

Marca corporativa y responsabilidad social: dos eficaces comunicadores

■ Por José Abó

A partir de tres modelos o diagramas de reconocidos autores en la literatura del *marketing*, el autor analiza cómo y por qué se está produciendo una confluencia creciente entre Responsabilidad Social Corporativa y Marca Corporativa, y plantea cuáles son las limitaciones y dificultades que enfrentan las empresas en la búsqueda de una comunicación responsable

Aunque no se trata de un concepto nuevo, en los últimos años viene aumentando el ya notable interés en la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), esto es, una aproximación a la gestión de la empresa en donde se sostiene que además de buscar maximizar la rentabilidad de los accionistas, la empresa debe involucrarse en acciones que beneficien a sus empleados, sus consumidores y a la sociedad en general. Los escándalos corporativos en los Estados Unidos y Europa dieron además varios argumentos a los defensores de esta tesis. Por otro lado, existen tres factores que están potenciando la importancia de las marcas.

En primer lugar estamos ante una proliferación exponencial de productos nuevos, algunos realmente innovadores en sus funciones, lo cual genera una avalancha de novedades ante la que el consumidor común se ve totalmente incapacitado para evaluarlos técnicamente y recurre al buen nombre de la marca como signo de calidad. En segundo lugar, la sociedad consumista en la cual nos ha tocado vivir –y que evalúa a la persona más por lo que tiene que por lo que es– aumenta la necesidad del consumidor de auto-expresarse (término que aparecerá a lo largo de todo el artículo) mediante

posesiones que podemos dividir las en categorías de productos y marcas. En tercer lugar, y debido a recientes fraudes premeditados o accidentales o a bancarrotas impensables en otro momento, existe una necesidad de referencia de confianza que el consumidor busca y encuentra únicamente en la Marca Corporativa (MC).

En la actualidad podemos afirmar que la RSC y la Marca Corporativa han confluído en el siguiente sentido: existe una gran cantidad de instancias en donde se emplea la misma vía de comunicación tanto para dar a conocer las acciones de RSC como para dar a conocer la imagen y reputación de la marca. Por ejemplo, las memorias anuales de las empresas, adicionalmente a los clásicos balances y estados de resultados, contienen capítulos íntegros sobre las acciones de RSC que la empresa ha emprendido durante el año, su objetivo y su impacto. La MC se comunica implícitamente en todo el documento, desde el diseño del logotipo, el manual de balance anual pasando por los logros económicos, y acciones colaterales entre las que se encuentran las acciones de RSC. Lo mismo podemos afirmar de las páginas *web* institucionales. Ampliando el espectro, podemos ver que las

empresas extienden sus normas de RSC hacia sus proveedores y dichos contratos de procedimientos son generalmente comunicados al consumidor. Por ejemplo, Carrefour ha exigido a todos sus proveedores de marcas blancas que eliminen la utilización de alimentos transgénicos en los productos que la compañía luego vende con marca privada. Carrefour considera que esta transparencia en su proceder es un deber de Responsabilidad Corporativa a la vez que diferencia y posiciona su marca entre las demás. La asociación entre la MC y la RSC está convirtiéndose en un tema trascendente para la comunicación de las empresas.

El objetivo que nos proponemos en este artículo es doble, y puede presentarse del siguiente modo:

- 1) analizar de qué manera y por qué se está produciendo una confluencia creciente entre RSC y MC, sus antecedentes y consecuencias;
- 2) plantear cuáles son las limitaciones y dificultades que enfrentan las empresas para que al comunicar sus planes de Responsabilidad Social pueda decirse que su comunicación es una comunicación responsable.

Para realizar este análisis utilizaremos tres modelos o diagramas de reconocidos autores en la literatura del *marketing*, modelos que gráficamente explican los componentes en que puede analizarse una marca, y también profundizaremos en cómo las acciones de responsabilidad social pueden fortalecer

su imagen y en qué casos dichos planes deben ser cuidadosamente diseñados, tanto en su contenido como en su comunicación interna a la compañía y externa hacia la sociedad. Dos de estos diagramas funcionales de la marca, el de Aaker y el de Keller, han sido elegidos por su amplia repercusión y aceptación tanto entre académicos como empresarios especializados en el gerenciamiento de las marcas. El tercer modelo, el de Goodyear, ha sido elegido por considerar que es el que mejor explica cómo una marca evoluciona desde estados sin significado para el consumidor hacia asociaciones que le hacen ver a una MC mucho más allá que el nombre que lleva un producto y por lo tanto es especialmente útil para entender el efecto que las acciones de Responsabilidad de la Empresa en la Sociedad (RES) pueden tener en la apreciación positiva de la misma.

Concepto de Marca Corporativa (MC)

La marca, en sí misma, es un nombre o un logo que contiene una gran variedad de mensajes y simbolismos reconocidos por los consumidores y que en definitiva constituyen su principal fortaleza en el momento de la evaluación por parte de los clientes. Esto se traduce en que la marca es una promesa o un contrato entre las organizaciones y los consumidores. Considerando los conceptos clásicos sobre marca, conocimiento, preferencia y reputación, es imprescindible destacar cuatro elementos básicos ingredientes de una marca. Estos son:

- a) La identidad de la marca: La identidad de la marca puede ser considerada como aquellas asociaciones comunes entre la cultura como elemento interno, y las imágenes percibidas como percepciones externas. La comunicación de la RES en este caso debe asumir un rol de garante de la coherencia entre la cultura y el reflejo externo de la empresa. Como ejemplo clásico se citan los controles de calidad que deben ser rigurosos y satisfactorios para los empleados, cuando la marca publicita o se diferencia por esta cualidad. El escándalo de más de 40 accidentes fatales en Venezuela de las camionetas Ford y

José Abó

Ph.D. in Management (en curso), IESE, Universidad de Navarra; Máster en Dirección y Administración de Empresas, IEEM, Universidad de Montevideo; Ingeniero de Sistemas en Computación, Universidad de la República; profesor de Dirección comercial, IEEM, Universidad de Montevideo.

jabo@um.edu.uy

[continúa ...]



... *La marca complementa al producto con una serie de percepciones o "ideas" que le dan sentido al producto y configuran un conjunto de mensajes con determinado significado para el consumidor.*

los neumáticos Bridgestone/Firestone ha servido de ejemplo para múltiples empresas ilustrando que la desconfianza interna que a largo plazo se traslada hacia la MC debilita la identidad de la misma en sus dimensiones más preciadas, en este caso, la seguridad.

- b)** Su posicionamiento: La visión de la marca y su posicionamiento están íntimamente vinculados a la identidad de la misma y distinguen a la marca de sus competidores en la categoría. Como ejemplo podemos citar el caso de Tylenol y sus pocas unidades envenenadas que causaron varias muertes en septiembre de 1982 –hecho del que se sospecha que pudo ser un sabotaje interno– y su excelente manejo poscrisis realizando un *recall* y un cierre inmediato de la producción. Tylenol lanzó nuevamente el producto al mercado, una vez reforzada la seguridad del envase con un triple sellado, siendo mucho más autoexigente que las recomendaciones del FBI y de la FDA. El relanzamiento tuvo características publicitarias nunca antes vistas en el sector. A pesar de los enormes gastos asociados a la medida, en menos de cuatro meses Tylenol recuperó su posicionamiento y el liderazgo en el sector de los analgésicos.

- c)** Sus atributos y beneficios percibidos: Los atributos y beneficios percibidos se clasifican en físicos o tangibles y en intangibles. Son los atributos intangibles los que se destacan en las líneas de productos con beneficios hedónicos o de autoexpresión y en aquellos productos en los que a pesar de poseer atributos básicamente tangibles, la evaluación de los beneficios es compleja o insume demasiado tiempo para el usuario. Por ejemplo, un *software* informático complejo dificulta la evaluación por parte del consumidor y entonces juegan aspectos no tangibles como la reputación de la marca que lo produce o representa, la confianza que le han inspirado los vendedores y la opinión de alguna referencia conocida y respetable por el usuario, entre varios otros factores.

- d)** Su arquitectura: Al igual que una construcción civil, la marca se basa en ciertos cimientos y fachadas; los cimientos, en el caso de una MC, pueden asociarse a su misión y visión del negocio, o sea, a aquellos pilares que, realizando la misma similitud, crean asociaciones y mensajes que son reconocidos por los consumidores como símbolos distintivos de la marca (elegancia, confianza, seguridad, exclusividad, profesionalidad, garantía, etc.); por último, la fachada, que representaría la apariencia externa del edificio, que en la MC simboliza la imagen de la empresa. La empresa Tiffany, mundialmente famosa por su joyería de lujo, puede constituir un caso de cambio de su arquitectura de marca debido a su preocupación por ser ambientalmente responsable. Aun sin estar integrada verticalmente a la minería sintió como suya la preocupación de las acciones irresponsables de polución del medioambiente por parte de sus proveedores. *“Los peligros de una campaña de desprestigio a las empresas mineras seguramente dañen nuestra marca”*, mencionaba su CIO, Michael Kowalski, en una entrevista. Tiffany ha decidido liderar la “custodia” de una minería limpia entre sus proveedores y darla a conocer mediante una campaña de

RES. Así agregó un pilar nuevo a su marca: la protección responsable del medioambiente.

Esto nos lleva a afirmar que la marca es mucho más que el producto (Aaker, 1996). Mientras que un producto se limita a determinados atributos, su uso, su valor, los beneficios funcionales y la relación entre la calidad y el valor percibido, la marca contiene una cantidad de elementos adicionales que complementan y dan sentido al producto. La marca está impregnada de simbolismos, relaciones marca/consumidor, asociaciones con la organización, país de origen, imágenes preconcebidas por el usuario, beneficios emocionales y, como ya fue mencionado, aspectos de autoexpresión. Podemos decir que la marca complementa al producto con una serie de percepciones o "ideas" que le dan sentido al producto y configuran un conjunto de mensajes con determinado significado para el consumidor. Por esta razón, la marca puede ser considerada como un vehículo de comunicación o un contenedor de significados con gran valor para el consumidor. La cultura de la marca incluye el conjunto de valores sostenidos internamente mientras que las imágenes son formadas mediante relaciones repetitivas con el consumidor. Estas relaciones pueden ser de distinta índole: desde acciones publicitarias y comunicaciones entre los usuarios de una misma marca, hasta la propia experiencia y uso, todas estas relaciones son las que determinan la personalidad de la marca atribuida por el conjunto de los de usuarios.

Los estadios de una marca y la responsabilidad social

A fin de aclarar la profundidad con la que el significado de la marca se transmite al consumidor, emplearemos el modelo evolutivo de la marca desarrollado por Mary Goodyear en 1996. Goodyear propone un marco conceptual con el fin de clasificar la intensidad en el vínculo entre la marca y el consumidor, que va desde el producto sin marca hasta estados en los cuales el compromiso y la lealtad hacen que el cliente se vincule a la marca mediante relaciones intensas en significado y, por lo tanto, más permanentes.

... Si la comunicación de las acciones de RES está bien estructurada en su mensaje y contenido, logra impregnar a la marca con un mayor conocimiento del consumidor y a la vez generar asociaciones positivas.



Figura 1 - Modelo evolutivo de Mary Goodyear, 1996.

El primer estadio es el **producto sin marca**, con sus atributos funcionales como únicos elementos de valoración y un único precio, determinado exclusivamente por la oferta y la demanda. Son los productos usualmente conocidos como *commodities* o productos sin marca. En este estadio el precio es la variable relevante en la elección del producto, y el mismo está casi exclusivamente determinado por los niveles de oferta y demanda en cada momento.

En un escalón superior podemos mencionar a **la marca como referente**. En este estadio las

[continúa ...]

... *Goodyear menciona dos estadios en los cuales la marca parece transformarse en un fin en sí mismo, esto quiere decir que el consumidor se transforma en cliente de la marca por una relación mucho más profunda.*

fuerzas competitivas inducen a los productores a diferenciarse de otros proveedores. La diferenciación es alcanzada mediante cambios en los atributos físicos y la elección del consumidor depende principalmente de una ponderación personal de dichos atributos, del beneficio total percibido y del precio de intercambio.

Avanzando un paso más la **marca adquiere personalidad**. En este estadio los beneficios físicos y funcionales ya no son diferenciales al estar presentes en una variedad de productos. Es entonces cuando la función del *marketing* comienza a impregnar de atributos no tangibles que se representan mediante una determinada personalidad de la marca. Así, las marcas buscan ser identificadas como jóvenes, elegantes, exitosas, sofisticadas, extravagantes, exóticas y otras múltiples características personales.

Por último, **la marca es identificada como icono**. En este caso, una sola marca se adueña de determinada personalidad diferenciándose inequívocamente del resto. Como ejemplo podemos mencionar al hombre rudo, fuerte, ligado a la naturaleza salvaje, representado por el *cowboy* de Marlboro, o al auto familiar seguro, propio de un padre o una madre de familia que busca la seguridad representada por Volvo.

Estos cuatro estadios iniciales constituyen la visión tradicional de una marca. La marca en cualquiera de estos estados es instrumental y utilizada por el cliente como un medio para llegar a un determinado fin. Sin embargo, Goodyear menciona dos estadios adicionales en los cuales la marca parece transformarse en un fin en sí mismo, esto quiere decir que el consumidor se transforma en cliente de la marca no por las prestaciones o atributos físicos o algunos intangibles del producto, sino por una relación mucho más profunda que en algunos casos se explica en apoyos a alguna causa ética que la empresa impulsa y promueve.

Aparece así el quinto estadio: **“la marca como compañía”**. Este estadio es el primero del *marketing* posmoderno, según lo describe Goodyear. En este estadio la marca es la compañía y por lo tanto poseedora de una identidad compleja en la cual existen varios puntos de vinculación con el consumidor. Todos los *stakeholders* perciben a la marca (compañía) de la misma forma. La compañía ya no representa una imagen que se transmite en los medios de comunicación hacia el exterior y otra distinta hacia el resto de los *stakeholders*. Los Hoteles Ritz Carlton se destacan por una devoción meticulosa hacia la calidad. Tanto es así que en un sector de alta rotación de personal, Ritz Carlton rompe esta regla comenzando con el cuidado en que selecciona a sus trabajadores (1 de cada 10 pasan la prueba en un trabajo no calificado), el largo entrenamiento y las buenas remuneraciones. En Ritz Carlton no hacen falta grandes cursos de servicio al cliente; este nace desde la cultura propia de los empleados, estén en la función que les haya tocado. Un empleado puede decidir sin consultar a sus superiores la forma de solucionar un problema con un cliente hasta un tope de costos para el hotel de U\$S 2000. La calidad y el servicio al cliente están impregnados en cada actividad que desarrolla su personal. Es un componente de la compañía, no un deber ni un manual de procedimientos y se traslada a la marca de forma natural.

El último de los estadios es el de la **marca asociada y defensora de una determinada política**. No son

muchas las compañías que han llegado a este estadio, que se distingue de los demás al existir un alineamiento de la compañía con valores éticos, sociales o causas políticas. El ejemplo más reconocido de una marca en este estadio es el de The Body Shop. Los consumidores de sus productos apoyan las mismas causas que la compañía (protección del medioambiente, uso de productos naturales y defensa de etnias indígenas) y persiguen el fin de apoyarlas mediante la compra de sus productos. Podemos concluir que para estas compañías, la Responsabilidad Social no es un deber de la compañía sino su propia esencia y personalidad. La satisfacción de la compra es, en su mayor parte, haber apoyado la causa y no la adquisición del bien o producto en sí. En este caso, el consumidor utiliza productos alineados con sus valores éticos y el uso o compra de los mismos satisface sus necesidades éticas y no funcionales. En este estadio la vinculación entre RES y MC está caracterizada por una "unidad inseparable".

Pero, ¿qué efectos pueden tener la responsabilidad corporativa o Responsabilidad de la Empresa en la Sociedad en las marcas de estadios inferiores? Indudablemente, si la comunicación de las acciones de RES está bien estructurada en su mensaje y contenido, logra impregnar a la marca con un mayor conocimiento del consumidor y a la vez generar asociaciones positivas. Este es uno de los caminos por los cuales la estrategia de marcas puede transitar para escalar a un estadio superior según el modelo de Goodyear, y beneficiarse de su nueva condición. El principio de este proceso radica en que las acciones de RES son asociadas a "reacciones humanas y a buenos comportamientos sociales", y no exclusivamente comerciales brindando un soporte para "personificar" a la marca. Más aun: si la RSC está identificada con un segmento de consumidores que apoyan fuertemente determinada acción, la marca puede convertirse en el icono representante de determinado valor.

La fortaleza del modelo de Goodyear para explicar cómo la RSC puede ayudar a evolucionar una marca hacia estadios superiores, radica en los atributos no tangibles de la misma y en la percepción de los consumidores de los atributos que valoran. Como explica el modelo, estas valoraciones por parte de los consumidores van desde beneficios estrictamente funcionales (ej.: potencia del motor de un automóvil) hasta casos de auto expresión (el uso de un producto o marca como identificadorio de la identidad del usuario). Por último, algunas pocas marcas logran que el cliente se identifique con causas éticas promovidas por la empresa y relevantes para el consumidor.

De los productos con marca a la marca corporativa

Existen diferencias sustantivas entre el concepto de MC y los productos con marca. En primer lugar, el foco de la marca es la compañía o corporación en lugar de sus productos individuales. Dos ejemplos ilustrativos son

[continúa ...]



... *Toda la compañía es responsable de la comunicación integral, tanto interna como externa, y no únicamente las funciones de marketing y comunicación.*

IBM, por un lado, empresa que utiliza su MC para prácticamente todos sus productos y servicios y, por otro lado, Procter&Gamble, que posee una infinidad de productos, cada uno con una marca distinta y donde la compañía madre es desconocida para la gran mayoría de los consumidores (ver figura 2). Las políticas de MC paraguas ostentan el beneficio de un mensaje para todos sus productos y las asociaciones, conceptos, simbolismos de la

marca son transferidos a cada uno de ellos. En segundo lugar, el intento de posicionar la MC bajo un único mensaje hace que la compañía ubique su dinámica en la búsqueda permanente de símbolos, de acuerdo con decisiones estratégicas, dejando en segundo lugar la inventiva hacia productos que no guarden una relación inequívoca con los mensajes que se quiere transmitir. En tercer lugar, el público objetivo no es únicamente el consumidor sino todos aquellos participantes de la actividad más amplia de la corporación (*stakeholders*). Por último, es toda la compañía responsable de la comunicación integral, tanto interna como externa, y no únicamente las funciones de *marketing* y comunicación.

Por lo tanto, podemos caracterizar a la marca corporativa como aquella que utiliza un solo nombre para distintos negocios y mercados, donde la misma compañía y su marca son parte integral del producto o servicio. Una marca corporativa consolidada sostiene una unidad propia, un conjunto de valores internos que conforman la cultura y una imagen externa que determinan su personalidad.



Figura 2 - Adaptado de Jean Noël Kapferer, 2001.

La marca corporativa consolidada emite un mismo mensaje a todos los participantes de la actividad de la empresa, sean estos empleados, proveedores, inversores, socios, clientes, el público en general, los medios de comunicación y el gobierno. Por eso las marcas con más potencial de recibir un efecto positivo por un accionar responsable son aquellas que siguen la política de marca de paraguas corporativo. Por el contrario, aquellas compañías que, en el otro extremo, siguen la política de marca por producto (una marca para cada producto), se ven disminuidas en su capacidad de trasladar los beneficios hacia cada una de las múltiples marcas que poseen.

Como se puede apreciar en el modelo adaptado de Kapferer (figura 2), a mayor consolidación de la MC, mayor es la capacidad para emprender acciones de RES que influyan en la apreciación positiva de los consumidores. Esto se debe a que la política de

marcas por productos hace que los mismos permanezcan muy ligados a sus características funcionales y tangibles, salvo excepciones. Por el contrario, las marcas paraguas que involucran una gran diversidad de productos bajo la misma se impregnan de símbolos y significados que son el común denominador de los mismos. Por lo general, dichos significados son en mucho mayor grado intangibles y por esta misma razón los intangibles de la marca son una plataforma ideal para lanzar acciones de RES coherentes con ellos. Las acciones son más efectivas y los efectos sobre la MC se aceptan naturalmente por los consumidores.

Los intangibles de la marca

Keller (2003) menciona que las acciones de RES que impactan positivamente en la imagen corporativa surgen de los valores y programas que promocionan y comunican a los consumidores. Entre otros pueden mencionarse la preocupación por el medio ambiente,

[continúa •••]

la responsabilidad social en un sentido más amplio, la credibilidad corporativa basada en su historia, la autoridad moral que le confieren los antecedentes y la afectividad hacia la compañía y su marca de los empleados y los clientes.

Esto plantea una gran exigencia a las empresas, ya que una exitosa estrategia de marca corporativa requiere conexiones coherentes entre la visión, la cultura y la imagen externa de la empresa. Para que exista una credibilidad corporativa no deben existir tensiones o diferentes interpretaciones entre la imagen y la visión, entre la visión y la cultura, y entre la cultura y la imagen. La marca corporativa es identificada inequívocamente con determinados significados por parte de los consumidores y del público en general, pero es sostenible en el largo plazo únicamente si dicha imagen concuerda con la visión de la alta dirección y la cultura de la compañía compartida por sus empleados.

En las figuras 3 y 4, al final del artículo, puede verse que ambos modelos, aunque estudian a la marca desde distintas perspectivas, tienen como componentes principales las percepciones simbólicas del consumidor creando individual y colectivamente lo

que entendemos por imagen de la marca. Lo resaltable es que ambos modelos hacen énfasis en este tipo de asociaciones y que los componentes simbólicos derivados de atributos intangibles o asociaciones perceptuales con significados libres constituyen en ambos modelos el elemento troncal de los mismos. A nivel gerencial, esto tiene implicancias significativas para entender las acciones de RES que emprenda la empresa, y esto porque los modelos expresan claramente cuáles son los componentes de la “expresión global” de la marca que se verán modificados. La planificación de las acciones de RES y su publicidad pueden ser mejor preparadas, entendiendo cómo se verán modificados los componentes intangibles y qué mensajes pueden ser incorporados al conocimiento general de la marca como asociaciones mentales positivas.

Problemas comunes en los planes RES y su impacto en la MC

Existen ciertos síntomas que permiten detectar las posibles tensiones que debilitan o imposibilitan la concreción de acciones de RES con un efecto positivo en la imagen de la MC. Los tres problemas principales son los siguientes:

- 1) La tensión entre la cultura y la visión se detectan verificando si la visión inspira a toda la compañía, si están reflejados en la visión los valores éticos que sostienen los empleados y si esos valores son practicados por quienes los promueven.
- 2) Las tensiones entre la cultura y la imagen son detectadas mediante desviaciones entre la imagen que tienen los *stakeholders* y los empleados de la compañía y el grado de compromiso que tienen los empleados en promover internamente la cultura de la empresa y en transferirla a la opinión de sus clientes.
- 3) Las tensiones entre la visión y la imagen de la compañía son detectadas observando quiénes participan de los beneficios de la empresa, qué desean los *stakeholders* y, por último, si los *stakeholders* aceptan la visión de la compañía.

[continúa •••]



Todas estas tensiones son del tipo de percepciones distintas o ambiguas con respecto a los fines, valores e imagen de la empresa. Es lógico, por lo tanto, concluir que la introducción de una acción de responsabilidad social como elemento externo a estos tres pilares pueda generar un aumento de las tensiones. Por ejemplo, si la visión difiere de la cultura, el programa de responsabilidad social estará alineado con la cultura o con la visión, o con ninguna de las dos, pero nunca con las dos a la vez. El resultado es una mayor confusión, y peor aun, una posible interpretación de demagogia, hipocresía o cinismo.

Monsanto ha sido una empresa que ha encontrado un sinnúmero de dificultades para mejorar su imagen pública y emprender acciones de RES desde su introducción en el mercado de organismos genéticamente modificados (GMO, por sus siglas en inglés). Esta compañía, alguna vez reconocida como un icono medioambientalista, se vio envuelta en una polémica y provocó la desconfianza creciente de grupos ecologistas, y en Europa de gran parte del público en general. Sus intentos mediante una campaña de RES por explicar que la nueva tecnología acabaría con el hambre del mundo, no generaría efectos adversos ni en el ser humano ni en el medio ambiente chocó insistentemente con contra argumentos –válidos o no– que la hicieron ver como una empresa hipócrita y cínica por varios grupos de consumidores, agricultores y activistas.

Una exitosa marca corporativa requiere una visión clara e integral de toda la organización, procesos estratégicos interfuncionales para llevarla a cabo, el involucramiento de toda la organización, una conexión cohesiva entre la cultura, la imagen de marca y la imagen de honestidad que se manifieste en sus acciones internas y externas. La comunicación interna desempeña un papel fundamental para lograr estos objetivos ya que está en juego la credibilidad de la publicidad externa frente al juicio que hacen los trabajadores de la veracidad de la misma. Un juicio negativo provoca frustraciones y desmotivación.

En cuanto a la comunicación externa, se debe comunicar la visión hacia el exterior utilizando los medios de comunicación clásicos y el contacto con los clientes y el público en general. Ser coherente con las acciones frente a los clientes y la sociedad es el punto crítico con el cual se construye lentamente una marca corporativa exitosa o se diluye su valor rápidamente mediante incoherencias en la comunicación. Cabe resaltar que tanto la comunicación interna como externa tienen puntos en común, especialmente cuando se comunica la cultura, la visión y existe un mismo mensaje entre las acciones internas de la compañía y su comunicación con el exterior. Los programas de responsabilidad social corren serios riesgos de ser malinterpretados frente a las incoherencias antes explicitadas.

Esto nos lleva a que consideremos de especial relevancia explicitar las limitaciones para asociar MC y RSC, ya que del mayor o menor éxito en esta tarea dependerá también el grado de credibilidad que la empresa tendrá en el mediano y largo plazo.

Limitaciones y dificultades para asociar MC y RSC

Existe una gran cantidad de limitaciones y dificultades en el momento de capitalizar para beneficio de la compañía las acciones de responsabilidad social que la misma encara. La principal limitación surge cuando existe una *divergencia entre la imagen de marca y los valores compartidos*. La existencia de esta tensión hace imposible que el mensaje objetivo de una acción de responsabilidad social coincida en forma coherente con la identidad y los valores compartidos, con lo cual se pierde credibilidad hacia los clientes o hacia los empleados. Es posible que en casos extremos el resultado genere una impresión de demagogia debido a esta incongruencia de resultados negativos en lugar de los resultados de asociaciones positivas como en el caso de Monsanto mencionado anteriormente.

Otra limitación es el *pasado e historia de la compañía y de sus propios productos*. En muchos casos, dicha historia y los productos encuadrados en el

significado actual de la marca limitan las posibles acciones de responsabilidad social que la empresa intenta llevar a cabo. Esta dificultad se ve intensificada cuando la marca ya contiene significados o simbolismos contrarios a las acciones y a los nuevos mensajes que pretendemos transmitir. Más aun, la marca puede contener significados con variados simbolismos, tanto internamente entre distintos sectores de la compañía o distintas líneas de productos, como externamente entre distintos segmentos de consumidores que se identifican con ella. La falta de habilidad para involucrar a toda la organización en una cultura única puede ser debido a incapacidades directivas o, incluso teniendo una cultura única, la misma puede ser incompatible con los mensajes que pretendemos emitir. En estos casos, las empresas preocupadas por la responsabilidad social deberían comenzar con una estrategia de bajo perfil intentando evitar caer en la difusión de mensajes confusos y creando la cultura necesaria para poder emprender acciones de mayor impacto. El caso del Exxon Valdez ilustra claramente que un accidente configura la historia de la empresa y la condiciona en sus posibles acciones de RES. Debió pasar mucho tiempo hasta que EXXON pudiera emprender acciones de RES que resultasen creíbles al público objetivo de la comunicación.

Por último, *la propia naturaleza del negocio* de la corporación puede dificultar la comunicación de las acciones de responsabilidad social que emprenda. Esto básicamente sucede con ramos de actividad que la sociedad evalúa como negativos para sí misma o para los consumidores. En distinto grado, para este tipo de empresas comunicar acciones de responsabilidad social es sumamente difícil ya que invariablemente presenta al consumidor dos mensajes contrapuestos. Difícilmente una compañía tabacalera o de arsenal de guerra pueda incursionar en publicitar abierta y masivamente un programa de RES. Es la propia industria, y no solamente compañías específicas del sector, las que han creado con sus historias, *lobbies* reales o imaginarios y la propia naturaleza del producto una barrera en la percepción del público que difícilmente acepte como

... *En definitiva, la marca es el mensaje en sí mismo y su sola mención o uso público, el vehículo comunicacional.*

sinceras sus actividades de RES. En estos casos la comunicación de la RES, si la compañía igualmente decide incursionar en ella, debe limitarse a sus empleados y otros *stakeholders* exceptuando al público en forma masiva.

Reflexiones finales

La marca es en sí misma un gran contenedor de significados, mensajes y asociaciones, con lo cual su sola presencia o recordación espontánea es recuperada de la memoria del consumidor con todas las asociaciones y experiencias pasadas. En materia de comunicación, evidentemente la publicidad clásica comunica al consumidor el mensaje específico del anuncio y los mensajes secundarios asociados a la marca. Sin embargo, la misma presencia de la marca en el mercado simplemente por su uso público (por ejemplo, los automóviles de una determinada marca en la vía pública) se caracteriza por ser otro medio adicional por el cual se transmite el mensaje de la marca. En definitiva, la marca es el mensaje en sí mismo y su sola mención o uso público, el vehículo comunicacional.

A largo plazo, la fortaleza o debilidad de la marca es el resultado del conjunto de actividades comunicativas que realiza internamente creando una cultura determinada, y externamente creando una imagen mediante productos, mensajes publicitarios y actividades colaterales entre las que se encuentran en forma destacada los programas de responsabilidad social.

[continúa ...]



... *Las acciones de RSE deben estar alineadas con el objetivo de fortalecer la imagen de marca, buscando logros económicos únicamente como resultado de la satisfacción de los empleados.*

Las preocupaciones de los consumidores, que antes pasaban por reclamos al gobierno en cuanto a responsabilidad social, hoy también se dirigen a las empresas. Sabremos que poseemos una buena imagen en responsabilidad social si las asociaciones positivas de la marca se ven impactadas en simbolismos deseados en esta área, tanto en el tipo (empresa responsable socialmente) como en su intensidad (nivel de reconocimiento de la asociación positiva).

La comunicación debe ser coherente hacia todo participante al que se destina. El mensaje debe encajar con la cultura y con la imagen de marca de los consumidores. La falta de correspondencia hará al menos dudoso el impacto positivo de la campaña. Como mencionaba Kowalski, presidente de Tiffany, *“Si quieres que alguien de Tiffany se enfade seriamente, simplemente menciona que la calidad se ha visto comprometida, o la artesanía, o el servicio de la empresa, o en este caso, que se ha comprometido su responsabilidad social”.*

Las acciones de responsabilidad social de las empresas deben estar alineadas con el objetivo primario de fortalecer la imagen de marca en primera instancia, buscando logros económicos únicamente como resultado de la satisfacción de los empleados y sus clientes mediante la generación de asociaciones positivas con respecto a la marca. De otra forma, si el

único fin es la búsqueda de esos beneficios económicos, es muy probable que el mensaje se vuelva no creíble y que el resultado sea visto como demagógico o hipócrita obteniendo resultados contrarios a los deseados.

Para concluir se puede aseverar que una empresa no se transforma en socialmente responsable de un día para otro sino que el proceso involucra un cambio cultural, una coherencia con su misión y visión del negocio y una persistencia en el tiempo de los principios que han llevado a la empresa a tomar acciones de RES. Solamente entonces ayudará a construir confianza interna y externa y generar una cultura de marca con reputación y reconocimiento por parte de los consumidores.

El modelo de marca basado en el consumidor de Keller

El modelo de marca basado en el consumidor de Keller (1993) se representa por medio de una pirámide en cuya base se encuentra el conocimiento de la marca. Sobre dicho conocimiento de los consumidores se definen dos tipos de evaluación: evaluaciones de la *performance* y evaluaciones que derivan de las imágenes que el mínimo consumidor se ha creado sobre la marca. Podemos simplificar diciendo que la primera es la evaluación racional de la marca y que la segunda es la evaluación emotiva. Sobre estos bloques se realizan, por una parte, juicios racionales de acuerdo con el factor de *performance* y, por otra parte, se generan sentimientos emotivos sobre la imagen que el consumidor tiene de la marca. Keller sostiene que el último bloque implica la resonancia que tiene la marca sobre el consumidor.

Sobre este modelo, nos interesa enfocar los aspectos emotivos que hemos resaltado de la arquitectura que Keller sugiere. Las acciones de RSE que la compañía emprenda y comunique afectarán principalmente a los componentes relacionados con la imagen de la marca y los sentimientos generados. En menor intensidad o indirectamente también afectarán el conocimiento de la marca y la relevancia para el consumidor.

[continúa ...]



Figura 3 - Modelo de Arquitectura de marca de Keller.

El modelo de valor de la marca de Aaker

Aaker presenta un modelo de valor de la marca con cinco componentes clave.

- 1) El primer componente es la lealtad hacia la marca. Alta lealtad hacia la marca reduce los costos de *marketing*, atrae nuevos clientes, genera ventas mayores y amplía el tiempo para responder a las iniciativas competitivas.
- 2) El segundo componente es el conocimiento de la marca. Un conocimiento extendido de la marca aumenta la probabilidad de que la misma sea considerada para la compra al generar una relación de mayor familiaridad.
- 3) El tercer componente es la calidad percibida. Nótese que no hablamos de la calidad técnica sino que utilizamos el término *percibida*. Uno de los efectos de la marca es resaltar la calidad percibida por el cliente, concepto ligado pero distinto al de la calidad técnica. Dos productos con idéntica calidad técnica y distinta marca pueden generar distintas calidades percibidas por el cliente. Una alta calidad percibida le brinda al consumidor una razón para comprar.

Otros efectos importantes son la diferenciación y posicionamiento de la marca, un precio mayor frente a productos similares, un mayor interés de la cadena de distribución y la posibilidad de extender la marca hacia otros productos.

- 4) El cuarto componente se refiere a las asociaciones creadas por la marca. Estas asociaciones generadas a través del tiempo generan actitudes y sentimientos positivos o negativos hacia la marca y ayudan a procesar información no tangible pero relevante para el usuario. En este componente las acciones de responsabilidad social pueden afectar a la marca de manera positiva. Desde el punto de vista del consumidor, las asociaciones positivas de RES pueden generar actitudes de afecto y preferencia por la marca.
- 5) El último componente son otros activos derivados de la propiedad de la marca. Estos otros activos pueden ser el nombre de la marca, el símbolo usado o el eslogan general, todos los cuales pueden ser una ventaja competitiva relevante. Estos activos son los que permiten identificar la marca brindando un vínculo entre los cuatro anteriores componentes.

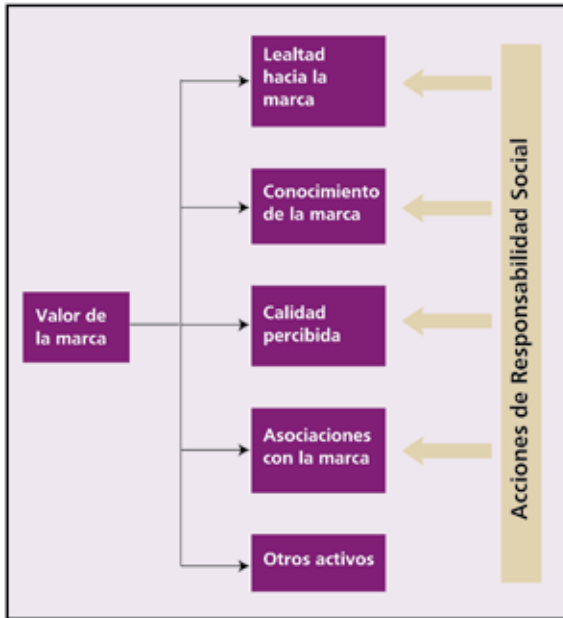


Figura 4 - Modelo de valor de la marca de Aaker.

Referencias

Aaker, David (1991), "Managing Brand Equity", The Free Press, New York.

Aaker, David (1996), "Building Strong Brands", The Free Press, New York.

Keller, Kevin Lane (2003), *Strategic Brand Management*. Upper Saddle River, New Jersey.

Goodyear, Mary (1996), "Divided by a common language: diversity and deception in the world of global marketing", *Journal of the Market Research Society*, 38 (2), pp. 105-122.

Kapferer, Jean Noël (2001), *Strategic Brand Management*. Kogan Page, London. 

Este artículo fue publicado por primera vez en la Revista de Antiguos Alumnos del IEEM, nº25, setiembre 2006.