



## Apéndices - Casos de Estudio y Guías de T.P.

### Caso 019: **Harley Davidson.**



## El caso Harley Davidson

Por Josef Schinwald.<sup>1</sup>

**Harley-Davidson Motor Company** es una compañía de lealtad excepcional creada por el patrón de interacciones con sus clientes. ¿Cuán fácil es para sus clientes interactuar con usted? ¿Podría usted reinventar la experiencia del cliente de manera que se reforzara el sentido de afiliación que el cliente tiene con su compañía y sus productos o servicios?

William Harley y Arthur Davidson, ambos con 20 años de edad construyeron su primera motocicleta en 1903. El primer año, la producción total fue de sólo una motocicleta; en 1910 la compañía vendió 3200. Películas tales como “*Easy Rider*” hicieron de las Harley un icono cultural y pronto la compañía atrajo gente que amaba la mística del chico malo, la voz ruidosa y el rugido distintivo, poderoso, y fuerte de los motores. La moto Harley sonaba como ninguna otra en la calle y hasta Elvis Presley y Steve McQueen tuvieron que montar una también.

La *Harley-Davidson Motor Company* tuvo momentos buenos y momentos malos. A veces, los malos parecieron conducirla directamente a la bancarrota. En los sesenta, Honda, Kawasaki, y Yamaha invadieron el mercado norteamericano; y cuando las ventas en Harley-Davidson cayeron drásticamente, debido a la mala calidad e incremento en la competencia, la compañía comenzó a buscar compradores. Los nuevos dueños, sin embargo, sabían poco o nada acerca de cómo restaurar la rentabilidad en una compañía de motocicletas. Harley-Davidson es el último fabricante de motocicletas que queda en los EEUU. A pesar de que los números parecían impresionantes, en 1979 un récord de más de 50000 motos, la calidad era tan mala que los comerciantes tuvieron que poner cartón debajo de las motos en las salas de exposiciones para absorber el aceite que se saltaba de los motores.

Daniel Gross, en su libro *Forbes Greatest Business Stories of all Times*, nos dice cómo en 1981, con la ayuda del Citibank, un grupo de ejecutivos de Harley-Davidson inició negociaciones para adquirir de nuevo la compañía y rescatarla de la bancarrota. Entre los ejecutivos estaba William Davidson, el nieto del fundador Arthur Davidson, que se sumó a la firma en 1963. En una clásica compra apalancada, juntaron 1 millón de dólares cada uno y tomaron prestados 80 millones de dólares, de un consorcio de bancos liderado por el Citibank.

El equipo de rescate de Harley de ejecutivos leales sabía que los fabricantes de motocicletas japonesas estaban muy avanzados en lo que a calidad de gerenciamiento se refería. Tomaron, entonces, la audaz decisión de visitar una planta de Honda. Paradójicamente, los japoneses habían aprendido gerenciamiento de calidad de los norteamericanos: Edward Deming y Joseph Juran, los padres del movimiento. Allí, ese nuevo acercamiento de gerenciamiento fue rechazado por los fabricantes norteamericanos hasta que fue llevado a Japón, en donde estaban entusiasmados por aprenderlo e instrumentarlo. Pero pronto con Harley Davidson Motor Company volvió a cerrarse el círculo.

Después de implementar un sistema de *Inventario Justo-a-tiempo* y *dar participación a los empleados*, los costos en Harley habían caído a un nivel tal que la compañía sólo necesitaba vender 35.000 motos en vez de las 53.000 anteriores para alcanzar el punto de equilibrio. Sus *lobbies* en Washington también ayudaron; las tarifas de importación fueron incrementadas provisionalmente del

<sup>1</sup> Josef Schinwald es Especialista en Innovación en Diseño de Negocios, y Director Regional de *News World Communications, Inc.*  
© 2002 Josef Schinwald.

4 al 40 % para motos japonesas: un gran respiro, que la única empresa norteamericana de motocicletas que quedaba necesitaba urgente para su recuperación.

Visitar una planta de fabricación de motocicletas japonesa y hacer *lobby* en Washington por tarifas de importación fueron medidas arriesgadas de los ejecutivos de Harley en su intento de generar de nuevo rentabilidad y crecimiento para la compañía. Otras medidas estratégicas fueron las campañas exclusivas de *marketing* y de **diseño de la marca** de la compañía (identidad visual). Diversos estudios mostraron que aproximadamente el 75% de los clientes de Harley hicieron repetidas compras (fidelidad del cliente). Los ejecutivos reconocieron un patrón que sirvió para reiniciar la estrategia global de la compañía. Lo que se necesitaba era encontrar una manera de apelar a la extraordinaria lealtad de sus clientes, y la encontraron creando una comunidad que valoraba más la experiencia de montar una motocicleta por las calles que el producto.

El auspicio *Harley Owners Group* fue una de las más creativas e innovadoras estrategias para crear una experiencia alrededor del producto, y ese es el nuevo paradigma que los ejecutivos de Harley promovieron y que ya estamos viendo cada vez más también en otras industrias. La compañía comenzó a organizar “*rallies*” para llevar la experiencia Harley a potenciales nuevos clientes y reforzar así la relación entre miembros, comerciantes, y empleados. El *Harley Owners Group* se volvió inmensamente popular y permitió que los poseedores de motocicletas se sintieran como una gran familia. En 1987 había 73.000 miembros registrados. Ahora Harley tiene no menos de 450.000 miembros.

En 1983, la compañía lanzó una campaña llamada *SuperRide* en la que más de 600 representantes invitaron a la gente a probar una Harley y 40.000 potenciales nuevos clientes aceptaron la invitación. De ahí en más, muchos clientes de Harley no sólo estaban comprando una motocicleta cuando compraban una Harley; estaban comprando “*la Experiencia Harley Davidson*”.

Harley-Davidson le ofreció a sus clientes una afiliación gratuita por un año a un grupo local de motociclistas, publicaciones sobre motocicletas, recepciones privadas en acontecimientos motociclísticos, seguro, servicio de emergencia al costado del camino, facilidades de alquiler durante las vacaciones y un montón de otros beneficios para sus miembros. El diseño de la marca de la experiencia, no sólo del producto, le ha permitido a la firma expandirse captando valor, incluyendo una línea de ropa, un negocio de repuestos y accesorios, plumas estilográficas y la tarjeta Visa Harley Davidson (extensión de línea sin pérdida del enfoque).

Si usted analizase la lista de compañías que provocaron los mayores retornos de inversión durante los 90, descubriría Harley Davidson. Sólo unas pocas compañías han sido exitosas al inventar nuevos modelos de negocios, o en reinventar modelos de negocios ya existentes. Harley Davidson pasó de proveer motocicletas a motociclistas antisociales a vender un estilo de vida a los que querían ser “chicos malos” en la crisis de los cincuenta. Tradicionalmente, los dueños de motos Harley-Davidson venían de las clases obrera y media, pero como la calidad y los precios de las motos de los “chicos malos” aumentaron, y con un *marketing* enérgico, la compañía pronto atrajo una categoría diferente de compradores: ahora un tercio de los compradores de Harley son profesionales o gerentes y un 60% son graduados universitarios. Los nuevos segmentos de clientes de Harley son “Rolex motociclistas”. Los *hell's angels* (ángeles del infierno) ya no practican más el deporte. Ahora son grupos de contadores, abogados y doctores. Las mujeres también constituyen una buena parte de los nuevos motociclistas y los clubes exclusivos para mujeres motociclistas están apareciendo por todo el mundo.

El futuro parece brillante para la firma de motocicletas norteamericana: de acuerdo con *The Economist*, el total de las ventas en los Estados Unidos aumentó más de un 20% en 2000. Más de 650.000 nuevas motocicletas fueron vendidas en EEUU el mismo año, y 539.000 el año anterior. Los compradores de motos gastaron aproximadamente U\$S 5.450 millones en nuevas motos en 2000.

Esté alerta y compréndalo tan rápidamente como pueda: **el nuevo acercamiento de marca consiste en vender un estilo de vida, una personalidad; el nuevo paradigma de marca se basa en apelar a las emociones y será cada vez más acerca de crear una experiencia alrededor del producto.** Gerentes y ejecutivos de marca necesitarán un nuevo punto de vista, porque las reglas han cambiado, y también las oportunidades para maximizar rentabilidad y crear valor en el proceso. No obstante, la mayoría de las compañías continúa siguiendo campañas publicitarias tradicionales y parece ignorar que los medios se han fragmentado en cientos de canales de cable, miles de revistas y millones de

páginas de Internet.

Los consumidores ya no son “objetivos seguros” para los avisos publicitarios; están buscando nuevas experiencias. Ya sea el aura del chico malo de la experiencia de montar una “Harley”, la exquisita experiencia del café en los cafés Starbucks, o la activa participación en comunidades de Red, cada vez más compañías necesitarán seguir esos creadores adelantados del nuevo diseño de marca. Deberán observar en la dinámica de sus relaciones con los clientes, la naturaleza de su interacción. Tendrán que preguntarse algunas cuestiones serias “fuera de la caja”, si quieren moverse con el valor que está cambiando debido a las nuevas condiciones del mercado.

La **imagen de la marca** ha cambiado junto con las campañas de *marketing*, publicidad y comunicación. Nueva variabilidad entre los clientes, heterogeneidad donde antes había un grupo homogéneo de clientes, estratificaciones sociales recientemente surgidas entre los consumidores, nuevas preferencias y nuevos estilos de vida están aquí para quedarse; mejor que nos acostumbremos a ellos, hasta sí, hasta que algo cambie otra vez, y quede asegurado. Así será. Recuerde: las compañías que están creando nueva riqueza, no sólo están siendo mejores: están siendo diferentes. ¡Alucinantemente diferentes!

### Preguntas guía de estudio:

1. James Webb Young observó “*que una idea no es ni más ni menos que una nueva combinación de viejos elementos.*” Identifique los elementos conocidos de las nuevas ideas de negocios en la *Harley Davidson Motor Company*.
2. De acuerdo con Joel Arthur Barker, “*un nuevo paradigma es una nueva serie de reglas que define nuevos límites para alcanzar el éxito.*” En el caso de Harley Davidson, rompió las reglas de estrategias de ventas tradicionales basadas en productos y en nuevas características. Explique cómo y por qué tuvo éxito.
3. Gary Hamel, estratega de negocios y autor de *Leading the Revolution*, dice que “*para innovar usted necesita detectar los absurdos que nadie ha detectado, hacer la pregunta estúpida que nadie ha hecho, tomar un parámetro de performance existente y empujarlo tan lejos que de repente ha iluminado una nueva posibilidad.*” Pregúntese cuán absurdo hubiese sido en los 60, cuando los *Hell's Angels* todavía practicaban el deporte, imaginar que abogados, contadores, gerentes y mujeres serían los clientes más rentables para la *Harley Davidson Motor Company*.
4. Lorenzo Zambrano con otros altos ejecutivos de *Cemex* visitaron las plantas de *FedEx* para estudiar cómo habían resuelto problemas de comunicaciones y de logística de manera tan superior. *Harley Davidson Motor Company* fue a estudiar una planta de *Honda* para aprender el *Total Quality Management* (*management* de calidad total) y cómo su competidor consiguió esa calidad superior en su producción. Piense en tres razones por las cuales la gran mayoría de las compañías no aprenden “*desde afuera hacia adentro*”.
5. *Harley Davidson* aplicó varios paradigmas de ganancia nuevos a su modelo de negocios, la “redefinición de clientes” y el nuevo patrón de transformar “productos en una experiencia” por ejemplo. Nombre otras empresas con al menos un nuevo paradigma de ganancia similar.
6. Identifique una industria o negocio donde uno de los nuevos paradigmas de ganancia de *Harley Davidson* pudo aplicarse, pero todavía no se ha descubierto.

### **Bibliografía:**

**Barker, Joel.** *Paradigms*. Harper Business, 1993.

**Bedbury, Scott.** *A New Brand World: Eight Principles for Achieving Brand Leadership in the 21st Century*, Viking Press, 2002.

**Gross, Daniel.** *Forbes Greatest Business Stories of All Time*, John Wiley & Sons, 1997.

**Hamel, Gary.** “Innovation Now,” in *Fast Company*

(<http://www.fastcompany.com/online/65/innovation.html>), December 2002

**Kotter, John P.** “Leading Change”, Harvard Business School Press, 1996, pp. 4 – 14.

**Feerlink, Rich - Ozley, Lee.** : *More Than a Motorcycle: The Leadership Journey at Harley-Davidson*, Harvard Business School Press, 2000.

**Young, James Webb.** *Technique for Producing Ideas*, McGraw-Hill, p. 14.

## Caso 023: Nike

Por Josef Schinwald

Cuando **Phil Knight** se graduó en la escuela de negocios, no tenía ningún capital, ningún conocimiento acerca de la fabricación de calzado, pero motivado por el deseo de convertirse en el principal distribuidor de calzado deportivo de EEUU, viajó a Japón para visitar una compañía que hacía zapatillas de marca Tiger. Knight se presentó como el director general de “Blue Ribbon Sports” y se abstuvo de mencionar que Blue Ribbon sólo existía en su cabeza. Su idea vino de un trabajo teórico durante su estadía en Stanford. El libro *Masters of Enterprise* escrito por H. W. Brands cuenta que muchos años después Knight recordaba el trabajo como el suceso que cambió su vida: “Había determinado, cuando escribí esa teoría, que lo que quería hacer de mi vida era ser el mejor distribuidor de zapatillas de atletismo en pista de los Estados Unidos.”

Cuando “Onitsuka Company” mandó las muestras desde Japón, Phil Knight inmediatamente tuvo que formar una compañía y se constituyó en sociedad con Bill Bowerman. Pusieron U\$S 500 cada uno y se dieron un apretón de manos. Y ese fue el comienzo de “Blue Ribbon Sports”, luego registrada como “Nike”. Bowerman fue crucial para el éxito de “Nike”, se convirtió en el principal innovador de la mayoría de los diseños de las zapatillas Nike y cuando se convirtió en el entrenador del equipo olímpico norteamericano, Knight puso el logo de “Nike” en el calzado de los principales finalistas para que fuera visto por televisión.

Como los consumidores habían estado perdiendo interés en la publicidad tradicional, los trucos publicitarios llamativos se estaban poniendo de moda. Las marcas gritaban más fuerte que nunca para ser escuchadas. Phil Knight pronto puso super corredores, estrellas del tenis, jugadores de fútbol famosos, y supernovas del basket en la nómina y ellos se pusieron las zapatillas Nike en sus pies. El mejor arma de Knight en su batalla para vencer a competidores como Reebok y Adidas fue un jugador de basquetbol que resultó ser el más grande de la historia: Michael Jordan. La cuestión era hacer resaltar los pies de Jordan durante partidos de básquetbol. Un funcionario de Nike llegó a decir: “Sobre ésta roca construiremos nuestra iglesia”. Sin sorpresas, la línea “Air Jordan” vendió más de U\$S 100 millones en su primer año.

La compañía se convirtió en una verdadera pionera de nuevos paradigmas. Pasó de sus anuncios tradicionales de zapatillas de 60 segundos a demostraciones de celebridades del producto en 60 minutos: Michael Jordan en básquetbol, Tiger Woods en golf, y Ronaldo en fútbol. El espíritu de campaña de una compañía, similar a una casa de fraternidad en el colegio, poniendo su logo en el mundo, impulsó a la compañía a tasas de crecimiento cercanas a los tres dígitos en los 70 y en los 80. “Nike” personificó sus zapatillas, apelando a emociones más que al producto en sí.

La propiedad de las zapatillas Nike se convirtió en una afirmación: Usted también puede ponerse de pie y correr; sólo, hágalo. Su nuevo acercamiento a la publicidad no era crear anuncios; crearon un modo haciendo una conexión con la nueva cultura de EEUU, “fitness” por todos lados. Tomando ventaja de éste *boom* en EEUU crearon una necesidad donde nunca antes había existido ninguna.



Cuanto más crecía el volumen de ventas de Nike, más rico se volvía Michael Jordan. Actualmente, con un valor neto aproximado de 398 millones de dólares él es el mejor ejemplo de atleta y a la vez hombre de negocios. Desde el principio, Jordan y su representante buscaron el patrocinio de las compañías que él respaldaba. El primer gran negocio de Jordan, con Nike en 1984, condicionó su compensación a la venta de las zapatillas que llevaban su nombre. Ahora hay una entera sección Jordan en Nike, de la que él recibe un porcentaje sobre las ventas. De acuerdo con la revista *Fortune*, Jordan produjo un mínimo de 10 billones de dólares en su carrera. La personificación de la marca es muy diferente del auspicio de celebridad o del respaldo – Michael Jordan era un ejemplo expansivo de Nike en sesenta minutos, no un cabezal que habla en sesenta segundos.

Tiger Woods podría sobrepasar a Jordan, en Golf. Usualmente la gente se retira más tarde. El ha firmado contratos con Nike, American Express, Buick, y otros, y su valor neto ya es de más de US\$ 200 millones. A comienzos de éste año renovó y extendió su contrato con Nike en un negocio que podría estar valuado en US\$ 100 millones a lo largo de cinco años. Siguiendo los pasos de Michael Jordan, el porcentaje de Woods también depende de la venta de los productos Nike. Nike tuvo aproximadamente US\$ 40 millones en ingresos de artículos de golf en 1995, el año antes que Woods acordara respaldar su línea, por US\$ 40 millones a lo largo de cinco años. El año pasado Tiger Woods firmó un nuevo contrato por cinco años por US\$ 100 millones. En el mismo año, los ingresos de Nike Golf fueron de US\$ 300 millones.

Nike se transformó de un distribuidor de calzado en una máquina de “marketing” bien aceiteada. Sabía lo que estaba haciendo: diseñando el producto, distribuyéndolo, y comercializándolo. Para Nike, los patrones fundamentales para una mayor rentabilidad eran “tercerización” y “nuevo patrón de marca”. Junto con otros especialistas en cadenas de valores como “Intel”, “Nucor” y “Microsoft”, hizo lo absolutamente opuesto a lo que oligopolios integrados unas décadas antes hicieron en industrias tan diversas como acero, químicas, autos, aerolíneas, informática, textiles, plásticos, aeroespacio, banca, mercaderías de consumo embaladas, editorial, y petróleo: explotar las economías de especialización: diseño espectacular, distribución, y comercialización audaz. Nike se ha convertido en el líder de la industria del calzado de atletismo de los EEUU.

Casi todos los productos que fabrican se terminan fuera de la empresa. Después de comenzar con zapatillas hechas en Japón, Knight encontró nuevos productores en Corea, Taiwan, Tailandia, China, Indonesia y Vietnam. Los exploradores de Nike buscaban mano de obra barata, gobierno y moneda estables, y fueron tan buenos eligiendo estos lugares que pronto los analistas financieros elaboraron un “Indicador Nike” para economías emergentes. Y, en verdad, muchas otras multinacionales siguieron también el liderazgo de Nike. Tercerizando la actual fabricación de zapatillas en países donde podrían ser producidas a bajo costo y con gente incrementando sus compras a más de tres pares de zapatillas de atletismo por año, los ingresos de Nike eran ya de US\$ 6 mil millones anuales. La revista *Forbes* designó a Knight como el sexto individuo más rico de EEUU en 1996.

El éxito de la compañía se basa en que mantiene actividades clave en la cadena de valores que son fundamentales a su diferenciación e imagen de marca, y terceriza el resto. Esa fórmula ha hecho disponible capital financiero e intelectual para diferenciación y una poderosa imagen de marca en todo el mundo. Eventualmente, según parece, habrá canales de deportes dedicados a jugadores supernovas puestos en la nómina de Nike y con las zapatillas Nike en sus pies.

Nuevos poderosos paradigmas de publicidad están apareciendo en el horizonte estratégico de los gerentes de marca de hoy y algunos ya se están poniendo un nuevo par de lentes, porque las reglas han cambiado otra vez. Los medios se han fragmentado en cientos de canales de cable, miles de revistas y millones de páginas de Internet. Vaya oportunidad para aquellos que van por el buen camino y mantienen su enfoque en lo que realmente importa.

### **Preguntas guía de estudio:**

1. Adrian Slywotzky explica el modelo de “la ganancia posicionada en la cadena de valor”: En muchas industrias, la ganancia se concentra en ciertas partes de la cadena de valor y está ausente en otras. En informática, la ganancia se concentra en microprocesadores y en software. En química, es en fabricación, no en distribución. En mercancías en general, es en distribución, no en fabricación. En automovilística, es en actividades de río abajo tales como servicios financieros y garantía extendida, no en ensamblado ni distribución. Explique donde se concentra la ganancia en la cadena de valor de Nike.

2. De acuerdo con Joel Arthur Barker, un nuevo paradigma es un nuevo juego de reglas que define nuevos límites para alcanzar el éxito. En el caso de Nike, rompió las reglas de la publicidad tradicional. Explique cómo y por qué triunfó.
3. Scott Bedbury, ex gerente de marca de Nike, cree que el psicólogo humanista del siglo veinte Abraham Maslow ofrece el modelo más relevante para los consumidores más matizados de hoy. El dice que el comportamiento y el emplazamiento de marca de hoy deben reflejar un entendimiento de los asuntos psicológicos más profundos que Maslow puso en el vértice de su pirámide de necesidades. Las necesidades primarias, fisiológicas de comida y refugio están en la base, y progresivamente necesidades más complejas de seguridad, aceptación, amor, y estima están puestas más arriba, finalizando con las necesidades de autoactualización y satisfacción espiritual. ¿Cuándo usted recuerda la marca Nike dentro suyo, es principalmente emocional o es acerca del producto en sí? ¿Adonde más podría un gerente de marca inteligente reorientar una estrategia de marca para que apelase hacia las necesidades más altas de la jerarquía de Maslow?
4. Peter Drucker señala que “una innovación, para ser efectiva, debe ser simple y enfocada. Debería solamente hacer una cosa, de lo contrario, confunde. Si no es simple, no funcionará. Todo lo nuevo tiene problemas; si es complicado, no puede ser reparado o arreglado. El mayor elogio que pueda recibir una innovación es que la gente diga: “*Esto es obvio. ¿Por qué no se me ocurrió?*” La innovación de Bill Bowerman con el diseño de las zapatillas de Nike es un ejemplo clásico de la validez de la observación de Drucker. ¿Puede usted encontrar otros ejemplos?
5. La ley universal de negocios es  $R = M \times V$  (retorno equivale a margen multiplicado por velocidad o giro de activos). ¿Cómo se obtuvo la ganancia en el diseño de negocios de Nike?



#### **Bibliografía:**

- Barker, Joel.** *Paradigms*. Harper Business, 1993.
- Becklund, Laurie, and Strasser, J. B.** *Swoosh: The Unauthorized Story of Nike and the Men Who Played There*, HarperBusiness, 1993.
- Bedbury, Scott.** *A New Brand World: Eight Principles for Achieving Brand Leadership in the 21st Century*, Viking Press, 2002, pp. 13-14.
- Brands, H. W.** *Masters of Enterprise*, The Free Press, 1992, pp. 256–266.
- Charan, Ram.** *What the CEO wants you to know*, Random House, 2001, pp. 35 – 45.
- Drucker, Peter F.** *Innovation and Entrepreneurship*, HarperBusiness, 1993, pp. 134 – 136.
- Greenberg, Keith Elliot.** *Bill Bowerman & Phil Knight: Building the Nike Empire*, Blackbirch Marketing, 1994.
- Slywotzky, Adrian.** *The Profit Zone: How Strategic Business Design Will Lead You to Tomorrow's Profits*, Times Books, 1998, pp. 18 – 24.

## Caso 025: **McDonald's. Crisis por Síndrome Urémico Hemolítico.**

Empresa: McDonald's. Arcos Dorados S.A.

Posición: Líder n° 1 en Argentina y en el mundo.

Caso: Crisis por Síndrome Urémico Hemolítico.

Fuente: *Update*-Revista IMAGEN, 27/06/03. CADESREDEYA. *Ámbito Financiero*, 25/06/03. Arcos Dorados S.A. y otras.

Temas relacionados: Comunicación de crisis, imagen corporativa, *issues management* y otros.

### **McDonald's enfrenta las acusaciones sobre hamburguesas contaminadas**

Fuentes de McDonald's Argentina se manifestaron más confiados en su estrategia de crisis *management*, luego de que estallara una nueva crisis de presunta contaminación, que puso a la cadena de comidas rápidas en el foco de la opinión pública, como hace casi dos años. La reacción de la empresa también fue valorada por profesionales de la comunicación de la Argentina.

En comparación con la crisis anterior, de altísimo impacto mediático, el nuevo caso se desencadenó cuando los medios comenzaron a reproducir una denuncia de los padres de un niño de 7 años fallecido a causa del síndrome urémico hemolítico provocado por haberse contaminado con la peligrosa bacteria *Escherichia coli*. Los padres denunciaron que su hijo había comido en un McDonald's de La Plata antes de enfermarse.

A pesar de la muerte como agravante, el impacto mediático en esta crisis fue relativamente menor a la anterior (que no tuvo muertes) por varios factores ajenos a McDonald's: por un lado el hecho sucedió en La Plata y no en la Capital, lejos del "centro del escenario mediático" y, por el otro, las fuentes médicas del hospital que atendieron al niño **relativizaron de inmediato la certeza de los padres de que la bacteria hubiese provenido fehacientemente de un McDonald's.**

Expertos del sector de Comunicación del mercado argentino remarcaron que quedó en evidencia que McDonald's tomó nota de casi todos los errores cometidos en la crisis del 2001 y que los corrigió con buenos resultados, aunque un experto opinó en *off the record* que "si hubieran moderado un poco el tono de infalibilidad que tienen sus comunicaciones cuando de la bacteria se trata, el crisis management de McDonald's esta vez podría ser considerado casi perfecto". Otro profesional, experto en crisis, destacó que "parece que McDonald's por fin se está poniendo los pantalones largos en el tema crisis management".

Las fuentes de la propia compañía creen que el trabajo que hizo el departamento de *marketing* y Relaciones Públicas desde

la crisis anterior de concientización sobre sus prácticas de calidad ayudó a bajar la animosidad de los medios y la opinión pública, aunque no se pudieron evitar algunos titulares como "Hamburguesa de McDonald's mata a niño" (Crónica). A pesar de que en el caso del 2001 no hubo muertos y no se conoció en los medios al denunciante (el gobierno de la Ciudad de Buenos Aires había clausurado cuatro locales muy emblemáticos de la cadena), en aquella oportunidad el tema llegó a las tapas de los diarios y su perfil fue elevadísimo por una disputa entre los periodistas Jorge Lanata (anti-McDonald's) y Daniel Hadad (en ese momento pro-McDonald's), alimentada por la propia McDonald's.

Por otra parte, en la oportunidad anterior fueron numerosos los periodistas que le reprocharon a la empresa no contestar sus llamados, mientras que en esta oportunidad los voceros de la empresa tuvieron reflejos y respuestas.

La empresa está siendo asistida externamente en su relación con los medios por Fernando López de Cicco.

Una de las tácticas de defensa de McDonald's fue acudir a la Cámara Argentina de establecimientos de servicio rápido de expendio de emparedados y afines (CADESREDEYA) –todo un ejemplo de pésimo nombre– para esclarecer sobre los peligros de la bacteria *Escherichia coli* en el mortal Síndrome urémico hemolítico (ver solicitada del 25/06/03; su diseño no es bueno, debió realizarse un *advertorial* con tono didáctico e infografías).





## **Seguridad de la Comida** ( [http://www.mcdonalds.com.ar/seguridad\\_comida.asp](http://www.mcdonalds.com.ar/seguridad_comida.asp) )

### **Desde el origen**

El proceso comienza con la elección de los proveedores, a quienes se les requiere elaborar los productos según especificaciones de McDonald's. Permanentemente, el Departamento de Compras y Control de Calidad de McDonald's audita a sus proveedores para controlar el cumplimiento de normas relacionadas con: Buenas prácticas de manufactura, Control de peste, Plan de Control de Puntos Críticos y Riesgos (HACCP), Controles de Microbiología/Fórmula de Productos, Evaluaciones sensoriales de atributos.

El centro de distribución debe cumplir con las mismas exigencias a las que son sometidos los proveedores, garantizando la calidad de las materias primas hasta que llegan a los locales.

### **La cadena de Frío**

Es importante destacar que desde la elaboración de un ingrediente hasta su llegada a cada local, la temperatura requiere para cada uno de ellos, tanto en el transporte como en el almacenamiento, es mantenida en su punto justo.

### **El manejo de las materias primas**

Cada local de McDonald's utiliza los artículos en el orden en que los recibe: se usa primero lo que se recibe primero. Se auditan muestras de las materias primas almacenadas escogidas al azar, verificando la fecha de vencimiento y el estado de las mismas.



### **Los Productos elaborados**

Las hamburguesas se mantienen congeladas hasta el momento de ser colocadas en la parrilla. Son cocidas en planchas con hojas de teflón que cocinan de ambos lados, hasta que su temperatura interna sea suficiente para lograr un producto sano. El tiempo y la temperatura de cocción son respetados al segundo gracias a la instrumentación electrónica. La cocción adecuada es un punto clave para la seguridad de la comida.

Los alimentos cocidos que se mantienen en reserva, se conservan a una temperatura de 60° C o más alta, respetando estrictamente los plazos de conservación recomendados: 10 minutos para las hamburguesas y 7 minutos para las papas fritas, para evitar la pérdida de calidad.

### **Higiene y Limpieza**

Antes de ingresar al área de preparación de la comida, todos los empleados de McDonald's se lavan las manos y los antebrazos con jabón antimicrobiano. Si un empleado deja su área y toma contacto con elementos ajenos a su tarea, debe higienizarse nuevamente. Como suplemento del jabón antimicrobiano, también se usa un gel limpiador que se aplica periódicamente a lo largo de las horas de trabajo.

Antes de abrir sus puertas al público, en los locales McDonald's se realizan cada día lavados intensivos de pisos, mesas, sillas, bandejas, vidrios, espejos, mostradores, tachos de basura, baños, máquinas y utensilios. Primero con detergente y luego se desinfecta con agua clorada. Estos procedimientos se repiten constantemente durante el transcurso de la jornada.

**La calidad y la seguridad de la comida es nuestra más alta prioridad, así como la confianza que nuestros clientes depositaron en McDonald's cada vez que visitan nuestros locales.**



## Trabajo Práctico A1: La Imagen y la Realidad.

### *ESSE EST PERCIPI*

Viejo turista de la zona de Núñez y aledaños, no dejé de notar que venía faltando en su lugar de siempre el monumental estadio de River. Consternado, consulté al respecto al amigo y doctor Gervasio Montenegro, miembro de número de la Academia Argentina de Letras. En él hallé el motor que me puso sobre la pista. Su pluma compilaba por aquel entonces una a modo de *Historia panamericana del periodismo nacional*, obra llena de méritos en la que se afanaba su secretaria. Las documentaciones de práctica lo habían llevado casualmente a husmear el busilis. Poco antes de adormecerse del todo, me remitió a un amigo común, Tulio Savastano, presidente del club Abasto Juniors, a cuya sede, sita en el Edificio Amianto, de Avenida Corrientes y Pasteur, me di traslado. Este directivo, pese al régimen doble dieta a que lo tiene sometido su médico y vecino doctor Narbondo, mostrábase aún movedido y ágil. Un tanto enfarolado por el último triunfo de su equipo sobre el combinado canario, se despachó a sus anchas y me confió, mate va, mate viene, pormenores de bulto que aludían a la cuestión sobre el tapete. Aunque yo me repitiese que Savastano había sido otrora el compinche de mis mocedades de Agüero esquina Humahuaca, la majestad del cargo me imponía y, cosa de romper la tirantez, congratúlelo sobre la tramitación del último *goal* que, a despecho de la intervención oportuna de Zarlenga y Parodí, convirtiera el centro-*half* Renovales, tras aquel pase histórico de Musante. Sensible a mi adhesión al Once de abasto, el prohombre dio una chupada postrimera a la bombilla exhausta, diciendo filosóficamente, como aquel que sueña en voz alta:

- Y pensar que fui yo el que le inventé esos nombres.
- ¿Alias? –pregunté, gemebundo–. ¿Musante no se llama Musante? ¿Renovales no es Renovales? ¿Limardo no es el genuino patronímico del ídolo que aclama la afición? La respuesta me aflojó todos los miembros.
- ¿Cómo? ¿Usted cree todavía en la afición y en ídolos? ¿Dónde ha vivido, don Domecq? En eso entró un ordenanza que parecía un bombero y musitó que Ferrabás quería hablarle al señor.
- ¿Ferrabás, el locutor de voz pastosa? –exclamé–. ¿El animador de la sobremesa cordial de las trece y quince y del jabón Profumo? ¿Estos, mis ojos, le verán tal cual es? ¿De veras que se llama Ferrabás?
- Que espere –ordenó Savastano.
- ¿Qué espere? ¿No será más prudente que yo me sacrifique y me retire? –aduje con cierta abnegación.
- Ni se le ocurra –contestó Savastano–. Arturo, dígale a Ferrabás que pase. Tanto da... Ferrabás hizo con naturalidad su entrada. Yo iba a ofrecerle mi butaca, pero Arturo, el bombero, me disuadió con una de esas miraditas que son como una masa de aire polar. La voz presidencial dictaminó:
- Ferrabás, ya hablé con De Filippo y con Camargo. En la fecha próxima pierde Abasto, por dos a uno. Hay juego recio pero no vaya a recaer, acuérdesese bien, en el pase de Musante a Renovales, que la gente lo sabe de memoria. Yo quiero imaginación, imaginación. ¿Comprendido? Ya puede retirarse.

Junté fuerzas para aventurar la pregunta:

- ¿Debo deducir que el *score* se digita?

Savastano, literalmente, me revolcó en el polvo.

- No hay *score* ni cuadros ni partidos. Los estadios ya son demoliciones que se caen a pedazos. Hoy todo pasa en la televisión y en la radio. La falsa excitación de los locutores, ¿nunca lo llevó a maliciar que todo es patraña? El último partido de fútbol se jugó en esta capital el día 24 de junio del 37. Desde aquel preciso momento, el fútbol, al igual que la vasta gama de deportes, es un género dramático, a cargo de un solo hombre en una cabina o de actores con camiseta ante el *cameraman*.
- Señor, ¿quién inventó tal cosa? –atiné a preguntar.

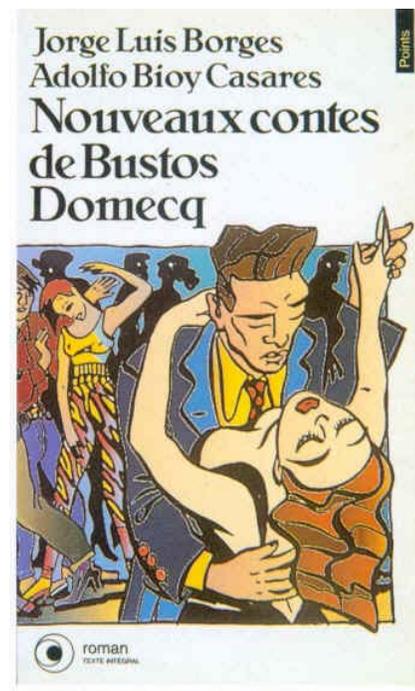
- Nadie lo sabe. Tanto valdría pesquisar a quién se le ocurrieron primero las inauguraciones de escuelas y las visitas fastuosas de testas coronadas. Son cosas que no existen fuera de los estudios de grabación y de las redacciones. Convéznase Domecq, la publicidad masiva es la contramarca de los tiempos modernos.
- ¿Y la conquista del espacio? –gemí.
- Es un programa foráneo, una coproducción yanqui-soviética. Un laudable adelanto, no lo neguemos, del espectáculo científicista.
- Presidente, usted me mete miedo –mascullé, sin respetar la vía jerárquica-. ¿Entonces en el mundo no pasa nada?
- Muy poco –contestó con su flema inglesa-. Lo que yo no capto es su miedo. El género humano está en casa, repatingado, atento a la pantalla o al locutor, cuando no a la prensa amarilla. ¿Qué más quiere, Domecq? Es la marcha gigante de los siglos, el ritmo del progreso que se impone.
- ¿Y si se rompe la ilusión? –dije con un hilo de voz.
- Qué se va a romper –me tranquilizó.
- Por si acaso seré una tumba –le prometí-. Lo juro por mi adhesión personal, por mi lealtad al equipo, por usted, por Limardo, por Renovales.
- Diga lo que se le dé la gana, nadie le va a creer.

Sonó el teléfono. El presidente portó el tubo al oído y aprovechó la mano libre para indicarme la puerta de salida.-

Jorge Luis Borges y Adolfo Bioy Casares han trabajado juntos en numerosos libros escritos en coautoría y en varias antologías de cuentos. Escribieron con distintos seudónimos: B. Suárez Lynch, B. Lynch Davis y, el más conocido de todos, H. Bustos Domecq. Con el nombre de este último escribieron *Seis problemas para Isidro Parodi* (cuentos, 1942) y *Crónicas de Bustos Domecq* (cuentos, 1967), de donde se ha tomado el cuento aquí reproducido.

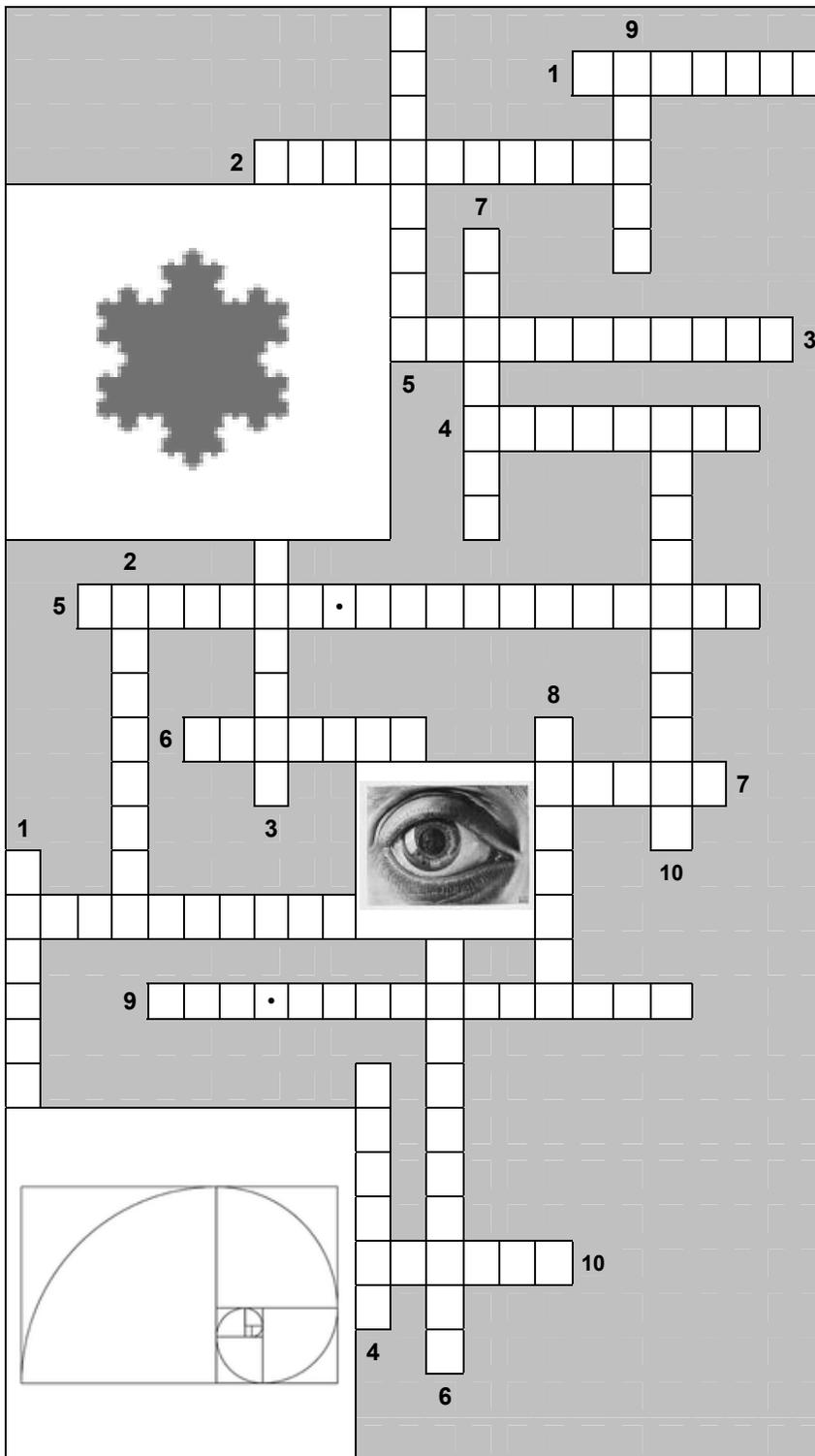
### Guía de Trabajo

1. ¿A qué alude el título del cuento?
2. ¿Cuál es la relación con el tema de la materia?
3. ¿Qué opina de la idea planteada en el cuento?
4. ¿Qué otros cuentos, novelas o películas plantean temas relacionados?
5. ¿Qué conclusiones puede extraer usted que resulten útiles para el estudio de la imagen?



## Trabajo Práctico A2

### Cap. 1: Introducción al estudio de la Imagen.



**Horizontales:**

1. Uno de los autores del concepto indicado en (10V).
2. Estudio de los procesos de control y comunicación en máquinas y en seres vivos.
3. Capacidad de un sistema de mantener su identidad.
4. Proceso inferencial en la mente del intérprete.
5. Activo intangible (empleados, conocimientos, procesos).
6. Objeto matemático auto-replicante.
7. Ente bipolar en una jerarquía.
8. Cualidad y atributo no sustentado en las partes aisladas, que surge de un sistema.
9. Biólogo que creó la denominación "Teoría General de los Sistemas".
10. Meteorólogo que inició la "Teoría del Caos".

**Verticales:**

1. Uno de los fundadores de la Semiótica.
2. Singularidad en el "espacio de acción" hacia la cual convergen las trayectorias de una determinada dinámica.
3. Uno de los creadores del *Balanced Scorecard*.
4. Biólogo chileno co-creador del concepto indicado en (3H).
5. Medida del desorden de un sistema.
6. Matemático que desarrolló el concepto indicado en (6H).
7. Pensador constructivista de la "Escuela de Palo Alto".
8. Ingeniero creador de la "Teoría de la Información".
9. Imagen mental

abstracta.

10. Concepto análogo a producción.

### Trabajo Práctico A3: **Las etiquetas y la Imagen.** Caso: *On being sane in insane places.*

“A menudo la profecía es la causa principal del acontecimiento profetizado.”

**Thomas Hobbes**, *Behemoth*.

Según el **Constructivismo**, cada uno de nosotros tiene para sí un relato de su propia vida y además cuenta historias, todas verídicas, que extrae de su biografía. Al trasladar estas narraciones, fijamos recuerdos, eliminamos ciertos desgarros internos, creamos nuestra identidad, la retocamos de forma sucesiva, vamos dando consistencia al sentimiento de nuestra existencia, nos otorgamos significación, porque justificamos y cargamos de congruencia nuestras actuaciones pasadas y vamos perfilando nuestro sentido teleológico, lo que nos da razón de ser. En todo el proceso de percepción actúan filtros psicológicos y se realiza una actividad de *asignación de etiquetas* a las personas, situaciones, hechos, etc.

**En “Acerca de estar sano en un medio enfermo”<sup>2</sup>, David L. Rosenhan analiza la asignación de las etiquetas: ‘normal’ y ‘anormal’ en un entorno psiquiátrico. Allí se describen los resultados del siguiente experimento:**

Ocho personas mentalmente sanas consiguen ser admitidas, por medios subrepticios, en doce diferentes clínicas psiquiátricas.

Los pseudopacientes entraron en el hospital como pacientes psiquiátricos auténticos. A pesar del evidente “alarde” de salud mental, ninguno fue desenmascarado. De hecho los pacientes simulados no fueron observados con especial detenimiento, debido a las costumbres usuales en dichos establecimientos. No era raro que los pacientes verdaderos “descubrieran” la normalidad de los pseudopacientes. Algunos los denunciaron: “*No están locos. Son periodistas o profesores. Están inspeccionando el hospital.*”

El hecho de que los pacientes reconocieran la normalidad de los experimentadores, pero no así el personal del hospital, muestra una fuerte inclinación de éstos a cometer lo que en estadística se denomina *Error tipo II*.

Los diagnósticos psiquiátricos conllevan estigmas personales, jurídicos y sociales. En cuanto el pseudopaciente ha sido clasificado como esquizofrénico nada puede hacer para quitarse dicha *etiqueta*. Una característica tácita de dichos diagnósticos es que buscan la fuente de la confusión mental dentro del individuo y sólo rara vez en la multiplicidad de los estímulos que lo rodean. (ej.: Un pseudopaciente recorre reiteradamente los largos pasillos del hospital. Enfermera: ‘¿Nervios, Sr. X?’ Pseudopaciente: ‘No, aburrido.’)

Una clasificación psiquiátrica crea una propia realidad y con ello, sus propios efectos. Tan pronto como se ha producido la impresión de que el paciente es esquizofrénico, la expectativa es que siga siendo esquizofrénico. Tal clasificación en boca de profesionales de la psiquiatría influye tanto en el paciente como en sus familiares y amigos, y no es extraño que el diagnóstico actúe sobre todos ellos como una profecía que se autocumple. Finalmente, el paciente acepta el diagnóstico, con todas las implicancias y expectativas adicionales y se comporta correspondientemente. Al hacerlo, también él se ha adaptado a esta construcción de una ‘*realidad*’ interpersonal.

#### **Considerando este experimento y su experiencia personal:**

1. ¿Qué papel cree que juegan las etiquetas en nuestro proceso de percepción de la realidad?
2. ¿Considera válidas las tesis del Constructivismo sobre este tema?
3. ¿Cómo se relaciona esto con la problemática de la Imagen?
4. ¿Qué enseñanzas pueden sacarse del *proceso de asignación de etiquetas*?
5. ¿Puede citar ejemplos de la vida cotidiana que presenten analogías con el caso estudiado?
6. ¿Puede citar ejemplos de la vida empresarial que presenten analogías con el caso estudiado?
7. Elabore un análisis crítico con las conclusiones obtenidas sobre la relación de las etiquetas y la imagen corporativa. (1 o 2 carillas)

**Ampliación:** Riedl, Rupert. “Las consecuencias del pensamiento radical.” - Watzlawick, Paul. “Profecías que se autocumplen.” – Breuer, Rolf. “La autorreflexividad en la literatura...” – en *La Realidad inventada*.

#### **Lecturas complementarias:**

**Becker, Howard S.** *Outside: studies in the Sociology of Deviance*. New York: Free Press, 1966. (Teoría del etiquetaje). - **Szasz, Thomas S.** *The Manufacturer of Madness: A Comparative Study of the Inquisition and the Mental Health Movement*. New York: Dell, 1961. (La medicalización de la desviación).

<sup>2</sup> Watzlawick, Paul. y otros. *La Realidad inventada*. Barcelona: Gedisa, 1995. Pág. 99 a 120.

## Trabajo Práctico A4: La Percepción y la Teoría de la *Gestalt*.

*“Todo depende del color del cristal con que se mire.”*

**Dicho popular**

Al considerar la **Imagen** como disciplina, y estudiar sus bases epistemológicas, hemos mencionado: Como provenientes de las Ciencias de la Comunicación, la Teoría General de los Sistemas, la Mecánica Estadística y la Teoría de la Información. De las Ciencias Naturales, la Biología y la Teoría Holista. De la Psicología, el Constructivismo y la *Gestalttheorie* -en todo lo relacionado con la percepción-.

Centraremos la atención, ahora, en la Teoría de la *Gestalt*.<sup>3</sup>

La escuela de la *Gestalt* (o de la configuración, o de la forma) enuncia una serie de leyes empíricas que rigen nuestra percepción.

### Guía de Trabajo

1) Explique brevemente el significado de las siguientes: a) Ley de figura-fondo, b) Ley de simplicidad, c) Ley de la pregnancia, d) Ley de proximidad, e) Ley de la semejanza, f) Ley del contraste, g) Ley de la continuidad.

2) Realice un breve análisis crítico de las leyes mencionadas.

3) ¿Qué relación encuentra entre los conceptos analizados y el diseño de la Identidad Visual de una organización?



<sup>3</sup> Ver: **Costa, Joan.** *Comunicación corporativa y revolución de los servicios.* Madrid: Ciencias Sociales, 1995. Pág. 244 a 247.

## Trabajo Práctico A5: **Identidad.**

**Identidad Corporativa:** *Quién es* la empresa objetivamente. Son todos los atributos propios de la institución, los que posee de nacimiento. La identidad es innata. Es la esencia propia y diferencial de la organización, objetivamente expresada a través de su presencia, sus manifestaciones y sus actuaciones.

La identidad de una organización está basada en su Proyecto Corporativo, que involucra los principios fundacionales, la historia y la evolución de la empresa, y sus aspiraciones<sup>4</sup>.

El nombre es un factor primordial; es mucho más que un signo de identificación, es también una dimensión esencial de la misma cosa designada, es decir, la empresa, la marca, el producto y los servicios (Costa).

**Características recomendables de un nombre:** 1) brevedad, 2) eufonía, 3) pronunciabilidad, 4) recordación, 5) sugestión, 6) originalidad, 7) registrable.

**Heurística:** 1) analogía, 2) extrañeza, 3) sorpresa, 4) evocación, 5) amplificación, 6) confiabilidad, 7) combinatoria

**Logotipo:** Enumere las correlaciones visuales de las características 1 a 6 del nombre.



**Símbolo. Gama cromática.**



### Guía de Trabajo

1) Imagine una empresa, seleccionando algunas de las siguientes características:

Consultora: 1) Recursos Humanos, 2) Comunicación, 3) Finanzas, 4) Calidad.

Tipo: 1) unipersonal, 2) tres socios, 3) múltiples socios, 4) subsidiaria de multinacional.

Cultura: 1) poder, 2) función, 3) tarea, 4) persona.

Otras características: (defina por lo menos una)

Conforme a la empresa ideada desarrolle esquemáticamente su identidad visual, justificando su elección. (Nombre, Logotipo, Símbolo, Gama cromática, tipografías, etc.)<sup>5</sup>

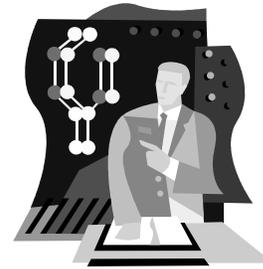
<sup>4</sup> Ver Daniel Scheinsohn. *Más allá de la Imagen Corporativa*.

<sup>5</sup> Ver Costa, Joan. *Identidad corporativa*. México: Trillas, 1993. - Pol, Andrea. *Secretos de marcas, logotipos y avisos publicitarios*. Buenos Aires: Dunkin, 2005.

## Trabajo Práctico A6: El Mapa de Públicos.

“*Todo lo que se puede decir, se puede decir claramente.*”  
**Ludwig Wittgenstein, Tractatus Logico-philosophicus.**

El Mapa de Públicos<sup>6</sup> es una herramienta de análisis imprescindible para gestionar la imagen corporativa, que permite segmentar los diversos públicos de una organización.



### Caso de ejemplo: La imagen de NutraSweet en Internet.



La multinacional *Merisant*, con base en Estados Unidos, es líder en el mercado de edulcorantes, y posee las marcas *NutraSweet*, *Equal* y *Canderel*.

*NutraSweet*, edulcorante de mesa basado en aspartamo, sufría desde hace algunos años una crisis de percepción por parte de sus públicos. El debate se había instalado fundamentalmente en Internet. Por tal motivo se contrató la consultora *v-Fluence Interactive Public Relations* para enfrentar el problema. Se diseñó un estudio de imagen y un mapa de públicos (participantes en Internet). La consultora BNV Comunicación, dirigida por Nicolás Nóbile, desarrolló un sistema de monitoreo de Internet para auditar la imagen de *NutraSweet* (*on line*).

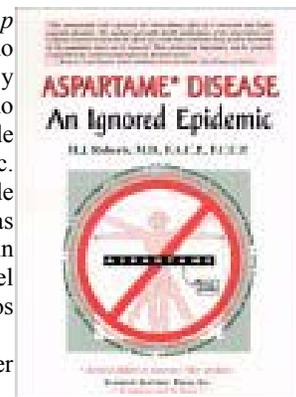
Los públicos opositores a *NutraSweet* no actuaban en forma organizada, sino de manera anárquica y descentralizada. La veracidad de los medios en que se expresaban no estaba claramente definida.

Existían grupos de interés que establecían conexiones con diversos participantes del debate.

El campo de investigación se circunscribió a 1.200 portales, *websites*, foros, listas de discusión, grupos de noticias, *weblogs* y canales de *chat* relacionados por pertenencia, foco temático o filiación con los principales participantes de la industria de los edulcorantes. Cada nodo de información fue relevado, identificando interlocutores, mensajes, editores, y posición respecto a *Merisant* y sus productos. Se incluyeron detalles de los recursos técnicos de cada nodo, identificación de hipervínculos entrantes y salientes, y un análisis de penetración en los quince principales motores de búsqueda de la web. Toda esta tarea se desarrolló con un equipo de ocho personas, empleando un *software* especialmente diseñado a tal efecto. Como resultado se obtuvo una compleja base de datos que permitió establecer patrones y tendencias del universo *on line* estudiado.

A fin de comunicar los resultados obtenidos al cliente se desarrolló el *i-Map Viewer*, que permite ver todo el campo de investigación, en el que cada uno de los 1.200 elementos está representado con un icono –cuyo símbolo, color y tamaño permiten clasificarlo–. Dispone además de herramientas como funciones de navegación, *zoom*, motor de búsqueda interno, funciones de comparación, ficha individual, URL activa para conexión con Internet, etc. Ese complejo *software* permite resaltar patrones y regularidades dentro de situaciones, que por su complejidad son difíciles de abordar. Las particularidades de la red, como la integración de emisores y receptores en un mismo público, así como su gran dinamismo y velocidad hacen necesario el desarrollo de herramientas novedosas para el estudio de la imagen y los públicos.

Este caso nos permite comprender la riqueza y profundidad que puede poseer un Mapa de Públicos, así como sus características dinámicas.



El edulzante *NutraSweet*® fue descubierto en 1965 por el investigador James Schlatter, de la Compañía *G.D. Searle*. Cuando investigaba un tratamiento para la úlcera por medio de aminoácidos, chupó su dedo para recoger un pedazo de papel, entonces Schlatter percibió el dulce sabor de lo que luego se llamaría aspartamo. Su combinación de aminoácidos no resultó ser la cura para la úlcera, pero contribuyó a crear un producto que revolucionó a la categoría de los edulcorantes. Desde su introducción en 1981, millones de personas consumen productos con *NutraSweet*. Aprobado en más de 100 países, es el ingrediente edulcorante con más amplio reconocimiento y más estudiado del mundo.

<sup>6</sup> Ver Costa, Joan. *Imagen Pública - Villafañe, Justo. Imagen Positiva - Capriotti, Paul. Planificación estratégica de la imagen corporativa.*

## Mapa de Públicos: Clasificación de Justo Villafañe (*Imagen positiva*)<sup>7</sup>

Repertorio de públicos: **ordenados según la cercanía con la empresa.**

**Algunas variables de configuración** (mencionadas como ejemplos):

- 1) Dimensión estratégica (estratégico, táctico, coyuntural),
- 2) Influencia en la opinión pública (prescriptores, mediadores, neutros, detractores),
- 3) Difusión de la Imagen Corporativa (generadores, transmisores, inertes, destructores),
- 4) Interés económico (providencia, aliado, potencialmente aliado, competidor),
- 5) Conocimiento corporativo (estructural, funcional, formal, superficial),
- 6) Composición interna (macro-homo, macro-hétero, micro-homo, micro-hétero).

### Trabajo práctico:

1. Seleccione una organización que conozca en profundidad.
2. Invente una situación determinada (crisis, lanzamiento de producto, inauguración de instalaciones...)
3. Elabore el Mapa de Públicos correspondiente, según la clasificación de Justo Villafañe.
4. ¿Qué beneficios cree que puede obtener al emplear esta herramienta?
5. Realice un breve análisis sobre el Mapa de Públicos como instrumento de gestión de la Imagen Corporativa (media carilla)

---

<sup>7</sup> Ver Villafañe, Justo. *Imagen Positiva*. Madrid: Pirámide, 1993. Páginas 224 a 230.

Trabajo Práctico A7: **Estadísticas. Recolección, análisis y presentación de datos.**

1) Defina en forma breve y concisa los siguientes términos:

**E**stadística: \_\_\_\_\_

**U**niverso: \_\_\_\_\_

**M**uestra: \_\_\_\_\_

**H**istograma: \_\_\_\_\_

**M**edia o media aritmética: \_\_\_\_\_

**M**ediana: \_\_\_\_\_

**M**oda: \_\_\_\_\_

**F**recuencia: \_\_\_\_\_

2) Mientras rigió la convertibilidad el dólar cotizaba a un peso, el 06/01/2002 se modificó la ley, meses después llegó a cotizar a \$ 4,00 ¿cuánto se devaluó el peso?

> \_\_\_\_\_

> \_\_\_\_\_

3) ¿Qué comentarios puede hacer a las siguientes expresiones?

a) El 17,526 % de una muestra de 97 personas posee título universitario.

b) Las ganancias de la empresa crecieron un 16.500 %

c) El patrimonio neto de la compañía es de un 42%

> \_\_\_\_\_

> \_\_\_\_\_

> \_\_\_\_\_

4) Exprese los resultados como porcentajes (emplee cifras significativas):

Elección 2003	Circunscripción Norte	Circunscripción Centro	Circunscripción Sur
Candidato 1:	97	129	292
Total de votos	352	306	344
%			

Investigación nº 1	Zona A	Zona B	Zona C
Opción 1:	1.077	1.199	1.244
Total de casos	9.367	10.072	10.031
%			

5) A la siguiente pregunta el 39% de los encuestados responde la opción No sabe:

*¿Cree Usted que el Ministerio de Desarrollo Social debe continuar con su Programa Jefes de Familia?*

¿Cómo deben tratarse estas respuestas? ¿Significan en todos los casos lo mismo?

> \_\_\_\_\_

> \_\_\_\_\_

> \_\_\_\_\_

> \_\_\_\_\_

> \_\_\_\_\_

> \_\_\_\_\_

6) A la siguiente pregunta el 17% de los encuestados responde la opción No sabe/No contesta:  
*¿Ve habitualmente programas de noticias por televisión?*

¿Qué opina sobre este resultado? ¿Qué opina sobre la opción No sabe/No contesta?

> \_\_\_\_\_

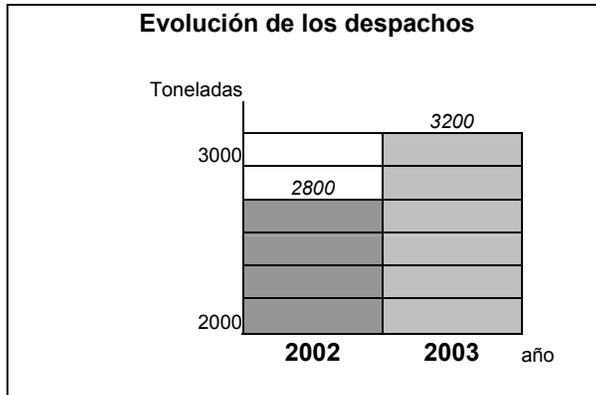
> \_\_\_\_\_

> \_\_\_\_\_

> \_\_\_\_\_

> \_\_\_\_\_

7) Observe el siguiente gráfico y exprese sus conclusiones.



> \_\_\_\_\_

> \_\_\_\_\_

> \_\_\_\_\_

> \_\_\_\_\_

> \_\_\_\_\_

8) En dos años distintos se consultó en el ámbito nacional sobre intenciones de voto, indicando tres opciones posibles: ¿A cual de estas personas votaría para Presidente?

Año 1999:            Cavallo            De la Rúa            Duhalde

Año 2001:            De la Rúa            Ruckauf            Padre Farinello

¿Qué tan comparables son estas opciones?

> \_\_\_\_\_

> \_\_\_\_\_

> \_\_\_\_\_  
> \_\_\_\_\_  
> \_\_\_\_\_  
> \_\_\_\_\_

9) Analice la siguiente información (como si Usted fuera asesor de George Bush):

“Bill Clinton ha repetido una y otra vez una asombrosa estadística: Aquellos que gracias a sus ingresos se situaron en el segmento del 1% superior obtuvieron el 60% del crecimiento económico en los últimos doce años.”

The Wall Street Journal  
8 de abril de 1992

¿Es clara la afirmación?

¿A qué individuos identifica con el 1%?

Cuando un político afirma algo así ¿qué datos necesita para fundamentarlo?

Expresé su opinión:

> \_\_\_\_\_  
> \_\_\_\_\_  
> \_\_\_\_\_  
> \_\_\_\_\_  
> \_\_\_\_\_  
> \_\_\_\_\_  
> \_\_\_\_\_  
> \_\_\_\_\_  
> \_\_\_\_\_  
> \_\_\_\_\_  
> \_\_\_\_\_  
> \_\_\_\_\_  
> \_\_\_\_\_  
> \_\_\_\_\_  
> \_\_\_\_\_

10) ¿, Qué significa: *Error Tipo I* y *Error Tipo II*? Ejemplifique.

> \_\_\_\_\_  
> \_\_\_\_\_  
> \_\_\_\_\_  
> \_\_\_\_\_  
> \_\_\_\_\_  
> \_\_\_\_\_  
> \_\_\_\_\_  
> \_\_\_\_\_  
> \_\_\_\_\_  
> \_\_\_\_\_

11) En una población de 10.000 personas el 5% de las personas consume drogas. Se realiza una prueba con un 95% de fiabilidad, (si la persona es adicta la prueba dará positiva el 95% de las veces, y si no lo es la prueba será negativa el 95% de las veces). Se selecciona aleatoriamente una persona para someterla a la prueba, y el resultado es positivo.

- a) ¿Qué indica este resultado?
- b) ¿Puede usted tomar una decisión con respecto a esta persona sobre la base de este análisis?
- c) Si el resultado hubiera sido negativo, ¿serían las conclusiones, respectivamente, las mismas?

> \_\_\_\_\_

> \_\_\_\_\_

> \_\_\_\_\_

> \_\_\_\_\_

> \_\_\_\_\_

> \_\_\_\_\_

> \_\_\_\_\_

> \_\_\_\_\_

> \_\_\_\_\_

> \_\_\_\_\_

> \_\_\_\_\_

> \_\_\_\_\_

> \_\_\_\_\_

> \_\_\_\_\_

12) Realice un análisis crítico de la siguiente nota.

La infraestructura, en crisis

## La inversión en obras cayó 110% desde 1997

A estas alturas, decir que la Argentina vive una aguda recesión económica es una verdad de Perogrullo. Pero es la causa directa por la que desde entonces y hasta hoy el país sufrió un revés en la obra pública.

Entre 1997 y el actual, las partidas destinadas a financiar obra pública descendieron un 110 por ciento. Mientras que aquel año se destinaron \$ 4212 millones, cuando finalice éste tan sólo se habrían erogado cerca de 2000 millones. (...)

**Por María Giselle Castro**  
**De la Redacción de LA NACION**

[http://www.lanacion.com.ar/01/11/20/de\\_352821.asp](http://www.lanacion.com.ar/01/11/20/de_352821.asp)  
 LA NACION | 20/11/2001 | Página 4 | Economía

> \_\_\_\_\_

> \_\_\_\_\_

> \_\_\_\_\_

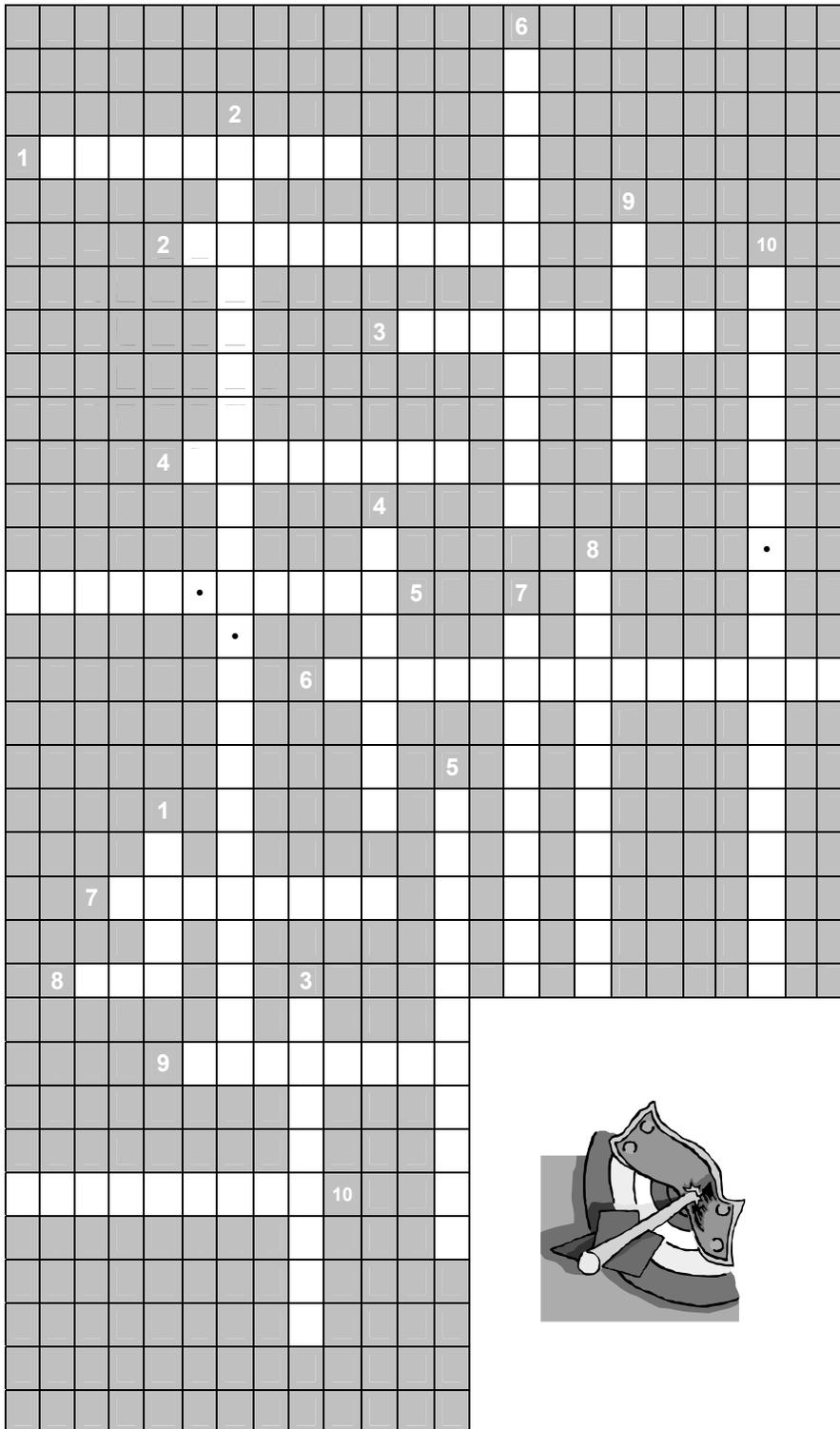
> \_\_\_\_\_

> \_\_\_\_\_

> \_\_\_\_\_

> \_\_\_\_\_

## Trabajo Práctico A8: Integración.



### Horizontales:

1. Uno de los vectores que forman la Imagen Corp. (Costa).
2. Tipo de nombre (Chaves).
3. Metodología de investigación.
4. Una de las *variables duras* de McKinsey.
5. Publicación interna.
6. Concepto elaborado por A. Ries y J. Trout.
7. Uno de los cuatro elementos de Chaves.
8. Función que desempeña un público respecto a la empresa (Capriotti).
9. Versión visual del nombre.
10. Prensa.

### Verticales:

1. Autora de *La Comunicación global*.
2. Resultado del estímulo corregido mediante el Trabajo Corporativo (J.V.).
3. Acción para influir sobre las autoridades.
4. Lo que se pierde al diversificar excesivamente los productos o servicios (Al Ries).
5. Sucesor de la 'solicitada'.
6. Tipo de nombre (Chaves).
7. Autor de *Imagen Positiva*.
- 8 Tipo de Estructura de Identidad.
9. Público objetivo.
10. Análisis de escenarios.



## Trabajo Práctico A9: **Análisis FODA y Discurso de Identidad.**

La **Matriz FODA** (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) permite formular la identidad deseada y optimizar el proceso de gestión, auditoría y control de la imagen.<sup>8</sup>

Realizar un inventario de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas facilita la realización del **Texto de Identidad** y la planificación de los **Programas de Intervención**.

El **Discurso de Identidad**<sup>9</sup> o Texto de Identidad, constituye la autorrepresentación consciente de la organización. Surge del modelo óptimo, del proyecto institucional, condicionado por el paradigma institucional y las condiciones particulares de lectura pública de la institución.

### **Guía de Trabajo**

- 1) Seleccione una empresa que conozca a fondo.
- 2) Realice su matriz FODA.
- 3) Redacte su Discurso o Texto de Identidad
- 4) Presentación a la clase de lo elaborado por cada grupo.
- 3) Debate. Preguntas, aclaraciones. Análisis crítico de las distintas propuestas.
- 4) Elaboración de un resumen escrito del TP.



---

<sup>8</sup> Ver **Daniel Scheinsohn**. *Más allá de la Imagen Corporativa*. Macchi: Buenos Aires, 1997. Págs. 307 a 309.

<sup>9</sup> Ver **Chaves, Norberto**. *La imagen corporativa*. Barcelona: Gustavo Gili, 1988. Págs. 119 a 125.

## Trabajo Práctico A10: Integración.

“Cualquiera sea la actividad que usted realice, siempre es posible hacerla con mayor eficacia y eficiencia. La clave está en saber aprovechar las nuevas *reglas de juego*. Para ello debe actualizar sus *modelos mentales*. Definir claramente su *visión*, su *misión* y sus *valores*. Adoptar el adecuado *posicionamiento* y mantener el *enfoque*.

Si es un empleado en relación de dependencia debe transformarse en lo que Tom Peters denomina: Empresa de Servicios Profesionales (ESP). Implica esto cambiar su mentalidad, dejar de realizar *tareas* para pasar a desarrollar *proyectos*; pasar de una *orientación al trabajo* a una *orientación al resultado*. Todo lo que realice deberá llevar su impronta personal que lo diferencie. Dígale no a la *commoditización*. ¡Distingase de la multitud!

Será necesario también que aplique la *Ley del esfuerzo suplementario*, esto es esforzarse siempre un poco más de lo requerido a fin de lograr la excelencia; tarde o temprano su empeño será advertido por alguien (su jefe, algún cliente, etc.) y le reportará beneficios. Otra herramienta a su disposición es el *spin-off*, que consiste en aprender y desarrollar sus conocimientos y capacidades mientras está en relación de dependencia, para luego poder aplicarlos en forma independiente (como autónomo o empresario).

Aprenda a trabajar en red (*networking*). Desarrolle y mantenga su cartera de contactos (agenda). Incorpore cada día nuevas relaciones y mantenga el contacto más estrecho posible con cada una de ellas. La persona que acaba de conocer hoy puede ser su próximo cliente/jefe/proveedor/amigo de mañana.

Nunca descuide su *marketing* personal. Dedique tiempo, esfuerzo y dinero para su propia promoción. Provéase de excelentes tarjetas personales, diseñe atractivos folletos, elabore publicaciones, escriba artículos para diarios y revistas, proyecte escribir un libro, desarrolle seminarios y conferencias, publique un boletín especializado (*newsletter*), cree una página web vendedora, aproveche el *marketing* boca a boca, asóciase a Cámaras y Asociaciones, asista a conferencias y seminarios, en pocas palabras: **¡hágase notar!**<sup>10</sup>

La **Imagen** es uno de los principales activos intangibles con que cuenta una persona u organización. A fin de integrar los conocimientos obtenidos a lo largo del presente curso se plantea este trabajo práctico, en el cual se pide desarrollar un Plan de gestión y comunicación de su propia Imagen (considerando al alumno como persona o empresa unipersonal).

El objetivo a alcanzar es la aplicación práctica de la mayor cantidad posible de conocimientos, herramientas y habilidades adquiridas en la materia Imagen, su gestión y control. Se valorará el aporte personal y creativo que permitan llevar a la práctica efectiva estos conocimientos.



<sup>10</sup> Ver **Ibáñez Padilla, Gustavo**. *Manual de Economía Personal. Cómo potenciar sus ingresos e inversiones*. Buenos Aires: Dunken, 2006. 5ta ed.

## **Guía de Trabajo**

- 1) El *objeto* sobre el que se enfocará el trabajo será la imagen personal del alumno (o la imagen corporativa de su propia empresa o consultora unipersonal).
- 2) Establezca el nombre, logotipo (y símbolo –optativo–) que lo identifiquen. (El nombre puede ser el propio, un nombre de fantasía –ej: nombre artístico– o un nombre para la empresa).
- 3) Diseñe su tarjeta de presentación.
- 4) Elabore su Mapa de Públicos.
- 5) Realice su matriz FODA.
- 6) Redacte su Discurso o Texto de Identidad.
- 7) Redacte un lema o definición que explique cuál es su especialidad (fundamente la mayor o menor ambigüedad del mismo).
- 8) Diseñe un aviso de pie de página promocionando sus servicios.
- 9) Esboce un Plan de Comunicación para difundir su imagen pública.
- 10) Proponga un anteproyecto de un instrumento específico que permita incrementar su notoriedad y notabilidad.
- 11) Desarrolle algún otro ítem que considere conveniente para promover su imagen personal.

