En los sistemas de valuación convencionales, no se incluye el valor de las relaciones, de las vinculaciones, las acciones de *lobbying*⁸³ y lo que es aún peor, no se toma en cuenta la inversión realizada para conseguir y mantener estos contactos.

Algunos de los costos de acciones como las de Responsabilidad Social Empresaria, publicidad institucional, ferias y exposiciones, *sponsorships*, auspicios, mecenazgo, etc. Son asignados a las inversiones de *Brand Building* (construcción de marca), refiriéndose a la marca corporativa.

Estos casos generan una confusión en los roles de las áreas ya que las marcas de los productos se construyen desde Marketing y la imagen corporativa se construye, a través de las acciones descritas en el párrafo anterior, en Comunicaciones Institucionales. No obstante las

⁸² Davis, Scott. La Marca. Méjico. Prentice Hall, 2002. p. 55.

⁸³ Cabildeo.

Comunicaciones hacia la convergencia a través de los valores

responsabilidades por cada marca e imagen, ambas áreas deben estar alineadas. Y aquí, aparece el problema que se encuentra en un gran número de las organizaciones: La confusión en las competencias de desarrollo de marca y de imagen corporativa.

Si la marca es de producto, como alegaría el Marketing, ¿Por qué debe seguir parámetros definidos por un área Institucional? Si la marca ha cobrado vida propia más allá del paraguas corporativo que ofrece la empresa.

A su vez, el área Institucional, se debate entre un *coup d'état* u otro método de hacer entender al área de Marketing que la organización es el todo social e institucional y que la comunicación para la empresa es una sola, con mensajes que deben estar perfectamente alineados.

Es así pues que comienzan los conflictos en el camino hacia el desvío del Plan Global de la empresa. Transitando caminos individuales, ambas áreas tendrán momentos más afines y momentos de disparidad notable. En algunos casos tan notable que podrá afectar a la Imagen, a la marca e incluso a la Reputación.

Cuando se habla de la Reputación⁸⁴ de una empresa como la sumatoria de las imágenes distribuidas en todos los públicos a lo largo de un período de tiempo, como una medida fundamental para la creación de valor para los accionistas y para crear un sistema de medición a través del valor que los mercados le asignan a la corporación, es vital tomar los costos en los que se incurre para construir, afianzar y mantener la Reputación como una inversión a largo plazo. Y no sólo dentro del área de Relaciones

⁸⁴ Fombrun, Charles. Op. Cit. 1996. pp. 36-37.

Comunicaciones hacia la convergencia a través de los valores

Corporativas o de Comunicación Institucional sino dentro de las áreas de Marketing que se beneficiarán directamente a partir de ese trabajo estratégico.

La reputación funcionará como un sistema englobador de la recopilación de imágenes y posicionamientos distribuida entre todos los públicos y los clientes de la organización.

Las áreas de Marketing deberían estar alineadas hacia la construcción de valor global para la empresa. En una gran cantidad de casos éstas áreas comerciales priorizan el lanzamiento de productos, que analíticamente son rentables y se presentan como grandes oportunidades. Sin embargo, pueden desdibujar el enfoque que pretende obtener la compañía a nivel global. Un caso similar sucede con las acciones de comunicación específicamente de marketing donde se seleccionan *targets* o mensajes que no están de acuerdo con las políticas de comunicación de la organización, ocasionando una distorsión continua en el mensaje que se trata de instalar en los públicos.

Ries, propone individualizar los conceptos y a partir de ello, los mensajes clave: “Nos estamos ahogando en una sociedad sobrecomunicada. A pesar de todo, las palabras individuales son importantes. La mayor parte de los productos se compran verbalmente, no visualmente...”⁸⁵

Esta reflexión de Al Ries, no hace más que resaltar la función vital que cobran las comunicaciones en la actualidad. Sin embargo, ante un exceso de estímulos, comienza a cobrar mayor importancia el carácter actitudinal de la organización. La identidad de la empresa traducida en su sistema de

⁸⁵ Ries, Al. Enfoque: El único futuro de su empresa. Méjico. McGraw Hill Latinoamericana, 1996. pp. 112-113

Comunicaciones hacia la convergencia a través de los valores

conducción, especialmente en los temas de interés social y en cómo se desenvuelve comercialmente, influirán en la opinión que forme el público acerca de ella.

3.1 Predominancia entre las áreas de marketing y las de comunicación. Actitudes ante la comunicación

Cada organización propone un acercamiento diferente a su objetivo y establece prioridades sobre como quiere conseguirlo. De acuerdo con la intención corporativa de obtener resultados a corto o a largo plazo. De relacionarse más o menos con la comunidad donde está establecida. O bien, seguir un camino de integración social o de centrarse sólo en sus productos y servicios.

Para apreciar mejor las diferentes aproximaciones empresarias acerca de la predominancia de las áreas de marketing o de Comunicación Institucional, se las puede agrupar, en categorías, de la siguiente manera:

- Más Marketing, menos Comunicación Institucional.
- Más Comunicación Institucional, menos Marketing.
- Utilizar la visión y la misión corporativa como eje central.

De este modo, se podrá agrupar a la mayor parte de las empresas ya que en general, estas toman una actitud más volcada hacia los sectores comerciales o bien hacia lo institucional. En el medio se ubicarán las que optan por seguir a como de lugar los designios de la Visión y Misión definidas para la organización.

En los casos presentados, cada una de las empresas relevadas, se encuentra dentro de cada una de estas categorías. McDonald's como una representante de fuerte del involucramiento con el quehacer social,

Comunicaciones hacia la convergencia a través de los valores

volcando sus acciones de comunicación fuertemente a lo institucional por sobre las acciones de marketing.

American Express, se presenta como el caso antagónico pues está volcada mayormente a la comunicación de índole comercial donde todo el esfuerzo está destinado a la comercialización de sus servicios o de los servicios que la empresa ofrece para terceros.

El último caso es el de Toyota, que rige toda su comunicación en sus principios. Esto la presenta como una organización muy ordenada, visto desde el ángulo de la comunicación, tanto de Marketing como Institucional. Sin embargo, no presenta, como se verá en la presentación del caso, una simbiosis entre las áreas que evite los problemas que plantea el presente trabajo.

Más Marketing, menos Comunicación Institucional

Las organizaciones orientadas a los clientes y sólo a los clientes, es decir las empresas que hacen su razón de ser la comercialización de productos y el ensalzamiento de la relación con sus clientes, olvidándose del resto de sus públicos e incluso de sus competidores y del entorno, en general proponen un esquema de Marketing sumamente integral que incluye todas las funciones de comunicación, de Marketing e Institucional. Este planteo puede parecer estratégicamente pensado al principio por el carácter ejecutivo de las áreas comerciales, como es en el caso de las de Marketing. Sin embargo, en estas áreas se definen objetivos basados en el

Comunicaciones hacia la convergencia a través de los valores

desarrollo de la organización a nivel comercial y a nivel de desarrollo de productos, tendiendo a cargar toda la comunicación sobre éstos pilares.

La comunicación vista desde la organización como cuerpo comunicador, pasa a un cómodo segundo lugar en el que queda supeditado a la disponibilidad de tiempo y presupuesto del departamento. Y por supuesto, entrará como último punto en el Plan de Marketing.

En general, se propondrá un enfoque de trabajo basado en el supuesto de que todas las comunicaciones que emite la empresa persiguen el fin ulterior de vender más sin importar las relaciones con el entorno.

En el caso de que se haya generado un aumento en la conciencia sobre la importancia de comunicar a la prensa, de realizar acciones de *Lobbying*, de integrar a los proveedores en los canales de comunicación o bien de presentarse como un cuerpo unido y comunicante, el problema subyacente se encuentra en que los objetivos del área y los objetivos profesionales de los empleados del área están definidos desde el Marketing y toman base ante las problemática de la Comunicación Institucional.

Los exponentes de este enfoque como Don Schultz prefieren hablar de comunicaciones de Marketing Integradas para unificar áreas y proponer un camino hacia la convergencia pero, a partir de lo expuesto con pocas posibilidades de prosperar ya que se olvidan de una parte sumamente importante de la ecuación: el componente social de la organización. Es por esto que se refiere a las comunicaciones de marketing con un término sumamente simplificador y posiblemente equivocado: publicidad.

Comunicaciones hacia la convergencia a través de los valores

Se ha iniciado una nueva era de la Publicidad: respetuosa, no paternalista; centrada en el diálogo, no en el monólogo; atenta a sus destinatarios...⁸⁶,

Otros autores muy reconocidos como Al Ries y Jack Trout, comenzaron a proponer el enfoque integrador desde el Marketing desde aproximadamente en la década de 1970 con su libro "Posicionamiento". Estos autores, en la actualidad escriben por separado pero han cambiado su punto de vista, hoy llegan a reconocer que "...comparada con el poder de la prensa, la credibilidad de la publicidad es casi nula..."⁸⁷, aunque sin reconocer el cambio han pasado a basarse en un esquema que prioriza las relaciones de las organizaciones corporizándolas y mostrándolas como comunicadores efectivos hacia sus consumidores. Tomando conceptos de las Comunicaciones Corporativas, han ido sumando términos como Reputación, Mapa de Públicos o Imagen para mostrar un marco de integración con la sociedad.

Más Comunicación Institucional: Recelo comercial

Cuando la Comunicación Institucional abarca gran parte del espectro de las comunicaciones totales y la empresa se muestra hacia el mercado de una forma indefinida en lo que respecta a sus productos, se crea un ambiente hostil entre las áreas de Comunicación Institucional y las áreas

⁸⁶ Schultz, Don et al. 1993. Op Cit. p. 40.

⁸⁷ Ries, Al et al. La caída de la Publicidad y el auge de las Relaciones Públicas. Barcelona. Urano, 2003. p. 114.

Comunicaciones hacia la convergencia a través de los valores

comerciales, ya que a éstas últimas se les complica mucho cumplir los objetivos comprometidos con la Dirección de la empresa.

En este caso hay dos tipos de situaciones:

- Las empresas que supeditan todas las comunicaciones externas en el área de Comunicaciones Corporativas o Institucionales.
- Las que requieren el “visto bueno” de las comunicaciones salientes desde el área de Comunicaciones Institucionales.

En la primera de las situaciones planteadas, donde todas las comunicaciones externas se emiten desde Comunicaciones Corporativas, las áreas comerciales desde su punto de vista de máxima ejecución comercial perciben esta estructuración como burocrática y pasada de moda dado que les quita, por su definición de creencias y objetivos, celeridad en la resolución de casos de conflicto que requieran resolución pública o para definir salidas de oportunidad en publicidad.

En general las áreas de Marketing tradicional, donde sólo se analiza el comportamiento de los productos en el mercado, el lanzamiento de productos, la logística y la publicidad (en general sin darle importancia los temas institucionales) y muy en general en las empresas de servicios pueden verse afectadas en lo que reside en sentir que se les quita una herramienta de gestión vital como la capacidad de emitir mensajes o de dominar los contenidos de publicaciones, de las páginas de Internet, folletería, etc.

El segundo caso es básicamente burocrático y conduce a una degeneración rápida de los circuitos de autorización sumado a la frustración descrita en el primer caso.

En general ambas situaciones se ven amenazadas por la disparidad de los objetivos que cada propone. No es que los objetivos sean dispares en función de las metas generales de la organización, sino que cada área posee una idiosincrasia particular con puntos de vista enfocados en distintos puntos que hacen de la unificación una tarea impensada.

La Misión y la Visión como propuesta unificadora

La idea de poseer una Visión y una Misión, busca resumir grandes objetivos a muy largo plazo, en el caso de la visión. Y a un largo plazo, más manejable, para la misión. En cuanto a la visión, deberemos pensar en un horizonte que supere nuestras vidas ya que estará asociada a la pregunta ¿Quiénes somos? Y también responderá al fin ulterior de una organización: perdurar en el tiempo. En el caso de la Misión, se definirán mega-objetivos a largo plazo, por ejemplo de diez y hasta treinta años, que sean orientadores más prácticos de la gestión de la empresa hacia la propuesta enunciada en la Visión.

Una vez redactadas las propuestas de Visión y Misión, se alinearán todos los objetivos, de lo general a lo particular para lograr una consonancia en los métodos de trabajo y en las responsabilidades de cada uno de los miembros de la organización.

Comunicaciones hacia la convergencia a través de los valores

Los postulados de autores como Jerry Porras y James Collins⁸⁸ que proponen utilizar la Visión y la Misión de la organización como factor aglutinante corporativo. Una nueva propuesta sería utilizar estas herramientas directamente entre las áreas de Marketing y de Comunicación Institucional para demostrar que el camino a transitar en el largo plazo es el mismo. Este enfoque también ha sido refutado ampliamente por la experiencia. Si bien, las propuestas de Collins y Porras son aceptables y practicables no funcionan para pavimentar un camino hacia la convergencia de las comunicaciones empresariales. Más bien presentan una suerte de suavización del entorno comunicacional por medio de la excusa de “trabajar para el bien superior y no porque realmente así lo creamos”.

La idea no es criticar el uso de las herramientas organizacionales como la Visión y la Misión sino exponer su inutilidad para presentarlas como vías válidas para lograr una convergencia entre las comunicaciones de la empresa. En especial proponiendo un camino que optimice los resultados de la organización tanto interna como externamente y a su vez que trabando relaciones eficientes a nivel de reputación e información con sus públicos.

En su método de aplicación habitual, estos conceptos son sólo palabras presentadas en láminas para buscar motivación entre los empleados y básicamente son ignorados al momento de encontrarse con una situación de crisis o de tener que implementar un negocio que vulnere, aunque sea levemente las normas morales. Si estas frases (Misión y Visión) no son sustentadas, resguardadas y defendidas a partir de un trabajo continuo por

⁸⁸ Collins, James; Porras, Jerry. Empresas que perduran, principios exitosos de compañías triunfadoras. Colombia. Editorial Norma, 1995. pp. 136-137.

Comunicaciones hacia la convergencia a través de los valores

parte de la Dirección de la organización, sólo servirán para adornar las paredes de las oficinas.

Los valores organizacionales, provienen de la cultura de la compañía y poseen un vínculo más estrecho con cada uno de sus miembros. Lo que se cree no es tan fácil de desafiar. En un buen trabajo de definición de valores como el que explica Ken Blanchard en su libro *Administración por Valores*, buscará recabar los sentimientos más enraizados en los componentes de empresa y que a su vez son los que marcan su identidad.

3.2 Análisis gráfico de las categorías de actitud comunicacional

En el análisis gráfico se muestra a las empresas tomadas para los casos de estudio a lo largo del trabajo ubicándolas según su actitud hacia las comunicaciones. El gráfico funciona como un mapa perceptual sobre las acciones puntuales de comunicación y como se dirigen hacia los públicos.

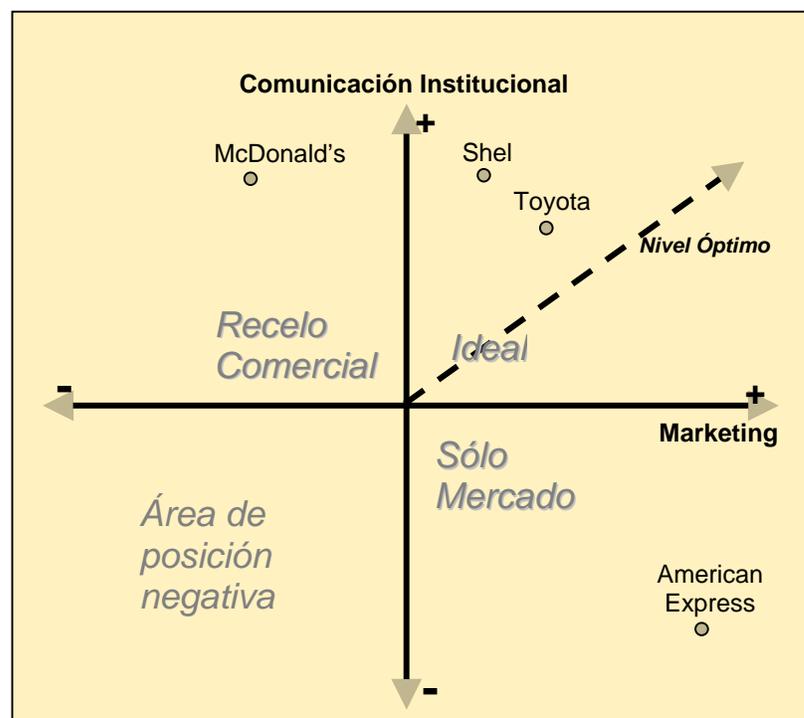
Este sistema de análisis permite observar un posicionamiento comunicacional, posibilitando también realizar diagnósticos periódicos que ayuden a las empresas a verse reflejadas en relación con sus competidores o sustitutos como también con otros participantes del mercado.

Una vez realizado un primer análisis basado en los dos ejes básicos, Comunicación Institucional y Marketing, es posible profundizar a través de la incorporación de otras variables que describan otras situaciones preceptuales como, por ejemplo, los programas de responsabilidad social

Comunicaciones hacia la convergencia a través de los valores

empresaria, actitud hacia la prensa, preferencia de medios, soporte comunicacional de productos, etc.

Las ubicaciones que presentan las empresas en el gráfico corresponden a la categorización descrita en el capítulo 3. Así, McDonald's se encuentra ubicada en un área de poco esfuerzo de Marketing pero un fuerte trabajo en el área de la Comunicación Institucional. Opuesta, American Express figura en la diametralidad ostentando una posición de mucho Marketing y un bajo esfuerzo sobre las Comunicaciones Corporativas.



Toyota se encuentra dentro del cuadrante considerado "ideal". Sin embargo, no se puede decir que se encuentre en el nivel óptimo de trabajo

Comunicaciones hacia la convergencia a través de los valores

ya que el uso de la Visión y Misión Corporativa como lineamientos de comunicación no funciona para lograr un camino hacia un trabajo convergente entre las dos áreas ya que es posible seguir estas guías institucionales sin trabajar conjuntamente.

Shell aparece en el gráfico por causa de ser utilizada como ejemplo. Shell ha volcado una gran parte de su estrategia de comunicación hacia el “bien público” haciendo que su comunicación esté basada desde hace ya algunos años en demostrar que son destructores del entorno natural y que se encuentran interesados en buscar fuentes alternativas de energía no contaminante. Por el lado del Marketing, la acción más resonante que impulsaron en la Argentina fue el servicio Shell Express en el que se utiliza un llavero magnético codificado en los surtidores como ventaja en el tiempo de carga y de pago (débito directo sobre la tarjeta de crédito del cliente) al tiempo de fidelizar al cliente.

El cuadrante donde se acumulan las posiciones negativas, es decir donde la comunicación es negativa y el esfuerzo comunicacional de Marketing es negativo, se ha llamado área de posicionamiento negativo ya que no es posible no comunicar y como se ha visto anteriormente en el trabajo, siempre se forma una opinión y una imagen de la empresa en las mentes de los públicos.

Quizá una virtud de este sistema de análisis pueda ser la capacidad que posee de contraponer la percepción interna desde la organización contra lo recabado en el mercado. A partir de esto, el proceso de planificación estratégica será mucho más simple por el hecho de tener conciencia sobre el posicionamiento y de la imagen. Habiendo chocado los dos mundos, el interno y el exterior, hará que de ahí en más los planes y los objetivos sean más adecuados al entorno.

3.3 Un camino hacia valores mejor establecidos y comunicados. ¿Un viso de solución?

Por el momento el planteo más aceptable para evaluar el camino hacia la convergencia estará dado por un enfoque más filosófico basado en el postulado de Peter Senge en La Quinta Disciplina, donde se propone una visión sistémica de los objetivos y de cómo las partes se articulan para formar un todo más completo.

En general, este “todo” más completo no culminará en la convergencia pero propone la base de una nueva propuesta que abordaremos más adelante en este trabajo. Entre las cinco disciplinas que expone Senge en su libro se pueden encontrar conceptos como el de los “modelos mentales” que proponen un cambio cultural en la concepción de las Gerencias de Marketing y las Gerencias de Comunicación Institucional, Relaciones Institucionales, etc. a través de su propuesta de cambio acuñada en la frase: “*Los problemas de hoy derivan de las ‘soluciones de ayer’.*”⁸⁹ Estas transformaciones deberían incluso modificar el ADN del concepto de *Management* para lograr una visión sistémica de estas áreas para alinearlas en conjunto con las necesidades y los objetivos organizacionales.

Los valores centrales son necesarios para ayudara la gente con las decisiones cotidianas. El propósito es muy abstracto. Visión significa largo plazo, la gente necesita ‘estrellas orientadoras’ para navegar y tomar decisiones día a día...⁹⁰

⁸⁹ Senge, Peter. Op. Cit. 1992. p. 77

⁹⁰ *Ibíd.* p. 284.

Comunicaciones hacia la convergencia a través de los valores

Si bien el todo es más que la suma de las partes. Y esto es comprobable dado los componentes que hacen única a una organización sea la imagen, la identidad, la cultura corporativa o sus políticas internas; no es sólo un pensamiento de largo plazo lo que proveerá una solución al problema de comunicar eficientemente sin contradicciones o mensajes que puedan dar a confusión entre los públicos.

Habría que tomar otras herramientas de gestión para hacer que la armonía entre las áreas se de cómo una situación natural de cooperación y evitar lo forzado, que podría derivar en rencillas entre las áreas de marketing y las de Comunicaciones Institucionales.

3.4 Caso: American Express de Argentina



La empresa American Express de Argentina, se presenta como una organización que posee un perfil totalmente dissociado entre lo que concierne a las acciones de Marketing y lo que realiza el área de Comunicaciones Institucionales.

La marca que ostenta American Express es para la compañía su bien máspreciado y hacen gala de la promesa que trae aparejada esa marca: “Perteneceer tiene sus privilegios”, pasó de ser un slogan a convertirse en una imagen fuertemente asentada en la mente de los públicos de la empresa.

El uso de sistemas de marketing de relaciones, representa un recurso que juega un papel mucho más significativo y estratégico que una simple herramienta de gestión o una base de datos. A través de la gestión de un Data Warehouse, American Express, puede destacar un vínculo relacional mucho más complejo y personalizado con cada uno de sus clientes y así cumplir su promesa de marca, que expresa exclusividad, beneficios, seguridad, confianza entre los atributos que quedan grabados en la mente del usuario/cliente.

Comunicaciones hacia la convergencia a través de los valores

Estas herramientas de Marketing sumada a un completo y eficiente sistema de servicios, ofrecidos a través de una red de atención muy capacitada y comprometida, hacen a esta empresa un modelo del cumplimiento de la promesa de Marca.

Para el final del año 2004, la Revista Mercado⁹¹ presentó su encuesta anual de Prestigio de Marca, como una suerte de medida de la reputación empresaria. En ella, American Express ostentó el primer lugar entre el segmento de las tarjetas de crédito. En el listado general donde se mide la percepción de la calidad de la marca, se presenta en el 13° lugar demostrando que la llegada de la comunicación en el público es sumamente eficiente y que el proceso de *branding* ha convertido a la imagen de la marca/empresa en una reputación.

En esta diferencia de exposición, resalta fuertemente ya que toda la comunicación que mantiene esta empresa esta enfocada directamente a su estrategia de marketing. Es así como la correspondencia periódica con los usuarios de los servicios de American Express se puede dividir en 4 tipos:

- Información: resúmenes de cuenta, puntos de su programa de fidelidad (Membership Rewards) y otras comunicaciones de índole administrativa.
- Promocional: donde se proponen servicios y la utilización de los puntos acumulados en el programa de fidelización a cambio de recompensas detalladas en catálogos que se

⁹¹ Revista Mercado. El Olimpo de las Marcas. 239 marcas que disputan, palmo a palmo, el liderazgo en 39 categorías de productos y servicios. Octubre 2004.

Comunicaciones hacia la convergencia a través de los valores

envían a los clientes en fechas clave y al comienzo de cada estación del año.

- De venta: En general son ofertas o catálogos de productos donde se ofrecen beneficios especiales a cambio de realizar las compras propuestas utilizando los productos de American Express. También suelen enviar propuestas de empresas asociadas o con convenio que proponen una oferta de servicios con carácter promocional a los miembros del sistema American Express.
- Donativos: American Express envía frecuentemente mensajes de organizaciones no gubernamentales o de bien público que buscan efectuar una recaudación de fondos para sus obras a través de las tarjetas de crédito de American Express.

Estos tipos de comunicación son directos con los clientes. No obstante, American Express cuenta con un programa filantrópico muy desarrollado en todo el mundo y poseen una adaptación del programa a nivel local. Esto se halla muy desarrollado en la página web de American Express de Argentina⁹².

Los programas de responsabilidad social que desarrolla la compañía buscan orientar los valores de la empresa hacia el concepto de ser “Buenos Ciudadanos” y lo aplican a nivel internacional. En ellos se busca incluir a todos los niveles de la empresa fomentando un sentimiento responsabilidad, trabajo e integración.

Es importante resaltar que en ningún momento se encuentran mezclas de enfoque comunicacional entre las acciones institucionales y las de

⁹² American Express Argentina Sitio Corporativo
<http://www.americanexpress.com/argentina/about/filantroarg.shtml> (29/12/2004)

Comunicaciones hacia la convergencia a través de los valores

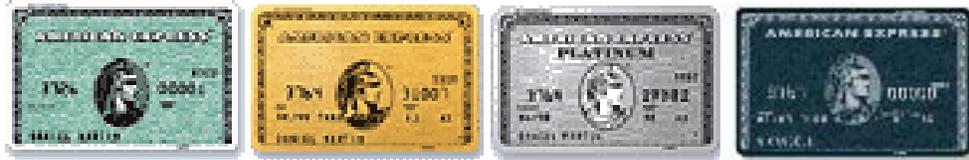
marketing. Pero, en este caso se aprecia un estilo que da predominancia al Marketing por sobre todos los mensajes que emita la compañía. La empresa no se muestra con un perfil bajo en lo referente a su estrategia comercial, pero a la vez, el perfil es casi inexistente en cualquier otro tipo de comunicación.

3.4.1 El culto al cliente

Las acciones de marketing de American Express son de las más cuidadas en su lo referente a su tono, calidad y forma. En ninguno de los elementos de comunicación relevados se observaron fallas en lo que respecta a estos aspectos. El ordenamiento de la cartera de clientes que presenta esta empresa está dado por el tipo de producto que posee cada uno, es decir, que si posee La Tarjeta, se encontrará en un nivel inicial de la relación con la empresa; si es poseedor de una tarjeta Blue®, tendrá un perfil joven y dinámico. El poseedor de una tarjeta Gold (Dorada) y el de una Platinum se encontrarán con beneficios de índole internacional y contarán con disponibilidades financieras y de servicios en prácticamente todo el mundo. Como dato curioso, existe una tarjeta más dentro del cúmulo de productos de American Express que permite comprar casi cualquier cosa. Posee un *slogan* que reza: “El cielo es el límite”. Se trata de la tarjeta “negra” (*The Centurion Black Card*). No se puede solicitar sino que American Express la emite para el destinatario. Esta tarjeta es tan rara que hay recursos en internet que la consideran como una “Leyenda Urbana”⁹³. Más allá de las leyendas, la existencia de una tarjeta que permita comprar cualquier cosa, implica un compromiso hacia el cliente que va más lejos que lo habitual en prácticas de la industria financiera.

⁹³Sitio Internet de Recursos sobre Leyendas Urbanas.
www.snopes.com/business/bank/blackcard.asp

Comunicaciones hacia la convergencia a través de los valores



El cliente cobra una importancia vital para la compañía y más allá del nicho al que pertenezca por sus características de crédito o su perfil de riesgo, se le envía información y comunicados permanentemente de acuerdo a los tipos de comunicación descritos anteriormente. Lo que hace de esto algo sobresaliente es que nunca falla la personalización o el sistema de asignación personal de promociones de acuerdo al perfil de cada cliente o el recordatorio de las fechas importantes en la vida de los usuarios, que en algún momento se han ocupado de preguntar.

Este interés en atiborrar las bases de datos con información que otros podrían considerar insignificante, es fruto de la preocupación y de seguir uno de los valores principales en una empresa de marketing de servicios: El culto por el cliente.

Es así como en el ranking de prestigio empresario que publica la revista Presa económica se ubica a American Express entre las más reconocidas tanto en la edición de Diciembre de 2003⁹⁴ como en la correspondiente a Diciembre de 2004⁹⁵.

⁹⁴ Revista Prensa Económica n° 262 Diciembre 2003. “1er Ranking Total de Prestigio Empresario: Qué opinan de sus empresas, de sus marcas y de sí mismos.”

⁹⁵ Revista Prensa Económica n° 268 Diciembre 2004. “Ranking Total de Prestigio Empresario: Qué opinan de sus empresas, de sus marcas y de sí mismos.”

Comunicaciones hacia la convergencia a través de los valores

El concepto definido en el punto 3.1 donde se establece la distribución de la comunicación en las organizaciones da lugar a American Express como una empresa exponente del primer grupo, "Más Marketing, menos Comunicación Institucional" ya que en su mayoría, las comunicaciones que emite esta organización son comerciales. Incluso cuando se envían propuestas sociales como campañas de recaudación para obras de bien público o para los damnificados por un hecho catástrofe de la naturaleza, estas comunicaciones se envían con formato comercial a los clientes y para el público en general casi no hay comunicación a través de la prensa u otros medios alternativos.

Se podría decir en este caso que American Express se presenta como una empresa que definió su mercado pero dejó a la sociedad y su relación con ella en un cómodo segundo plano.

4 Propuesta de cambio: un planteo integrador en conjunto

Comunicaciones hacia la convergencia a través de los valores

Habiendo explicado las distintas posturas que se pueden entender en el conjunto de acciones entre las de Comunicación Institucional y las de Marketing, es posible comenzar a elaborar una propuesta de cambio para buscar la optimización del esfuerzo de ambas áreas.

Para el Marketing cada vez es más difícil comunicar para crear, posicionar y consolidar una marca. Cada vez hay más métodos de comunicación, desde cientos de canales de televisión por cable hasta los crecimientos impactantes que presenta la publicidad en Internet, sin contar los medios gráficos como periódicos o revistas. Wurman explica esto a partir de la necesidad de las empresas por llegar más veces y mejor a sus clientes: "...son efectivas [las comunicaciones a través de los una cantidad creciente de medios] porque dan a las compañías mayor control sobre los mensajes y puntos de contacto que serán, en última instancia, integrados en la mente de los clientes y partes interesadas; eso permitirá a las compañías manejar y cultivar mejor sus relaciones con todos ellos."⁹⁶ Todo esto hace que cada vez se haga más difícil proponer una nueva opción a los consumidores y por supuesto, no hemos incurrido aún en el proceso de fidelización.

No obstante, cuando hay una crisis en una empresa que involucra, por ejemplo una vulneración de los derechos de los trabajadores, las pruebas de productos en animales, algún deterioro del medio ambiente, etc., es virtualmente imposible evitar que alguno de los consumidores o clientes no se entere y así, que la información corra a través de los medios de comunicación.

⁹⁶ Wurman, Saul. Op. Cit. 2001. p. 91.

Comunicaciones hacia la convergencia a través de los valores

Por supuesto, que por no trabajar en conjunto se pueden contraponer los mensajes, anunciando maravillas de un producto que a su vez recluta manifestantes en la puerta de la fábrica porque éste se testeó en animales, el efecto multiplicador de la comunicación será exponencial.

Don Schultz y otros autores presentan propuestas de Comunicaciones de Marketing Integradas, pero se olvidan de que cuando alguien, cualquiera sea con voz pública, ataca a un producto, ataca a la totalidad de la empresa y a su vez afecta al resto de las marcas. Por eso en el concepto de Comunicaciones de Marketing Integradas falta un componente vital: las Comunicaciones Corporativas.

Joan Costa propone como solución la existencia de un Director de Comunicaciones que debe encontrarse muy cerca de Recursos Humanos y muy cerca de las áreas de Marketing, así como emparejado con la alta Dirección⁹⁷. Sin embargo, estar muy cerca no significa trabajar “juntos”. Sin una formación de equipos unificados a través de una conciencia basada en guías (valores corporativos) preconcebidas no se podrá generar el efecto deseado de comunicación unificada para la empresa.

Las Comunicaciones Corporativas se presentan como el eslabón perdido en los planes estratégicos, pero esto no hace que una sea más importante que la otra. Son dos caras de la misma moneda y esto debe ser entendido como una propuesta de trabajo para un equipo de alto desempeño. Es decir, con una gran capacidad de manejo de información y un gran profesionalismo.

Esta es la razón por la que no es posible proponer como solución una integración sino una convergencia.

⁹⁷ Costa, Joan. Op. Cit. 2001. p. 268.

4.1 ¿Integración? No. ¡Convergencia!

La integración parecería ser la solución más lógica para el problema en cuestión. Pero con fusionar las áreas no se gana nada. Las áreas de Marketing y las de Comunicaciones Institucionales pueden continuar separadas o bajo una misma cabeza. Lo que importa y que a larga marcará la diferencia, es que el relacionamiento estratégico debe ser total.

No puede haber una campaña de Relaciones Públicas que no conozca el área de Marketing ni un programa de fidelización de clientes del que no esté al tanto Comunicaciones Institucionales. La comunicación entre las áreas debe ser continua pero no redundante. A modo de ejemplo podemos decir que se debería manejar la comunicación entre las áreas como una suerte de sistema nervioso donde se produce la comunicación a partir de un estímulo dado para que ésta ocurra. Por supuesto para que esto pase no es necesario invertir en IT⁹⁸ o en oficinas contiguas, sino cambiar la actitud de trabajo y mostrarse como un equipo con objetivos convergentes en el largo plazo.

4.1.1 Pavimentando el camino a la convergencia en las comunicaciones de la organización.

⁹⁸ IT: Information Technology. Tecnología de Información

Comunicaciones hacia la convergencia a través de los valores

Una definición de convergencia⁹⁹:

■ Convergir.

(Del lat. *convergĕre*).

1. *intr.* Dicho de dos o más líneas: Tender a unirse en un punto.
2. *intr.* Coincidir en la misma posición ante algo controvertido.

Y es esto lo que se busca ya que la idea es unificar conceptos y valores. Desde arriba hacia abajo y de lado a lado. Con un punto objetivo fijo cada área debe concurrir hacia él transitando su propio camino.

Esto hará pasar de una perspectiva de organización que funciona como una barrera que separa lo que sucede en el interior de la empresa y en sus áreas de Marketing del entorno social-comunicacional y de la opinión pública a una que esta inserta en el cúmulo social participando activamente con la totalidad de la comunidad. Una organización libre para el debate de sus prácticas y mensajes con la sociedad.

En el entorno el equipo de trabajo que conforma la organización buscará, a través de la convergencia, un modelo de interacción con el medioambiente que favorece la comunicación y la proyección hacia los objetivos de la empresa.

⁹⁹ Tomada del Diccionario online de La Real Academia Española on line.
www.rae.es

4.2 El paraguas de marca

Los conceptos tradicionales del trabajo de marcas reúnen ideas como: marca monolítica¹⁰⁰ o de apoyo corporativo. Este tipo de enfoque pierde vigencia al contraponerlo con el concepto de convergencia ya que en estas posturas se busca una protección continua de la empresa como proveedora de un entorno comunicacional seguro y que favorezca el desarrollo de las marcas como si fueran uvas colgando de una misma vid.

En el mundo de hoy donde la velocidad de la información se ha multiplicado al mismo nivel que el desarrollo de la tecnología de la información y los estímulos sobre el público sobrepasan la capacidad de absorción que éstos poseen. Cuando una situación conflictiva sobre un producto logra llegar al torrente informativo llega instantáneamente a miles de personas, medios, empresas, etc. y su efecto multiplicador estará dado por el efecto agenda¹⁰¹ que la noticia posea.

Esto hace que el concepto tradicional de “paraguas de marca”, que trata de mostrar a la empresa como una gran barrera impermeable a los embates externos y a su vez capaz de proteger a sus productos, ejecutivos y marcas, ya no pueda mantener su vigencia.

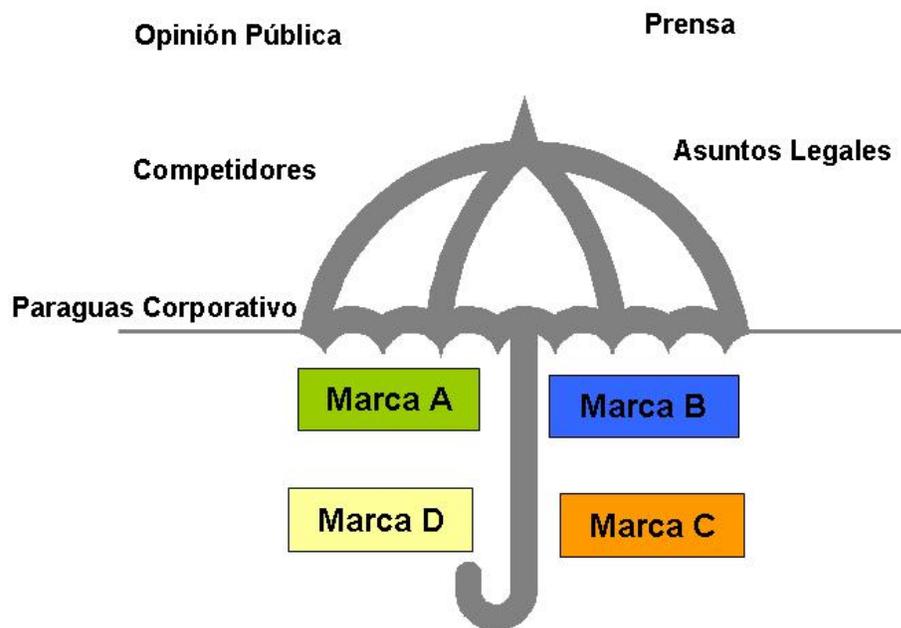
Sólo hace falta tomar como ejemplo el de la plataforma petrolera Brent Spar en la década del 90 y el conflicto que tuvo la empresa petrolera Shell,

¹⁰⁰ Ollins, Wally. Corporate Identity. Making corporate strategy visible through design. Cambridge. Harvard School Press, 1990. p. 79.

¹⁰¹ McCombs, M. E: et al. 1972.Op. Cit. pp. 176-187.

Comunicaciones hacia la convergencia a través de los valores

propietaria de la plataforma y el grupo ambientalista Greenpeace. El caso tomaba dos posiciones distintas ante el hecho de retirar la plataforma de funcionamiento: La primera, menos costosa y planteada por Shell, era hundirla en el mar en un área muy profunda. La segunda, más costosa (más del doble) y propuesta por Greenpeace era llevarla hasta la costa y desarmarla para su posterior reciclaje.



Lo que atañe a las comunicaciones y al Marketing de la empresa es que este hecho se transformó en noticia tanto por la acción de Greenpeace como por las contestaciones de Shell. En los mensajes emitidos por Greenpeace se hizo uso de imágenes muy sugestivas de lo que podría causar el hundimiento de la plataforma para el ecosistema marino y de los daños que causa el petróleo en la fauna.

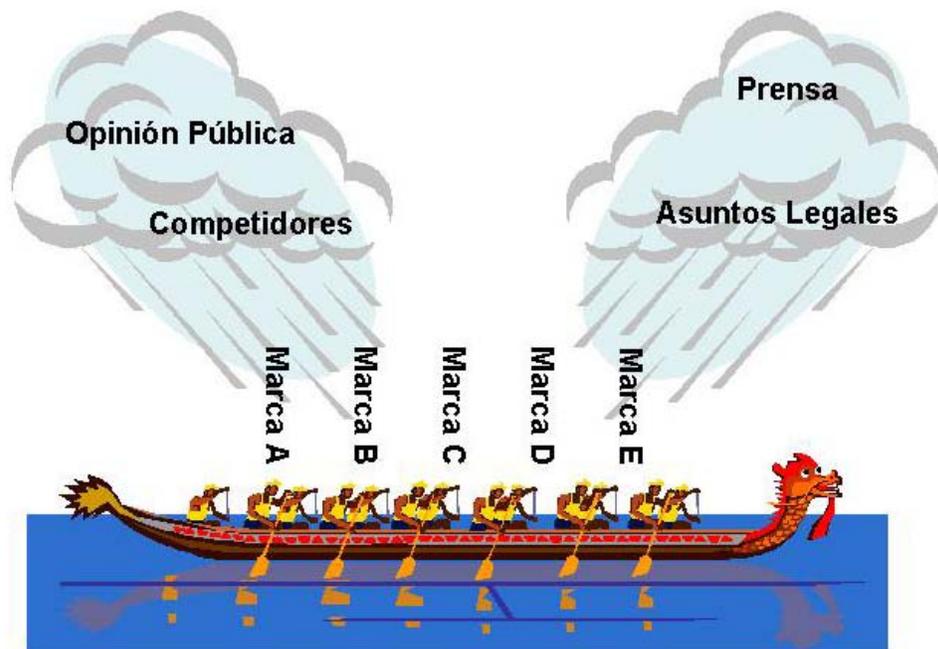
Comunicaciones hacia la convergencia a través de los valores

Esto originó un fuerte descenso en las ventas de los combustibles de Shell, quién tras reanalizar la situación optó por cambiar su estrategia de aproximación a sus públicos, dejando de subestimarlos para pasar a “estimarlos” tomando cuenta de sus preocupaciones, sus necesidades y valores.

Hoy, habiendo aprendido de la experiencia, Shell se muestra como un luchador por los recursos naturales y ante una situación que pudiera amenazar el medio ambiente, interviene para su prevención o solución. La defensa del medio ambiente se ha incorporado a Shell como uno de sus principios fundamentales¹⁰². En los más recientes comerciales de la empresa se muestra como sus ingenieros de Investigación y Desarrollo están dedicados a buscar medios de generar energía no contaminante y en otros casos como antes de construir un oleoducto buscan preservar la fauna y la población local.

Este caso, así como otros demuestran que el concepto de “Paraguas Corporativo” se ha vuelto obsoleto. El nuevo enfoque es más dinámico, pero a su vez más riesgoso porque requiere un involucramiento de todas las áreas que tendrán contacto con el mundo externo, ya sea directo, es decir por su actividad tendrán contacto personal con los públicos; o indirecto, es decir que sus productos tendrán contacto con los públicos.

102 Website institucional de Shell CAPSA argentina
http://www.shell.com/home/Framework?siteId=ar-es&FC2=/ar-es/html/iwgen/about_shell/how_we_work/zzz_lhn.html&FC3=/ar-es/html/iwgen/about_shell/how_we_work/principios_01122004.html



Esta concepción plantea un trabajo de equipo mucho más evolucionado y relacionado directamente con las nuevas propuestas de *Management* donde la integración, la actitud preactiva, la preparación profesional y los valores de equipo hacen que los grupos de trabajo se comprometan más con los objetivos y puedan asumir la responsabilidad sobre sus acciones entendiéndolas como una parte del todo organizacional. Asimismo, la profesionalización de las áreas hace a que el miembro individual que compone el equipo comprenda en totalidad el plan estratégico y los objetivos a corto, mediano y largo plazo.

4.3 De adentro hacia afuera y viceversa

El proceso que hace a las comunicaciones corporativas en la actualidad obliga a una integración total de las áreas clave de la empresa para poder lograr los objetivos propuestos. Como hemos visto en los capítulos anteriores esto se logra con mucho más trabajo que simplemente enumerar una serie de principios, objetivos y valores.

Es un proceso que requiere una continua realimentación. Así como con la inteligencia artificial, la organización debe aprender para desarrollarse y deben descubrirse a partir de cada uno de sus miembros y deben tener memoria para relacionar lo que han aprendido. Aquí se podría aplicar perfectamente el criterio de organización en aprendizaje continuo que surge a partir de sostener la tensión creativa¹⁰³. Es decir manteniendo permanentemente el ansía de mejora y de optimización del trabajo.

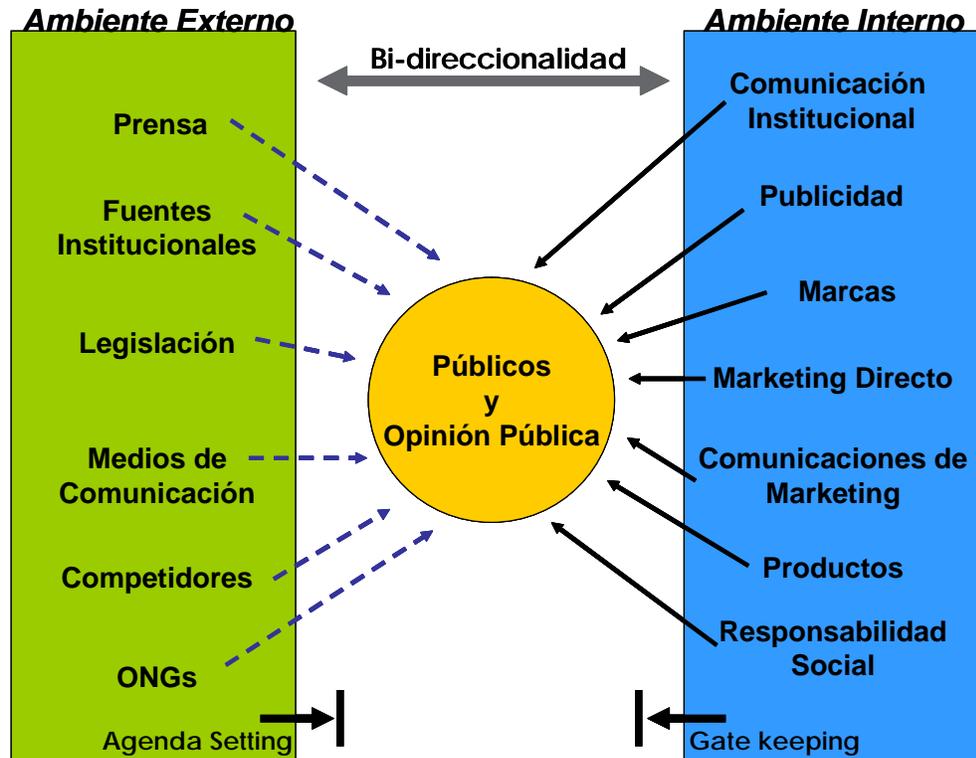
Lo que sucede en relación a las áreas de Marketing y las de Comunicaciones Institucionales, es que la retroalimentación proviene de una diversidad fuentes, muchas que tradicionalmente son ignoradas. Es por esto que suceden las manifestaciones espontáneas de disconformidad en los puntos de venta. Pero no se puede continuar echando la culpa al cliente, que “debe haber tenido un mal día” sino que lo que corresponde es tomar su queja y recibirla para que forme parte de las fuentes de información de Marketing¹⁰⁴ y así aprender de las críticas para implementar

¹⁰³ Senge, Peter. 1992. Op. Cit. p. 192.

¹⁰⁴ Moller, Claus; Barlow, Janelle. 1996. Op. Cit. p. 124

Comunicaciones hacia la convergencia a través de los valores

mejoras. Lo mismo sucede cuando existen comentarios, insignificantes en apariencia, desde los medios o los públicos.



Al tratar de crear una reputación que involucre a toda la organización como una propuesta global, se debe tener en cuenta todo el proceso desde lo que se emite hasta lo que se recibe y no por separado ya que en los públicos el proceso más natural es sintetizar hacia la expresión englobadora, es decir la empresa.

Comunicaciones hacia la convergencia a través de los valores

Esto sucederá igual si el producto es más fuerte que la empresa, para este criterio, la marca fuerte ocupará el lugar preponderante y eclipsará el lugar de la empresa.

Lo que sucede es que todo lo que se transmite hacia el mundo real con el fin de crear una imagen y convertirla en una reputación, sin importar el vehículo que se utilice, sean productos, marcas, publicidad corporativa, etc. generarán una reacción en los públicos y ésta deberá ser recogida y relevada de algún modo por la empresa.

En el retorno, la empresa tendrá el medio para evaluar su plan estratégico de comunicaciones.

4.4 La propuesta de convergencia

Para que el trabajo sea convergente se debe trabajar activamente en la conformación, redacción e implementación de los valores institucionales. Estos valores deben ser incluidos en todo momento de relación que se le presente a la organización desde la forma más global y corporativa, como las presentaciones públicas, la publicidad, etcétera, hasta el contacto que aparente ser insignificante como el atender un llamado telefónico en un teléfono localizado en el escritorio de otro empleado.

La organización debe poseer un documento donde se reúnan las posturas estratégicas para todos los participantes y donde se efectivicen todos los mensajes a partir de una única visión para los asuntos de la empresa.

Este trabajo deberá estar alineado a los valores y principios corporativos; y a la Visión y Misión de la empresa. Esto ayudará a mantenerse dentro de una conducta de comunicación. El objetivo de esta “conducta” es no confundir a los públicos y mantener un nivel de relacionamiento constante para favorecer el asentamiento de la imagen corporativa. En palabras de Joan Costa¹⁰⁵, utilizar la marca como medio de comunicación aglutinante para conectar el mundo privado con el real, el social y el simbólico. Lo esencial en este caso es no supeditar el ámbito de influencia de la marca sólo al área de competencia de Marketing ya que la Marca no puede ser sin la empresa y la marca es un vehículo muy importante de comunicación para la empresa.

¹⁰⁵ Costa, Joan. 2004. Op. Cit. p. 116

*Radiografía de la Imagen*¹⁰⁶



En cuanto a la organización, interna de las áreas, como ya hemos visto anteriormente, no está en la propuesta el unirlos o separarlos o un sistema de dependencia de una sobre la otra sino más bien un concepto de unificación en el producto final.

La idea de comunicación convergente busca mantener la identidad de cada una de las áreas que emiten mensajes hacia fuera de la empresa o tienen contacto directo o indirecto con los públicos. Mantener esa identidad significa que no se verán afectados ni modificados los objetivos particulares de cada uno de ellos y seguirán trabajando en los que mejor saben hacer. Sin embargo, desde la Dirección de la organización debe

¹⁰⁶ *Ibíd.* p. 172.

Comunicaciones hacia la convergencia a través de los valores

haber un convencimiento en lo necesario de plantear una política de comunicaciones integradas.

Esto es casi una propuesta que se acerca al concepto profético de Alvin Toffler en la Tercera Ola:

...porque la tercera Ola trae consigo una creciente demanda de un nuevo tipo de organización. Corporaciones que no sean sólo responsables por producir productos o rentabilidad, sino para contribuir al tiempo con soluciones a problemas extremadamente complejos sobre temas ecológicos, morales, políticos, raciales, sexuales y sociales. En lugar de aferrarse a una especialización económica exacerbada, las empresas, impulsadas por la crítica pública, la legislación y por sus propios ejecutivos, se está convirtiendo en una institución multipropósito.¹⁰⁷

La conformación libre de grupos de trabajo, homogeneizando las tareas en función de los objetivos. Y en este caso en particular, se podrían agregar los principios y los valores. Pero no para conglomerar y consensuar objetivos entre todas las áreas, sino para involucrar a toda la organización en un modelote trabajo convergente. Así, se perseguirá un objetivo en común, repartido por áreas, pero conocido por todos, incluso por los públicos.

4.4.1 Principios y valores

La primera pregunta que viene a la mente al momento de pensar en los principios y valores para una organización es: ¿Realmente vale la pena

¹⁰⁷ Toffler, Alvin. The Third Wave. New York. Bantam Books, 1982. p. 235.

Comunicaciones hacia la convergencia a través de los valores

crear una o dos listas más diciendo lo que somos y cómo debemos ser como empresa?

La respuesta es sí.

No sólo es importante, sino que vale la pena ya que el plantear estos principios y valores creará una lista de entendimiento y de relación entre los diversos públicos de la empresa, y buscará llegar al conjunto de expectativas¹⁰⁸ que posee cada uno sin importar la proximidad, el involucramiento o la relación que lleve con la empresa.

Este trabajo de generación de los valores y principios deberá estar alineado con la visión y la misión de la empresa. Y a partir de ellos se determinarán como encarar cualquier situación comunicacional en el futuro.

Para definir e implementar estos valores, es conveniente tener en cuenta los siguientes pasos:

- **Relación con la Visión y Misión Corporativas**

Tanto la visión como la misión que esté vigente en la compañía hablan de la cultura corporativa y de cómo funciona su identidad. Es sumamente importante que haya un relevamiento previo sobre estos enunciados y que luego se redacten los valores en consonancia con ellos. Así, los valores actuarán como un refuerzo de las metas propuestas por la visión y la misión.

- **Conocer el conjunto de expectativas de los públicos**

¹⁰⁸ Scheinsohn, Daniel. 2000. Op. Cit. p. 130.

Comunicaciones hacia la convergencia a través de los valores

Un trabajo completo de mapa de públicos junto con un conocimiento pleno de sus expectativas, proporcionará un campo de acción mucho más seguro a la hora de emitir mensajes. Utilizando estas herramientas se tornará más fácil el orientar la acción de comunicación hacia cada público.

- **Pensar a la organización como un actor importante para la sociedad**

Para que la compañía pueda transitar el camino hacia la convergencia y participar activamente junto con la comunidad, los programas de responsabilidad social y las actividades que se desarrollen que posean un impacto en el medio ambiente, deben estar controladas e informadas periódicamente. Incluso buscando apoyo y asistencia en los grupos dedicados a las actividades de preservación.

- **Incluir aspectos de la cultura corporativa**

La cultura corporativa constituye un patrimonio de tradición para la compañía. Los valores y las estrategias deben estar enmarcados dentro de la cultura para favorecer el trabajo de relación entre la empresa y los públicos mostrando la cara humana, el “como somos”, de la organización.

- **Compartirla con toda la organización**

El concepto a evitar en este caso es el de trabajar cerca pero no juntos. Un equipo bien constituido favorecerá la obtención de buenos momentos de la verdad.

- **Crear un equipo de seguimiento de los valores¹⁰⁹ (para evitar la vulnerabilidad)**

Auditoria y relevamiento del trabajo y de la relación entre la organización y los valores definidos para evitar desvíos en la implementación de las acciones. Un equipo interno de seguimiento y de resolución de conflictos actuará como una suerte de policía de los valores, haciendo notar los problemas que surjan entre personas, públicos, clientes y cualquier situación que desafíe los valores instituidos.

- **Buscar oportunidades de reafirmación de los valores dentro de la empresa**

El mantenimiento de la vigencia de los valores debe ser soportado y requerirá de un alineamiento periódico interno. Las acciones “hacia adentro” cobrarán un papel importante para mantenerlos vigentes.

- **Actuar (personal y corporativamente) en función de ellos**

Lo más importante: Seguir los valores y hacer que se cumplan. Si de alguna manera no pueden ser cumplidos, se deberá revisar el proceso. Los valores deben ser compartidos ya que cobran valor a partir de la función de unificar los grupos dispersos a causa de sus tareas particulares.

En esta metodología de trabajo lo que se busca es la creación de un entorno armónico y libre de obstáculos creados por intereses creados en el

¹⁰⁹ Blanchard, Ken, et al. Administración por valores. Cómo lograr el éxito organizacional y personal mediante el compromiso con una misión y unos valores compartidos. Bogotá. Grupo Editorial Norma, 1997. p. 93

interior de la organización. Así, cada área de contacto, aunque toda la empresa es un área de contacto, que emita mensajes efectivos hacia el exterior podrá desarrollarse sin importunar a la otra.

4.4.2 Trabajando con la Misión

Cuando nos referimos sobre la Misión corporativa, se debe entender como un mega-objetivo y no como una mera explicación cualitativa de a dónde va la compañía. El entenderlo como un mega objetivo o una MEGA, Metas Grandes y Audaces, como lo presentan Collins y Porras¹¹⁰ haciendo de la Misión algo mucho más posible ya que al tomar carácter de objetivo, debe poder ser medido, debe estar expresado en un plazo temporal y debe ser compartido por toda la organización.

Una MEGA debe ser tan clara y sugestiva que no necesite explicaciones, Recuerde usted que no es una 'meta', como escalar una montaña o ir a la Luna, no es una 'declaración'. Si no entusiasmo a la gente, pues simplemente, no es una MEGA.¹¹¹

Los valores, en cambio deben representar todo lo que se quiere ser. Los últimos estadios de la pirámide de necesidades de Maslow, donde se persigue como fin último, la autorrealización. Los valores, inevitablemente abrirán a la empresa hacia sus públicos y ésta deberá tener la apertura y estructura necesaria para recibirlos optimizando los métodos y la administración de las relaciones para tal fin.

¹¹⁰ Collins, James; Porras, Jerry. 1995. Op. Cit. p. 114.

¹¹¹ *Ibíd.* p. 135.

Comunicaciones hacia la convergencia a través de los valores

De nada sirve poner una línea telefónica de cobro revertido para crear la ilusión de que se escucha al cliente o a cualquiera que quiera comunicarse con la empresa. La puesta en práctica de los valores implica un cambio en la actitud. Una actitud de apertura y relacionamiento tanto de las puertas hacia fuera como hacia adentro.

Para retomar un tema que se trató en puntos anteriores, la empresa debe asumir que cada contacto que hace la organización, su personal o sus productos implica un “Momento de la Verdad” y que sólo se puede crear valor a medida que se transfieran estos valores y que se cumplan ante los ojos del público. Para eso habrá que achatar la pirámide de jerarquías de la organización y luego darla vuelta, de modo de dejar los públicos por encima de todo.¹¹² En ese punto comenzará el proceso de creación de valor.

La creación de valor no queda supeditada sólo a las áreas de contribución económica sino que será una cuestión que tiene que formar parte del compromiso de cada uno de los que hacen a la institución. El valor creado, sea económico, social o ambiental, estará basado en la proyección de los valores de la organización hacia los públicos y la comunidad en general.

¹¹² Carlzon, Jan. 1985. Op. Cit. p. 13.



Triángulo de Desarrollo Sustentable

En la colocación exitosa de los valores en los públicos, sumado al trabajo de las áreas de Comunicación y de Marketing; y a su vez con el agregado del resto de los participantes de la organización, se obtendrá como resultado una imagen en la sociedad. Mediante la continuidad en el trabajo sobre esta imagen se podrá llegar a crear una reputación para la organización.

Las áreas de Marketing y de Comunicaciones Institucionales tendrán tomar estos valores como bandera para liderar el proceso de convergencia y transformarlo en "su" modo de trabajo persiguiendo siempre el objetivo ulterior expresado en la Misión y la Visión de la empresa.

Comunicaciones hacia la convergencia a través de los valores

Así pues, cada una de las áreas transitará su camino profesional sin caer en disputas de poder ni en casos de recelo porque una u la otra vulneró los planes estratégicos del otro sector.

En el esquema de las comunicaciones públicas, adaptado del propuesto por Adriana Amado Suárez en Comunicaciones Públicas¹¹³, se puede ver como las herramientas de comunicación, sin importar de qué área provengan están destinadas a arribar al tipo de público para el que se definieron, buscando en cada área su relacionamiento natural. Así, lo que habrá que optimizar, más allá del mensaje que se emite desde cada área es el entorno de convergencia hacia el que se debe apuntar a través de los principios y valores globales de la empresa.

La convergencia no es una propuesta de integración más. Es un concepto de trabajo que persigue la finalidad de unificar el método desde el punto partida, incluso antes de la etapa de planificación estratégica. El propósito de la convergencia es lograr compromiso. Y el compromiso debe ser hacia los objetivos ulteriores de la organización, plasmados en los principios y los valores.

Busca unificar sin fusionar áreas ni siquiera desvincular gerentes, no es un *downsizing*¹¹⁴, ni un *rightsizing*¹¹⁵ ni una reingeniería, sino homogeneizar el pensar corporativo a través del postulado, la implementación y el mantenimiento de los valores. Esta es la cualidad que debe preceder toda

¹¹³ Amado Suárez, Adriana et al. Comunicaciones Públicas: El modelo de la comunicación integrada. Buenos Aires. Editorial Norma, 1999. p. 37.

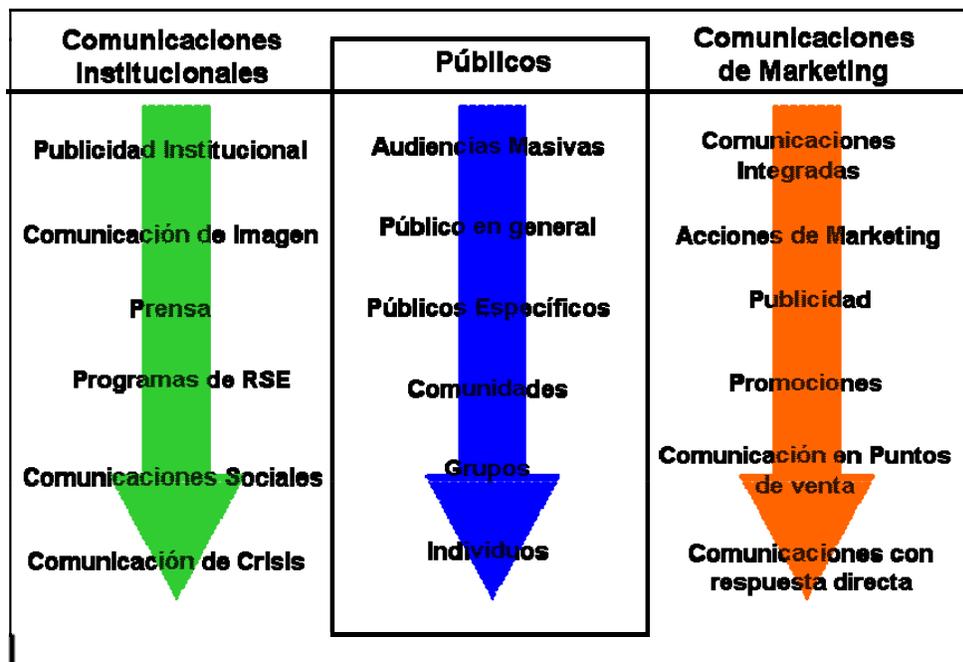
¹¹⁴ *Downsizing*: Proceso de reducción de personal para achicar la estructura organizacional.

¹¹⁵ *Rightsizing*: es el método de buscar el tamaño o la dimensión adecuada para una organización.

Comunicaciones hacia la convergencia a través de los valores

campana y más aun todo mensaje que se emita tanto dentro como fuera de la organización.

Esquema global de las comunicaciones Públicas¹¹⁶



Lo que se propone es un cambio de actitud que abarcará todas las relaciones:

- **La relación empresa-sociedad**

Donde la organización participa activamente dentro de un cúmulo social. A partir de la comunidad donde está inserta y por función social que cumple proveyendo trabajo.

¹¹⁶ *Ibíd.* p. 37.

Comunicaciones hacia la convergencia a través de los valores

Asimismo, su relación con el ambiente y el cuidado que se tenga sobre él, indicarán el grado de interés social que posea la empresa.

- **La relación empresa-empleados**

Las relaciones internas significan directamente como es el interés por el bienestar del equipo de trabajo. Los beneficios, el cuidado de la relación y la seriedad del trato son fuertes indicadores del carácter y de la cultura de la organización.

- **La relación empleados-sociedad**

En todo momento los miembros del equipo son ciudadanos tomando contacto continuo con el resto de los públicos de la organización. Los empleados transmitirán el mensaje de la institución en todo momento desde su propio grupo familiar hasta los contactos y relaciones que tengan dentro y fuera del trabajo.

A partir de este cambio, la organización se transformará definitivamente en un organismo comunicante activo y armónico ya que participará directamente de la comunidad y se presentará como un miembro más de la sociedad.

Retomando la frase del Papa Juan Pablo II, la empresa es un entorno social donde el ser humano se forma para servir mejor a la sociedad. Si la empresa logra participar en la sociedad como un integrante más, sus productos, su imagen y sus mensajes serán parte de la comunidad como un integrador y no como una situación marginal y difusa para el entorno.

4.4.3 Utilizando la cultura de la organización para favorecer la convergencia en las comunicaciones

La cultura de la organización como un vínculo compartido por todos sus integrantes, más allá de los lineamientos que proponga la dirección. Por medio de los valores culturales, a los que ningún participante puede hacer caso omiso sin traicionarse a sí mismo, se puede crear un circuito de comunicación armonioso entre las áreas encargadas de la comunicación.

Si ante la situación comunicacional, la de emitir un mensaje hacia los públicos o clientes; o bien, al diagramar una campaña, se condujera un proceso de chequeo sobre la relación de los mensajes o planes con los valores, cada encargado de comunicar para la organización estaría siguiendo los mismos principios básicos, sin importar en donde se encuentre (para el caso de las compañías con personal en distintos países) o lo agitado de la rutina diaria.

Así, el pensamiento interno guiaría el proceso y las convicciones que rigen a la empresa, guiarán la comunicación. El proceso de alineación a partir de esta metodología estará dado desde la cultura de la organización hacia el los públicos meta. Este trabajo a partir de los valores posibilita que ante cualquier inquietud, las apreciaciones que pudieran surgir en las reuniones entre las áreas de Marketing y Comunicaciones Institucionales puedan resolverse a partir de un conocimiento y objetivos en común, surgidos del propio espíritu de la empresa.

4.5 Caso: Toyota Argentina S.A.



Toyota Argentina se ha puesto en los últimos años en el tope de la lista de los automotores de calidad. Los rankings¹¹⁷ de percepción y promesa de marca la colocan bien establecida en el primer lugar o bien disputándolo.

Esto refleja el trabajo basado en los valores y en la adaptación de la metodología de trabajo y cultura oriental (japonesa) a la de la Argentina. Claro ejemplo de esta cultura es el “Toyotismo”. Desde la década de los 80’, en Japón se ha desarrollado un método de producción que se denomina “Justo a Tiempo” o *Just in Time*, especialmente a causa de la insuficiencia de espacio de almacenamiento y del elevado costo que significaría mantener los *stocks* de mercadería o materiales dada la escasez. El más importante representante de este movimiento es Toyota.

Toyota ha incorporado el proceso just in time a su forma de trabajo. Haciendo carne de los dictados de este método. La rapidez en la producción, las decisiones veloces, la prolijidad de los sistemas productivos y el compromiso infalible de su personal fueron el motor de un éxito comercial y de producción que se extendió en los mayores mercados del mundo.

¹¹⁷ Revista Mercado, Octubre 2004. El Olimpo de las Marcas. 239 marcas que disputan, palmo a palmo, el liderazgo en 39 categorías de productos y servicios.

Comunicaciones hacia la convergencia a través de los valores

Desde el momento de su instalación en la Argentina, Toyota ha ido aumentando su capacidad productiva, su nivel de exportación, su inversión en tecnología y en su personal. Esto hace que hoy se postule como una de las marcas más reconocidas, respetadas y confiables de la Argentina y del mundo.

Hoy en día, cumpliendo el proyecto anunciado en el año 2002, Toyota produce utilitarios para abastecer a toda Latinoamérica. Para esto ha tenido que triplicar la capacidad productiva de su planta industrial de Zárate, Provincia de Buenos Aires.

4.5.1 Comunicación y Marketing de “Alto Perfil”

La participación activa en el mercado, tanto en lo que concierne al Marketing como en las Comunicaciones Institucionales, hacen de Toyota una empresa de alto perfil y así la ponen como permeable a la opinión volcada en los medios.

Pero a través de un seguimiento intensivo de los valores corporativos y de sus propósitos y objetivos han logrado mantener su nivel de exposición, manteniendo así el alto perfil

Toyoya auspicia la “Copa Toyota Libertadores” donde participan y compiten los mejores clubes de fútbol de América del Sur. Asimismo, esponsorea equipos en TC 2000 y participa, con sus motores, de una escudería en F1. La práctica del Patrocinio o *sponsorship* permite ubicar identificaciones corporativas de la empresa en ámbitos no convencionales

Comunicaciones hacia la convergencia a través de los valores

como, por ejemplo, las camisetas de un equipo deportivo o bien sirviendo de organizador de un evento deportivo. En el *sponsorship* se encuentra una conjunción sumamente interesante de Comunicación Institucional y de Marketing ya que se establece una presencia de marca en conjunto con una actividad social como puede ser el deporte. Así, los públicos identificarán esta presencia asociándola a su opinión formada de la organización. Adriana Amado Suárez define esta práctica como un híbrido entre las Relaciones Públicas y la Publicidad¹¹⁸. De esta manera esta actividad se constituye como un nexo entre las áreas institucionales y de marketing haciendo un principio de trabajo conjunto.

Toda esta inversión hace que el perfil de Toyota aumente dado que la exposición podrá soportar el proceso de trabajo y construcción de marca, pero también abrirá el juego a un campo de comunicaciones públicas que habrá que manejar más cuidadosamente y que si no es así podrá afectar todo el trabajo de *Branding*.

Para que esto no suceda, la empresa trabaja bajo un concepto de unificación de gestión comercial, Marketing y Comunicaciones Corporativas, que sin estar unificadas físicamente, trabajan para llevar a cabo un plan estratégico construido en conjunto.

Una eco-empresa

¹¹⁸ Amado Suárez, Adriana. 1999. Op. Cit. p. 177.

Comunicaciones hacia la convergencia a través de los valores

Toyota ha definido sus valores en torno a la creciente preocupación mundial por el cuidado del medio ambiente¹¹⁹. Es así como la empresa ha alineado su sector de investigación y desarrollo a trabajar en proyectos de combustibles con emisiones más limpias, desarrollo de métodos alternativos de energía y automotores híbridos.

Para certificar el seguimiento de las políticas ambientalistas definidas por la dirección de la empresa, Toyota adhirió al *Earth Charter*, además de las normas de calidad estandarizada que protegen el medioambiente como la ISO 14001¹²⁰.

También se ha incorporado el concepto de reciclaje en todos los puntos del proceso productivo. Desde los desechos en la materia prima y los industriales hasta el reciclaje de automóviles, hacen a Toyota no sólo una empresa pionera en el compromiso con el ambiente sino que lidera el campo de la comunicación sobre sus productos pro-ecología.

El desarrollo del primer automóvil híbrido eléctrico/combustible de producción masiva, ha puesto a Toyota en el liderazgo sobre este terreno

¹¹⁹ Toyota de Argentina sitio corporativo internacional
<http://www.toyota.com.ar/environment/environment.html>

¹²⁰ Toyota de Argentina sitio corporativo internacional
<http://www.toyota.com.ar/environment/certificacion.html>



Reporte Ambiental Anual



Logo Toyota Ecológico

4.5.2 Aplicar métodos y valores

El método de producción que aplica Toyota desde hace años es estudiado y referenciado en todas las escuelas de negocios e ingeniería del mundo dado su éxito comprobado. El método *just in time*¹²¹ ha hecho de Toyota, no sólo un éxito en ventas de automóviles sino que se ha transformado en un caso de estudio y de imitación por la reducción en costos y el aumento en los niveles de calidad que produce.

Toyota no es ajeno a esto y participa de su propio *boom* educativo permitiendo que sus ejecutivos dicten cursos, seminarios y participen en conferencias sobre estos procesos por todo el mundo.

¹²¹ Sistema de trabajo sin stock de materiales que permite cuantiosos ahorros dependiendo de un método de trabajo y de producción sumamente ajustado en cuanto a sus tiempos y procesos.

Comunicaciones hacia la convergencia a través de los valores

Esta acción es quizá una de las más poderosas dentro de los presupuestos de comunicación integral que maneja la empresa ya que de este modo se puede llegar a públicos muy diversos con un mensaje aparentemente no contaminado por lo comercial pero muy explícito en lo que es, lo que cree y lo que representa Toyota para los mercados en donde está instalada.

El trabajo a partir de los valores va mucho más allá de una mera imposición desde la dirección sobre objetivos definidos a largo plazo que deben ser cumplidos bajo pena de despido, sino que representan la razón de ser y permanecer dentro de la compañía. Estos valores se cotejan con grupos de trabajo distribuidos en todo el mundo y luego se generan objetivos que conformarán la misión de la empresa. Actualmente se está trabajando con la visión al 2010, que fue presentada en abril del 2002.

Misión Global de Toyota (anunciada en abril de 2002)¹²²

Innovación hacia el futuro – Una pasión por crear una sociedad mejor

A través del "Monozukuri – creación de productos de valor agregado" e "Innovación tecnológica," Toyota apunta a ayudar a crear una sociedad más próspera. Para conseguir esto, desafiamos los temas detallado abajo.

- (1) Ser líderes en la regeneración global mediante la implementación de las más avanzadas tecnologías ambientalistas.
- (2) Crear automotores y una sociedad motorizada en la que las personas puedan vivir seguras y confortables.
- (3) Promover la utilización de automóviles y lograr aumentar el número de fans de Toyota en todo el mundo.
- (4) Ser una verdadera compañía global que sea confiada y respetada por

¹²² Toyota de Argentina sitio corporativo
http://www.toyota.co.jp/en/about_toyota/message/index.html

Comunicaciones hacia la convergencia a través de los valores

todas las personas alrededor del mundo.

Los principios rectores de Toyota (*Guiding principles*), presentados en 1990 hacen que la empresa sea una entidad verdaderamente comprometida con todos sus públicos. En la búsqueda por honrar estos principios se puede apreciar el por qué de las acciones comerciales que la empresa emprende y por qué participa tan activamente en la relación con la comunidad ya sea a partir de actividades directas o desde su trabajo diario en la fabricación de autos.

Para honrar estos principios es necesario alinear a toda la compañía detrás de estas ideas y para esto se requiere un trabajo estratégico por parte de todas las áreas, a nivel local y global, y así asegurarse de emitir mensajes claros, unificados y de acuerdo con el concepto de creación de valor para los públicos, en especial los clientes y los accionistas.

En el análisis de este caso se cierra la ejemplificación de las tipologías de comunicación establecidas en el punto 3.1. Toyota claramente se encuentra encuadrada dentro del tercer grupo que utiliza la Misión y Visión como propuesta comunicacional.

Esta propuesta se acerca al objetivo de convergencia pero termina pecando en dejar de lado la idea de integración del “mundo” social con el entorno corporativo. A través de la propuesta de ser una “eco-empresa” la compañía se muestra conciente de una realidad ambiental y se esfuerzan para producir un cambio pero este cambio no se propone integradamente con la comunidad sino que se presenta de cara hacia el mercado.

En este concepto planteado, el mercado es excluyente por sobre la comunidad y la sociedad es incluyente. Estos conceptos pueden ayudar a

Comunicaciones hacia la convergencia a través de los valores

identificar las diferencias entre los distintos tipos de organizaciones según su manejo de la comunicación y su postura estratégica entre ésta y la relación que mantiene con la sociedad. Así, una empresa como Toyota, con un fuerte seguimiento hacia los dictados de la Misión y Visión corporativas, hace que las áreas tomen estos enunciados como lineamientos a seguir por parte de la dirección.

Si bien este caso presenta una situación comunicacional aproximada a la convergencia en el trabajo de comunicaciones, no es el ideal perseguido por este trabajo. Para llegar a esto, se ha establecido en el capítulo 4 una metodología para lograr un camino hacia la convergencia a través de la utilización de cultura organizacional.

5 Conclusiones sobre el estudio de los casos McDonald's, American Express y Toyota de Argentina

Comunicaciones hacia la convergencia a través de los valores

A partir de lo analizado en los tres casos presentados, se puede concluir que el concepto unificador en las propuestas de estas empresas es el valor.

El valor, tomado en sus distintas apreciaciones:

- Como concepto moral, definido en sus principios rectores y valores corporativos. También se puede apreciar en su relación con la comunidad.
- Como medida de calidad, demostrado en sus productos y servicios que poseen características únicas que son comunicadas a través de la marca haciendo honor a la promesa que esta presenta.
- Como medida de cuantificación económica, a través del retorno a los accionistas y los resultados de la gestión integral de la empresa.

Esto es lo que priorizan estas empresas al momento de tratar con sus públicos y a partir de la creación valor generan el combustible para mejorar cada vez la gestión de sus negocios y su relación con los medios, los demás públicos externos e internos y sus accionistas en el mercado.

El caso de American Express se hace referencia a lo propuesto en el punto 3.1, como que es una empresa que practica la idea de “muchas comunicaciones de marketing y poca comunicación institucional” haciendo que el conocimiento de la empresa como organización comunicante sea sólo comercial y cuando se mide la reputación de la empresa se destacan

Comunicaciones hacia la convergencia a través de los valores

los atributos de la marca en relación a sus productos y a la calidad de sus servicios, dejando de lado lo concerniente a la empresa como actor social.

En cuanto al análisis de McDonald's, se ve que la integración de la estrategia bajo objetivos claros alineados a partir de principios rectores hace de esta empresa un gran actor social. El nivel de reconocimiento es alto y la incidencia que posee en la sociedad es sumamente importante ya que tanto en temas sensibles como el de la Escherichia Coli como para juntar dinero en pos de obras de bien público, la respuesta de los públicos, incluso de los no clientes, es más que satisfactoria (a través de las mediciones y *rankings* de marca e imagen empresarial).

La aplicación de los valores como marco de todas las estrategias de comunicación y la integración de las acciones para lograr objetivos claros le otorga a la empresa un frente más armado y menos permeable ante las acciones de los competidores del mercado o ante una crisis.

Si no fuera así, cuando su principal competidor, Burger King, lanzó su campaña comparando en el tamaño de las hamburguesas (las de Burger King son de mayor tamaño), el área de marketing de McDonald's podría haber reaccionado de diversas maneras, vulnerando los valores y las promesas de marca que constituyen su actual reputación.

Lo explicado en caso acerca del seguimiento de su visión y sus valores hacen que McDonald's pueda seguir trabajando su estrategia de comunicación de acuerdo esos lineamientos que lo unen a la comunidad. El entendimiento que propone esta empresa de la sociedad como mercado hace que los planteos que sean simplemente de índole comercial se traten de comercialmente, como en el caso de Burger King y el tamaño de las hamburguesas. Si hubieran aumentado el tamaño de sus hamburguesas,

Comunicaciones hacia la convergencia a través de los valores

habrían traicionado a su público más importante, el segmento infanto-juvenil, quienes constituyen su mayor rango de clientes. De haberlo hecho hubieran traicionado sus valores y pasado el tiempo, desechado años de trabajo construyendo sus promesas de marca, la experiencia y las sensaciones que transmite el concurrir a McDonald's. Por supuesto no se puede dejar de lado lo concerniente a la construcción de la marca, el esfuerzo que se realizó para colocarla en una posición privilegiada en el imaginario social. Esto es, lograr que entre 8 y 9 de cada 10 entrevistados respondan el nombre "McDonald's" ante el requerimiento de nombrar una cadena de *fast food*.

Toyota, es el ejemplo de disciplina, tanto en lo comercial como en lo que corresponde al seguimiento de las metas, objetivos y valores o principios corporativos. Esto se ve claramente al momento de preparar a sus ejecutivos para comunicar al público en general acerca del método *Just in Time* que creó la compañía, además del trabajo continuo para comunicar acerca de la empresa y mantener el nivel de posicionamiento de la marca.

La característica monolítica de esta empresa hace que sea imprescindible trabajar la comunicación institucional sin afectar directamente la imagen de la marca. Es así como todos los esfuerzos de *brand building* deben estar alineados para evitar discrepancias y posibles confusiones en los públicos.

Para ejemplificar el caso del trabajo unificado en las comunicaciones por tener una marca que abarca todos los productos, se puede notar que el esfuerzo que hace la empresa para lograr una conciencia social en pos de la no contaminación y de fabricar vehículos "amigables" con el medio ambiente es una forma de transferir esta conciencia hacia la imagen de la empresa en los públicos.

Comunicaciones hacia la convergencia a través de los valores

Probablemente el modelo PRIUS (automóvil híbrido de producción masiva) no sea aún rentable dado que llevó al desarrollo de nuevas tecnologías y éstas llevarán un tiempo más que largo para ser amortizadas. Sin embargo, demuestra el interés de la corporación en invertir en sus valores y de predicar con el ejemplo. Y lo que es más importante, liderar el cambio para imponer su posicionamiento.

En estos casos vemos que se las empresas utilizan sus Valores, sus Misiones, sus Visiones, el Posicionamiento y su trabajo de Brand Building como un grupo de herramientas unificadas en concepto para lograr que en el imaginario social se reconozca a la empresa y a sus productos como una unidad inapelable. Buscando algo más que una imagen de marca o una imagen institucional, presentados como el dominio del Marketing o los dominios de la Comunicación Institucional respectivamente, sino como una integración del trabajo estratégico de comunicaciones en busca de un concepto más global y a largo plazo: la Reputación.

Cada uno de estos casos, por más exitosa que pueda ser la compañía presentan situaciones que se engloban en las tipificaciones presentadas en el tercer capítulo. Así, han servido para ejemplificar el funcionamiento de cada uno de los grupos y para mostrar como y con que herramientas es posible crear una mentalidad de comunicación convergente entre las áreas de Marketing y las de Comunicaciones Institucionales.

6 Conclusión del trabajo

Comunicaciones hacia la convergencia a través de los valores

Las comunicaciones, tanto de Marketing como las Institucionales, deben orientarse hacia un camino convergente. El trabajo por separado no sólo puede causar problemas en la comprensión de los públicos sino que puede ocasionar daños a la reputación de organización.

A partir de lo tratado a lo largo de este trabajo, se comprueba la hipótesis propuesta ya que la evolución de los públicos hace que las organizaciones deban adaptarse a las demandas que éste posee.

En estos tiempos donde la democracia del consumidor, que desplaza al *caveat emptor*, el auge de las comunicaciones, tanto públicas como privadas; el exceso de información y la unificación de la comunidad con la empresa, son las guías del camino hacia donde deben dirigirse los mensajes que sean emitidos.

Es por esto que los mensajes emitidos desde las áreas de Marketing no pueden perder de vista el concepto englobador que propone el área de Comunicaciones Institucionales, con todo el juego de relaciones y públicos; y del mismo modo, el área de Comunicaciones Institucionales, no puede desestimar la función primaria que cumple Marketing en la empresa, como generador de negocios, productos e ingresos.

El camino en sí mismo estará marcado por los valores corporativos y el por el estímulo de desarrollo que estas Direcciones permitan en sus organizaciones.

Visto esto, es menester de la dirección de las organizaciones tomar parte en este proceso de cambio para determinar fuertes metas, objetivos,

Comunicaciones hacia la convergencia a través de los valores

visiones y misiones corporativas que pavimenten el camino hacia la convergencia en las comunicaciones empresarias.

7 Bibliografía

7.1 Libros

- Amado Suárez, Adriana et al. Comunicaciones Públicas: El modelo de la comunicación integrada. Buenos Aires. Temas Grupo Editorial, 1999. 303 páginas.
- Bauman, Zygmunt. La Modernidad Líquida. Buenos Aires. Fondo de cultura económica de Argentina S.A., 2002. 232 páginas.
- Blanchard, Ken, et al. Administración por valores. Cómo lograr el éxito organizacional y personal mediante el compromiso con una misión y unos valores compartidos. Bogotá. Grupo editorial Norma, 1997. 150 páginas.
- Beckwith, Harry. Selling the Invisible. New York. Warner Books, 1997. 259 páginas.
- Capriotti, Paul. Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa. Madrid. Editorial Ariel, 1999. 256 páginas. Ariel Comunicación.
- Carlzon, Jan. El momento de la Verdad. Madrid. Ediciones Díaz de Santos, 1991. 158 páginas.
- Chaves, Norberto. La imagen Corporativa. Teoría y metodología de la identificación institucional. Barcelona. Editorial Gustavo Gili, 2003. 2da edición. 186 páginas
- Chavez, Norberto; Bellucia, Raúl. La Marca Corporativa: Gestión y diseño de símbolos y logotipos. Buenos Aires. Ediciones Paidós, 2003. 128 páginas. Colección estudios de comunicación.

Comunicaciones hacia la convergencia a través de los valores

- Chomsky, Noam. The common good. Interviewed by David Barsamian. Canadá. Odonian Press, 2003. Sexta Edición. 193 páginas.
- Collins, James; Porras, Jerry. Empresas que perduran, principios exitosos de compañías triunfadoras. Colombia. Editorial Norma, 1995. 385 páginas.
- Costa, Joan. La Imagen de marca. Buenos Aires. Paidós Ibérica, 2004. 200 páginas.
- Costa, Joan. Imagen Corporativa en el siglo XXI. Buenos Aires. La Crujía Ediciones, 2001. 276 páginas.
- Davies, Scott. La Marca: Máximo valor de su empresa. Méjico. Prentice Hall, 2002. 288 páginas. Colección Pearson Educación.
- De Moragas. M. Sociología de la comunicación de masas. Tomo II. Barcelona. Gustavo Gilli, 1985.
- Fombrun, Charles. Reputation: Realizing value from the corporate image. Boston. Harvard Business School Press, 1996. 441 páginas.
- Gobé, Marc. Emotional Branding: New paradigm to connecting brands to people. New York. Allworth Press, 2001. 320 páginas.
- Katz, Elihu. La investigación en la comunicación desde Lazarsfeld. En Ferry, J. M. El nuevo espacio público. Barcelona. Editorial Gedisa, 1995.
- Klein, Naomi. No Logo. Buenos Aires. Ediciones Paidós, 2002. 559 páginas. Paidós Plural.
- Kotler, Phillip. Dirección de Mercadotecnia. Análisis, planificación, aplicación y control. 7ma edición. Mexico DF. Prentice Hall, 1992. 843 páginas.

Comunicaciones hacia la convergencia a través de los valores

- Livon, Gustavo. Si Logo. Una visión positiva desde el Marketing y la Publicidad. Buenos Aires. Ediciones Macchi, 2004. 175 páginas.
- McCarthy, E. Jerome et al. Essentials of marketing. Illinois. Richard Irwin inc., 1985. 3ra. Edición. 595 páginas.
- McLuhan, Marshall et al. El medio es el masaje. Un inventario de efectos. Barcelona. Paidós Ibérica, 1988. 167 páginas.
- Martini, Stella. Periodismo, noticia y noticiabilidad. Buenos Aires. Grupo Editorial Norma, 2000. 133 páginas. Enciclopedia Latinoamericana de Sociocultura y comunicación.
- McKenna, Regis. Marketing de relaciones. Ciudad de Méjico. Editorial Paidos, 1994. 368 paginas.
- Møller, Claus; Barlow, Janelle. A Complaint is a Gift: Using customer feedback as a strategic tool. San Francisco. Berret-Koehler Publishers, 1996. 222 páginas.
- Nöelle-Neumann, Elizabeth. La espiral del silencio. Opinión Pública: Nuestra piel social. Buenos Aires. Editorial Paidos, 1995. 336 Páginas.
- Ollins, Wally. Corporate Identity. Making corporate strategy visible through design. Cambridge. Havard Business School Press, 1990. 224 páginas.
- Paladino, Marcelo. La responsabilidad de la empresa en la sociedad. Construyendo la sociedad desde la tarea directiva. Buenos Aires. Grupo Editorial Planeta, 2004. 366 páginas. Ariel Sociedad Económica.
- Peppers, Don; Rogers, Martha. Enterprise One to One: Tools for competing in the interactive age. New York. Currency Publishing, 1999. 432 paginas.

Comunicaciones hacia la convergencia a través de los valores

- Ries, Al et al. Marketing de guerra. Méjico. McGraw Hill Latinoamericana, 1986. 141 páginas.
- Ries, Al et al. Posicionamiento. Méjico. McGraw Hill Latinoamericana, 1989. 155 páginas.
- Ries, Al. Enfoque: El único futuro de su empresa. Méjico. McGraw Hill Latinoamericana, 1996. 347 páginas.
- Ries, Al et al. The 22 immutable laws of branding: How to build a product or a service into a world-class brand. New York. Harper Collins Publishers, 1998. 181 páginas. Colección Harper Business.
- Ries, Al et al. La caída de la Publicidad y el auge de las Relaciones Públicas. Barcelona. Urano, 2003. 302 páginas.
- Sanz de la Tajada, Luis. Auditoria de la Imagen de Empresa. Madrid. Editorial Síntesis, 1998.
- Sartori, Giovanni. Homo videns. La sociedad tele dirigida. Buenos Aires. Alfaguara S.A., 1998. 159 páginas.
- Scheinsohn, Daniel. Más allá de la Imagen Corporativa. Buenos Aires. Grupo Editor Macchi, 2000. 359 páginas.
- Schultz, Don et al. Comunicaciones de Marketing Integradas. Buenos Aires. Ediciones Granica, 1993. 295 páginas.
- Senge, Peter. La quinta disciplina. Buenos Aires. Ediciones Granica, 1992. 492 páginas. Colección Management y organización.
- Toffler, Alvin. The Third Wave. New York. Bantam Books, 1982. 682 páginas. Pocket books.
- Tzu, Tsun. El arte de la guerra y la estrategia. Buenos Aires. Negocios Editoriales, 1998. 127 páginas.

Comunicaciones hacia la convergencia a través de los valores

- Weil, Pascale. La comunicación global. Buenos Aires. Editorial Paidós Ibérica, 1992. 240 páginas.
- Wise, Tom. Sí, se puede: Tácticas y estrategias de empresas ganadoras. Buenos Aires. Ediciones Granica, 2000. 283 páginas. Colección Marketing.
- Wurman, Richard Saul. Angustia informativa. Buenos Aires. Prentice Hall, 2001. 344 páginas. Pearson educación.

7.2 Artículos de revistas y publicaciones electrónicas

- ICOMI. Investigación sobre la Comunicación Institucional en la Argentina. Mayo 2000. UCES – Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales.
- Doz, Yves et al. Marketing myopia re-visited: Why every company needs to learn from the world. Ivey business journal, Enero-Febrero 2004
- Levitt, Theodore. Marketing Miopía. Harvard Business Review, Julio-Agosto 1960.
- McCombs, M. E: et al. The agenda-settingfunction of mass media. Public Opinion Quarterly n° 36. 1972. American Association for Public Opinion Research.
- Revista Mercado Octubre 2004. El Olimpo de las Marcas. 239 marcas que disputan, palmo a palmo, el liderazgo en 39 categorías de productos y servicios.
- Revista Prensa Económica n° 262 Diciembre 2003. “1er Ranking Total de Prestigio Empresario: Qué opinan de sus empresas, de sus marcas y de sí mismos.”
- Revista Prensa Económica n° 268 Diciembre 2004. “Ranking Total de Prestigio Empresario: Qué opinan de sus empresas, de sus marcas y de sí mismos.”
- Roistein, Florencia. La responsabilidad social empresarial en la Argentina. Técnicas y oportunidades. Mayo de 2003. IDEA.

Comunicaciones hacia la convergencia a través de los valores

- The Knowledge Management Resource Center
http://www.kmresource.com/welcome_msg.htm
- **American Express:** <http://www.americanexpress.com/argentina>
- **McDonald's (Arcos Dorados Argentina) Sitio institucional:**
<http://www.mcdonalds.com.ar>
- De la Colina, Juan Manuel. Análisis del caso McDonald's.
Monografías.com
(<http://www.monografias.com/trabajos11/envmono/envmono.shtml>)
- Sitio institucional de la corporación Mcdonald's:
<http://www.mcdonalds.com/corp/values.html>
- Discurso de Woods Staton (presidente de Arcos Dorados S.A.) el 12 de julio de 2001 para la Asociación Argentina de Marketing en el seminario de Canales de Distribución
- Fundación Discar - Santiago del Estero 866 (1075) Tel Fax 4305-9191 Buenos Aires Argentina
- Sitio Institucional Greenpeace en www.greenpeace.org
- Infobae Diario On LIne
<http://www.infobae.com/notas/nota.php?Idx=122678&IdxSeccion=100435>
- <http://www.noticiasvirtuales.com.ar/content/view/772/2/>
- La Nación On Line – Archivo de Notas www.lanacion.com.ar
- **Toyota Argentina sitio institucional:** <http://www.toyota.com.ar>
- Website Shell CAPSA argentina
http://www.shell.com/home/Framework?siteId=ar-es&FC2=/ar-es/html/iwgen/about_shell/how_we_work/zzz_lhn.html&FC3=/ar-es/html/iwgen/about_shell/how_we_work/principios_01122004.html
- Sitio Internet de Recursos sobre Leyendas Urbanas.
www.snopes.com/business/bank/blackcard.asp

7.3 Trabajos universitarios, investigaciones y ponencias

- A conversation with Don Schultz. Mobium Crative Group. Diciembre 2004. Artículo en Internet: <http://www.mobium.com>
- Aufreiter, Nora, et al. Better Branding. The Mckinsey Quarterly. Número 4 año 2003. (<http://www.mckinseyquarterly.com>)
- González García, Ignacio A. et al. Responsabilidad Social Empresaria. Análisis, comparaciones y propuestas sobre el comportamiento sistémico del “ciudadano empresa”. Normativas y realidades. Una visión integral incluyendo Argentina. IDEA. 2003.
- Guild, Todd. Branding’s New Math. The McKinsey Quarterly. Número 4 año 2003. (<http://www.mckinseyquarterly.com>)
- Ponencia sobre Comunicación y branding: “Best Practices In Corporate Branding” 3/01/2005
(http://www.prsa.org/_Resources/resources/BPCCBranding.asp?id=rsrc5)
- Presentación de Mercedes Occhi. UCES 16/03/2004. “Validez de las comunicaciones de Responsabilidad Social”
- Presentación Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria IARSE (www.iarse.org) a cargo del Lic. Luis Ulla – Director Ejecutivo.
- Rankin Frost, Alison. Brand vs. reputation: managing an intangible asset (LookSmart's FindArticles)
<http://www.findarticles.com/FindArticles> > Communication World > Feb-March, 1999 > Article > Print friendly
- Ritter, Michael. La utilización del Balanced Scorecard para el gerenciamiento estratégico de las comunicaciones. UCES, 2004.

7.4 Artículos

La Nación On line

- **17 de noviembre de 2004.** Información general. “Extraña muerte en San Juan. La madre cree que consumió hamburguesas mal cocidas.”
- **22 de octubre de 2003.** Información general. “Allanan casas de hamburguesas. La justicia ordenó la medida en cuatro locales de La Plata.”
- **12 de agosto de 2003.** Información general. “Investigan la muerte de un chico de 4 años. Falleció tras comer una hamburguesa.”
- **9 de julio de 2003.** Información general. “Reabrieron locales de McDonald’s.”
- **8 de julio de 2003.** Información general. “Clausuraron dos locales de comidas. Pertenecen a la cadena McDonald’s”
- **8 de julio de 2003.** Economía. “Franquicias: esperan un alza del 70% en la facturación 2003. El número de locales crecerá un 17,9%”
- **7 de julio de 2003.** Información general. “Se halló una toxina en dos hamburguesas secuestradas en La Plata. Según se informó, no se encontraron rastros de la bacteria Escherichia Coli.”

Comunicaciones hacia la convergencia a través de los valores

- **5 de julio de 2003.** Opinión. Intoxicaciones alimentarias.”
- **20 de junio de 2003.** Información general. “Un chico de 7 años murió por una intoxicación con alimentos. Alejandro Torretta falleció tras cuatro meses de padecer el síndrome urémico hemolítico. La familia del niño señala a un local de comidas rápidas, pero no inició acciones legales.”
- **23 de octubre de 2002.** Información general. “Multaron a McDonald’s.”
- **13 de octubre de 2001.** Información general. “Impondrán una multa a McDonald’s. Confirmaron la presencia de una bacteria en las muestras de pollo; seguirá la investigación del caso.”
- **1 de septiembre de 2001.** Información general. “McDonald’s: dio negativo la primera contraprueba. Los resultados del Malbrán se contradicen con los informes de la comuna.”
- **2 de septiembre de 2001.** Información general. “Levantaron la clausura de los cuatro locales de McDonald’s. Mantienen la prohibición para vender medallones de pollo supercongelados.”
- **28 de agosto de 2001.** Información general. “Clausuran cuatro locales”

InfoBAE Internet

- **21 de diciembre de 2002.** Información general. “Llega archa de piqueteros a Buenos Aires”
- **15 de marzo de 2004.** Información general. “Piqueteros del MTL van a juicio tras la toma de locales de McDonald’s”