

Comunicación y mercadeo: el matrimonio de la cultura corporativa y la marca externa



Por: Gustavo Manrique Salas
Director de Stratego Communications
Capítulo escrito para el libro 30 aniversario
de Pizzolante Comunicación Estratégica.

El proceso de comunicación entre las organizaciones y sus audiencias ya no es opcional, es una urgente necesidad para asegurar que los negocios sean viables en un entorno cada vez más complejo e hipercomunicado.

En el pasado reciente, las organizaciones consideraban suficiente realizar algunas actividades de mercadeo y una equilibrada inversión publicitaria para “conectarse” con sus audiencias. Estas audiencias eran fundamentalmente clientes y usuarios, proveedores, canales y algún que otro grupo de interés.

El mercadeo y la publicidad tienen objetivos muy claros y precisos, que apuntan a informar sobre la existencia de productos o servicios diferenciados, crear interés en los segmentos meta de consumidores y promover la compra de los mismos. Esta orientación al mercado es clave para lograr el crecimiento y rentabilidad del negocio.

A su vez, la comunicación estratégica cumple un objetivo complementario a la publicidad y el mercadeo, pero fundamentalmente distinto. Es una gestión que dinamiza activos, mensajes y gerencia percepciones distintas en una vasta cantidad de audiencias que llamamos opinión pública, pero cuya gestión se lleva a cabo a través de estrategias dirigidas particularmente a cada una, persona a persona.



(Comunicación y mercadeo: El Matrimonio... Viene de la página 1).

Si bien la publicidad y el mercadeo apuntalan el crecimiento y rentabilidad del negocio, la comunicación estratégica lo hace viable. Para las organizaciones actuales comprender esto es fundamental para su supervivencia y éxito.

En los últimos años he tenido la oportunidad de trabajar en países de la Región Andina y Centroamérica y cada vez más clientes solicitan apoyo comunicacional, a pesar de tener un negocio muy rentable y en franco crecimiento, pero con problemas de viabilidad.

Las empresas que quieran asegurar su **sostenibilidad** tienen que desarrollar una **cultura de comunicación**, que permita alinear el crecimiento y la rentabilidad a la **viabilidad del negocio**.

Me refiero a fábricas rodeadas de comunidades que exigen el cierre de sus operaciones, a inversionistas de proyectos inmobiliarios que tienen una fuerte presión de grupos ambientalistas, a la inseguridad jurídica de muchos de nuestros países que afecta las inversiones a largo plazo, a rumores de fusiones y adquisiciones permanentes alrededor de las empresas, reducciones de personal, des-inversiones, a políticas de comunicación basadas en el poco estratégico e insostenible “no coment” y medios de comunicación que buscan la noticia acudiendo a diversas fuentes, , etc. En definitiva, procesos típicos de las empresas actuales que terminan en crisis por una deficiente e inoportuna gestión comunicacional.

Lo particular de estos casos es que la mayoría de las empresas tienen la razón, pero no han sido capaces de comunicar acertadamente su realidad, lo cual ha generado problemas de viabilidad.

Las empresas que quieran asegurar su sostenibilidad tienen que desarrollar una cultura de comunicación, que permita alinear el crecimiento y la rentabilidad a la viabilidad del negocio.

(Comunicación y mercadeo: El Matrimonio... Viene de la página 2).

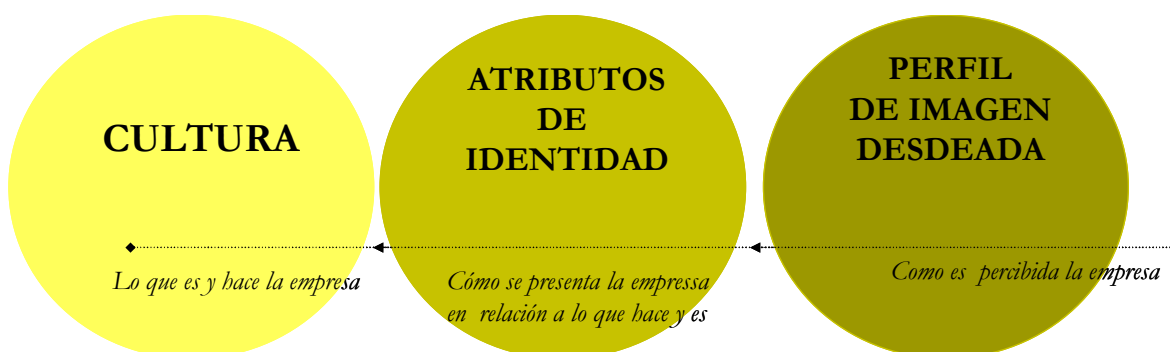


Gráfico 1.1: Gustavo Manrique S.

Esta sinergia comunicacional se construye a través de la gestión de activos intangibles tales como confianza, credibilidad y reputación, equilibrando lo que es y dice la empresa con lo que hace. Se trata de una acertada gestión de su cultura, identidad e imagen corporativa que termina favoreciendo a la marca corporativa y sus marcas comerciales.

La gente busca en quien creer

El mundo actual, en términos de comunicación es sustancialmente distinto. Hoy las empresas conviven con Michael Moore, Naomi Klein, grupos ambientalistas como Greenpeace, organizaciones pro derechos humanos y laborales, leyes y regulaciones más estrictas. El escrutinio público es severo y los medios se han democratizado.

La expresión "los medios se han democratizado" no es un cliché y el término "sociedad hipercomunicada" ya dejó de ser una amenaza teórica de McLuhan.

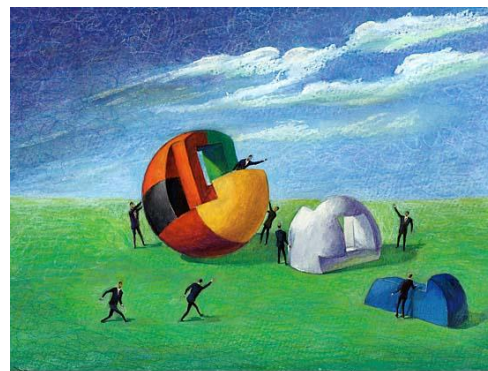
Internet y la comunicación satelital han permitido que cada situación que pasa en el planeta la podamos ver en vivo y directo. Además, cualquier información está a un click de distancia. A esto se suman los Blog's que no son gobernados o controlados por alguien en particular, carecen de línea editorial y en términos generales gozan de mucha credibilidad.

(Comunicación y mercadeo: El Matrimonio... Viene de la página 3).

Definitivamente nuestro mundo es distinto al de hace 20 años, la sociedad ha cambiado y las empresas apenas están empezando a comprenderlo.

Hoy la gente busca en quien creer. Los estudios de credibilidad en los países de Latinoamérica ponen en evidencia una dura realidad. La gente ha dejado de confiar en sus instituciones, la democracia tiene severos problemas de imagen, los medios de comunicación están ponderados muy por debajo en relación a años anteriores, los empresarios están al lado de los políticos o diputados cuyas notas en credibilidad están por el piso.

Por supuesto, no se puede generalizar, pero basta ver los últimos estudios de Panamá, Nicaragua, Venezuela, Argentina, Ecuador, Brasil o México para comprender que nuestras sociedades han perdido la capacidad de creer en sus más importantes interlocutores.



Esto es dramático para quienes tenemos la responsabilidad de desarrollar estrategias de comunicación para cualquier tipo de persona, grupo u organización y es un desafío para reconstruir el tejido social que hace posible la vida en comunidad, la gobernabilidad y asegura la viabilidad de nuestros sistemas políticos y económicos.

Las empresas y sus marcas quieren ser creíbles

El mercadeo publicitario ha sido el gran impulsor de las metas comunicacionales de las empresas modernas. Esa realidad ha cambiado estructuralmente y la comunicación estratégica ha establecido las dimensiones reales sobre las cuales se debe construir la marca.

Es claro que la publicidad por sí sola no construye una marca. En términos de credibilidad, la gente sabe que aquello que dice una empresa vía publicidad no necesariamente es verdad.



(Comunicación y mercadeo: El Matrimonio... Viene de la página 4).

Un caso ejemplar lo rescaté del diario “El Comercio” de Ecuador. Una noticia publicada en el año 2003 titulaba textualmente: “*EMELEC quiere proyectar otra imagen al público*”. El sumario, en letras un poco más pequeñas concluía: “*PROMOCIÓN: en dos meses, la eléctrica invirtió más de 500 mil dólares en publicidad, pero la percepción no mejora*”.

Sin ánimo de hacer juicio de valor sobre esta reconocida empresa, me permito compartir un lugar común en los foros de comunicación corporativa:

la reputación, la credibilidad y la confianza no se pagan, se ganan sobre la base de una estrategia integral, coherente y consistente de comunicación, tanto interna como externa, testimoniada en el trabajo de todos los miembros de la organización, la verdad y un acertado desempeño comercial y social

Lo cierto, es que el caso de la eléctrica es una práctica que se repite a diario en muchas empresas. Aún persisten empresarios que creen que maquillar la realidad de su empresa, es suficiente.

Definitivamente la gente busca en quien creer y en qué empresas creer. La sociedad ha tomado conciencia que de nada sirve un maravilloso código de ética, redactado por un erudito moralista, impreso a full color en el mejor papel (caso ENRON) si la gente no lo vive. También ha aprendido que la publicidad en muchas ocasiones va por una acera, y la realidad de la empresa por otra (caso típico de los ministerios, bancos, aerolíneas y empresas de servicio en general) que destacan en sus mensajes publicitarios un servicio de primera y en la práctica dejan mucho que desear. La gente también sabe reconocer qué es una verdadera práctica de responsabilidad social y que no.

En definitiva, en una sociedad tan activa y comunicada como la nuestra la inconsistencia, la mentira, el maquillaje corporativo se paga con el rechazo, el boicot y muchos titulares negativos en los medios. Es el inicio del fin de una empresa y el desprestigio de una marca.

(Comunicación y mercadeo: El Matrimonio... Viene de la página 5).

El viernes 13 de enero de 2006 leí con incredulidad un artículo de EFE proveniente de Ginebra que titulaba: “seleccionan empresas más irresponsables”. Lo curioso es que todas las empresas del listado invierten millones de dólares para tener una buena imagen. La organización “Ojo Público de Davos” seleccionó a estas 25 empresas porque las considera irresponsables en materia social y ecológica.

Desconozco la metodología de este estudio, quienes dirigen la organización o si es seria y reconocida para juzgar este tipo de prácticas. Lo que si puedo aseverar es que la noticia recorrió el mundo, la gente la leyó y la presión sobre estas organizaciones y sus sectores cada vez será mayor. El problema no es financiero, no es de mercado, tampoco legal, está íntimamente relacionado a estrategias de comunicación interna y externa.

Otro artículo publicado a finales del año 2005 por The Wall Street Journal Americas destacaba que México publicó la lista de empresas que violan regulaciones. “imitando el libreto que utiliza la Comisión de Bolsa de Valores de Estados Unidos (SEC), los reguladores mexicanos difundieron por primera vez una lista de infractores que realizaron operaciones con información privilegiada, manipularon los mercados o cometieron otras violaciones a la ley de mercado de valores”.

El surgimiento de grupos que denuncian las malas prácticas corporativas no es casual, está inmerso en una tendencia en la cual la sociedad exige buenas prácticas de ciudadanía corporativa, responsabilidad social, una gestión ética y transparente y una política de puertas abiertas, comunicación oportuna, permanente, confiable y verificable.

Meg Carter, periodista del Financial Times escribió un artículo en el año 2002 que expresaba algo que ya estaba presente en nuestras sociedades. El artículo “Generación real pone las marcas a prueba” describía un estudio realizado por la firma consultora Future Brand en Europa para conocer las tendencias de los jóvenes en relación a las marcas comerciales.



(Comunicación y mercadeo: El Matrimonio... Viene de la página 6).

La generación de la realidad son los jóvenes actuales, “son tercos, se aburren fácilmente, están deseosos de entretenimiento, sienten entusiasmo por las marcas comerciales, pero no hacia las compañías que las poseen”.

Esto explica porque en las cumbres mundiales observamos jóvenes tomando Coca Cola, pero derrumbando las vallas de la empresa, lanzando piedras contra las fachadas de Mc Donalds, pero desayunando al día siguiente en las mismas instalaciones o discutiendo las prácticas de Nike en sus fábricas en el tercer mundo, pero con la vestimenta que contribuyó con la Fortuna de Michael Jordan.

El estudio expresaba que “las marcas deben entender que estos consumidores no muerden el anzuelo de que mundo Nike es un mundo de ganadores.

El estudio determinó
que los jóvenes
prefieren la realidad
antes que las
aspiraciones y
fantasías.

Esta generación piensa: es un buen calzado y, por cierto ¿qué piensan hacer sobre la explotación de mano de obra infantil en el tercer mundo?”. El estudio determinó que los jóvenes prefieren la realidad antes que las aspiraciones y fantasías. Los jóvenes de hoy tienen tanto acceso a la información real que ya no compran la artificial publicidad aspiracional convencional de los dueños de marca.

Esta presión social, de grupos organizados a tenido resultados, con grandes costos para las empresas.

The Wall Street Journal destacó en un artículo que profundizaba sobre el tema de inversiones que “cada vez más el público dice querer tener información sobre el historial de una compañía en materia social y del medio ambiente para ayudarle a decidir en qué empresas comprar, invertir y trabajar”.



(Comunicación y mercadeo: El Matrimonio... Viene de la página 7).

En busca de la identidad

Hacer que la marca “suene” es una cosa, pero construir identidad sobre esa marca es otra más profunda, que requiere una gestión a largo plazo y un estilo particular de comunicación.

Este tema lo abordó en la década pasada Wally Ollins en su libro “Identidad Corporativa”. Sostenía Ollins que “los productos de las principales empresas que compiten en todo el mundo serán cada vez más similares. Esto significa inevitablemente que toda la personalidad de la compañía, su identidad, se convertirá en el factor más significativo a la hora de elegir entre una empresa y sus productos y otra”.

Ollins ya estaba aclarando cual era la dirección correcta para construir una marca. Al hablar de identidad estaba incorporando un concepto que tiene dos vertientes: una interna y otra externa.

Este concepto de identidad, propio de la comunicación estratégica expresa una lógica de las relaciones humanas llevada al mundo empresarial.

Al hablar de identidad nos referimos a aquello con lo cual me identifico, esto tiene que ver con múltiples facetas de la vida humana. Va desde el arraigo, las tradiciones, creencias, la personalidad del individuo. Es un concentrado cuya suma nos hace particulares y que se convierte en una clara referencia de lo que somos, como somos y lo que hacemos

Ciertamente, la identidad tiene dos vertientes, una interna y otra externa. El ámbito interno es aquello que me hace “ser como soy”. Es el reflejo de mi herencia cultural, mi patrimonio moral y familiar, las creencias que se traducen en acciones, hábitos, ritos, etc.

El ámbito externo de la identidad es aquello que proyecto a los otros, cómo me conecto con el mundo, con la sociedad, con los otros individuos y que en definitiva generan en estos una percepción sobre mí.



(Comunicación y mercadeo: El Matrimonio... Viene de la página 8).

El problema radica cuando soy inconsistente con mi identidad. Es decir cuando digo algo y actúo de otra manera, cuando aparento algo que no soy o cuando pretendo que otros crean que poseo algo que no tengo. Diríamos en al argot deportivo “tarde o temprano se ven las costuras”.

Pues bien, llevada esta reflexión al mundo empresarial, podemos observar el costo de la inconsistencia. Las empresas tienen cultura, la forma de ser y hacer las cosas, es lo que llamamos cultura corporativa. También tienen identidad, lo que es y cómo se expresa esa cultura en el actuar diario, es lo que llamamos identidad corporativa y por último tienen imagen, aquello que los otros perciben de la empresa, la imagen corporativa.

Así, Enrique Sueiro, Profesor Asociado de Comunicación de la Universidad de Navarra, en su artículo “La verdad de la comunicación corporativa” escribe: En lo referente a la comunicación institucional o corporativa, la coherencia lleva a decir lo que se hace y hacer lo que se dice. Lo repito porque, dicho sólo una vez, no me percató de lo mucho que encierran estas 11 palabras: decir lo que se hace y hacer lo que se dice. Sí, realmente difícil. Decir lo que se hace exige un exquisito equilibrio de comunicación entre lo positivo que nos enorgullece y lo negativo que nos avergüenza. Ponderar ese punto medio requiere un arte de fina sensibilidad. No se trata ni de falsa modestia para ocultar nuestras grandezas, algunas evidentes, ni de necia compulsión para airear nuestros errores, también visibles.

Víctor Hugo tenía una frase que resume la justa necesidad de convivir y mejorar permanentemente nuestras realidades: “La felicidad suprema de la vida está en tener la convicción de que nos aman por lo que somos, o mejor dicho, a pesar de lo que somos”.

El reto comunicacional es crear una identidad de marca y que ésta tenga el respaldo de una organización capaz de sintonizarse y crear valor en conjunto con la sociedad donde opera. Sólo así la marca será viable.

En frase de Italo Pizzolante: “no sólo es necesario preocuparse por los productos que fabrica la empresa, sino también es importante ocuparse de la empresa que fabrica los productos”.

(Comunicación y mercadeo: El Matrimonio... Viene de la página 9).

Comunicación y mercadeo: el matrimonio de la cultura organizacional y la marca externa es un ejercicio integral que parte desde la cultura de la empresa con una acertada comunicación interna y se extiende al mercado y la opinión pública con una igualmente acertada comunicación externa que redundará favorablemente en la marca.

Construir marca a partir de la esencia

De todo lo anterior se desprende una clara orientación para integrar los procesos de comunicación y construir marca: “hay que empezar desde adentro”.

Esto implica el desarrollo de una plataforma comunicacional que permita integrar de manera consistente lo interno con lo externo. Alinear su manera de ser y hacer las cosas con lo que comunica y dice hacer hacia el mundo exterior.

La estrategia de comunicación es un ejercicio que nace de lo que es y hace la empresa, se delimita en el marco de su plan de negocios, se establecen objetivos de corto, mediano y largo plazo y desarrollan las herramientas que permitan alcanzar esos objetivos de negocio profundizando en la creación de activos tangibles e intangibles que soporten la viabilidad, crecimiento y sostenibilidad del negocio en sintonía a las dinámicas del entorno.





(Comunicación y mercadeo: El Matrimonio... Viene de la página 10).

Tom Peters, un gurú sobre temas empresariales y autor de varios best sellers, escribió en su último libro *Re-imagínate*, algo que era obvio desde hace mucho tiempo para los expertos en comunicación estratégica. Dice Peters, “insistimos en ver la marca como la imagen externa de una empresa, o de un producto o servicio. Pero, en vez de ello, debemos aprender que poseer una marca es algo que va directamente al corazón (y que procede directamente del corazón) de una empresa. Así, concluye que “la gestión eficaz de marca es, de hecho, más interna que externa”.

Las organizaciones actuales son fundamentalmente organizaciones de servicio, más allá de vender productos, venden experiencias con las cuales los clientes se sienten identificados. La lealtad de marca se traduce en la creación permanente de vínculos no sólo con los clientes, sino con todas las audiencias que orbitan alrededor de la organización.

Esto plantea un escenario trascendental para la gerencia de marcas, en especial aquellas organizaciones como hoteles, aerolíneas, empresas de telecomunicaciones o servicios eléctricos, Bancos, supermercados, etc.

Depende de la estrategia de marca, la cultura de la organización tendrá un mayor o menor impacto en las percepciones de marca. Si la estrategia está basada en un modelo de marcas independientes (Caso Procter&Gamble, Nabisco, etc), en la cual sus marcas comerciales son distintas a la marca corporativa, es probable que el mercado no establezca de manera inmediata la relación entre el producto y quién lo produce.

Una persona que compra unas papas *Pringles* puede expresar ¡qué buenas son estas papas!, pero seguramente no sabe que las fabrica Procter&Gamble, la asociación no es inmediata y las marcas “parecen” fluir de manera independiente a la marca corporativa. Si usted entra a la www.pringles.com observará que la misma tiene poco que ver con la identidad de P&G y el nombre corporativo aparece en letras muy pequeñas a las cuales poca gente atiende.



(Comunicación y mercadeo: El Matrimonio... Viene de la página 11).

Sin embargo en situaciones de crisis se hace evidente, lo cual puede generar mayores problemas, pues una crisis en una marca particular que “parece” independiente, al trasladarse al ámbito corporativo, puede afectar la reputación de otras marcas de la organización que nada tienen que ver con la coyuntura. Así pues, la marca corporativa y la cultura de la empresa conviven de manera íntima y permanente.

Por otro lado, una estrategia en la cual la marca corporativa es la marca comercial, la dependencia con la cultura corporativa es total. Este es el caso de empresas como Movistar, Hilton, Copa Airlines o cualquier banco. En estos casos el producto es la empresa y los servicios que ofrece y en la “frente” de cada empleado está el logo de la empresa. Es decir, la relación con la marca es inmediata. Si una persona va a un hotel Hilton y es atendido con excelencia, esa persona comentará ¡El servicio del Hilton es una maravilla!. Por lo tanto, en estos casos la marca la construye directamente la gente que trabaja en esa organización con su actitud y el cliente respira la cultura de la empresa en todo momento.

Otro caso típico es la distancia a veces radical que existe entre lo que dice la empresa y lo que hace. Frecuentemente vemos anuncios publicitarios con una visión cortoplacista, en los cuales empresas especialmente de servicios anuncian la calidad en el trato al cliente, la buena atención, la capacidad de respuesta, la cordialidad entre otros valores.

Lo cierto es que el cliente cuando decide acercarse a esa organización tan maravillosa en la teoría, se encuentra con una realidad totalmente distinta en la cual el compromiso y la calidad de servicio al cliente, la buena atención y todos esos valores comunicados no existen. El resultado: la brecha entre lo que soy y hago vs lo que digo genera mala imagen, afecta la credibilidad y reputación y se pierden oportunidades de negocio.

Pensar en el largo plazo implica preparar a la organización, trabajar en la cultura corporativa deseada, fomentar el modelaje y actitudes favorables para el negocio que permitan alinear lo interno con lo externo, trabajar sobre lo que necesito tener como organización para lograr los objetivos de



(Comunicación y mercadeo: El Matrimonio... Viene de la página 12).

negocio, en múltiples procesos y en los cuales la comunicación interna debe tener un rol primordial.

En definitiva, al final del camino será la cultura corporativa la que reforzará o debilitará la imagen de marca en el mercado y ante la opinión pública. Tom Peters tiene razón, la imagen de marca es un trabajo más interno que externo.

Fuentes utilizadas:

PETERS, Tom. (2004) Re-imagínate. Pearson Education, Madrid, España.

VILLAFANE, Justo. (2004) Informe de la Publicidad y el Corporate en España y América Latina. Ediciones Pirámide. Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad 1. Universidad Complutense de Madrid. Madrid.

NASSAR, Paulo. (2005). Tudo É Comunicacao. Lazuli Editora. Brasil.

LYONS, Jhon. (2005). México Publica lista de empresas que violan regulaciones. The Wall Street Journal Americas.