

PROYECTO DE GRADUACION
Trabajo Final de Grado

Levi's Footwear Argentina: Estrategia de Relaciones Públicas
¿Cómo lograr notoriedad en el mercado local?

Bordeu, Elena
Cuerpo B del PG
22 de Julio de 2013
Licenciatura en Relaciones Públicas
Proyecto Profesional
Empresas y marcas

Índice

Introducción	P. 3
Capítulo 1. Las Relaciones Públicas en la realidad empresaria	P. 13
1.1. Relaciones Públicas, concepto y definición	P. 13
1.2. Funciones y objetivos	P. 14
1.3. Públicos externos y herramientas de aplicación	P. 17
1.4 Logros y resultados	P. 22
Capítulo 2. La globalidad y el nuevo desafío de la imagen de marca	P. 24
2.1. La nueva globalización	P. 24
2.2. Oportunidad o amenaza	P. 25
2.3. La imagen de las marcas	P. 28
2.4. Casos exitosos y lecciones para aprender	P. 32
2.5. Estrategia internacional	P. 34
Capítulo 3. <i>Levi's Strauss & Co.</i>, su comunicación global	P. 37
3.1. Una empresa pionera	P. 37
3.2. Expansión mundial y nuevas categorías	P. 39
3.3. Su comunicación y desafío actual	P. 40
Capítulo 4. La imagen de <i>Levi's Argentina</i>	P. 46
4.1 La imagen de la marca en sus públicos	P. 46
4.2. Importancia de la identidad	P. 47
4.3. Definición de reputación	P. 49
4.4. <i>Levi's Footwear Argentina</i> y la formación de su imagen	P. 51

Capítulo 5: Posicionamiento y notoriedad	P. 54
5.1 Definición de posicionamiento	P. 54
5.2. Posicionamiento analítico y estratégico	P. 55
5.3. Posicionamiento actual y deseado de <i>Levi's Footwear</i>	P. 56
5.4. ¿Qué es la notoriedad?	P. 57
5.5. Objetivos a cumplir	P. 59
Capítulo 6. Plan de Comunicación	P. 62
6.1. Definición de Plan de Comunicación y consideraciones relevantes	P. 62
6.2. Elaboración y alcance del trabajo	P. 64
6.3. Definición de los objetivos	P. 64
6.3.1. Objetivos Estratégicos	P. 65
6.3.2 Objetivos de Comunicación	P. 65
6.4. Herramientas de comunicación	P. 66
6.5 Calendarización	P. 74
6.6 Evaluación	P. 76
Conclusiones	P. 78
Lista de Referencias Bibliográficas	P. 82
Bibliografía	P. 86

Introducción

El presente Proyecto de Graduación aborda la temática correspondiente a la Notoriedad corporativa, enmarcándose dentro de la línea temática Empresas y Marcas. Circunscripto dentro de la categoría de Proyecto Profesional, el presente trabajo tiene como objetivo llevar a cabo un Plan de Comunicación para la empresa *Levis Footwear Argentina*. A lo largo de su desarrollo se intentará responder a la siguiente pregunta: ¿Cómo a través de las Relaciones Públicas la marca *Levi's Footwear Argentina* puede lograr notoriedad en el mercado local? Para ello, se profundizará en la manera en que un Plan de Comunicación adecuado resulta fundamental para generar notoriedad en las marcas. Los conceptos de Relaciones Públicas, imagen de la marca, posicionamiento y notoriedad se interrelacionan entre sí generando un Plan de Comunicación, el cual debe ser elaborado en función del contexto en que se lo pretende aplicar.

Levi's Strauss & Co. (LS & Co.) es una marca mundialmente conocida, con una fuerte presencia y favorable reputación entre sus consumidores. Sin embargo, según el país del cual se trate, cuenta con diferentes posicionamientos puesto que cada uno de ellos ofrece un contexto y una coyuntura económica, política y cultural que le es propia. Además de esta variable, su casa matriz, en San Francisco, no ha mantenido una política estable a lo largo del tiempo con respecto a la comercialización de sus diferentes líneas de productos. Esta situación demanda una comunicación integral y coherente, de manera que el consumidor final articule exitosamente la identidad de la empresa con la diversidad de productos ofrecidos por ella.

Al respecto, la marca *Levi's Footwear* es una línea de producto de *LS & Co.*, que se caracteriza por comercializar artículos de calzado –tanto femenino como masculino. La marca se lanzó en Argentina en el año 2008, de la mano de un equipo de trabajo joven, dinámico y con una vasta experiencia en el rubro. Desde entonces, su propósito es posicionar la marca y comercializar sus productos en el país, en un contexto complejo en lo

que se refiere a la importación. Dada la reciente política de protección industrial y limitación de las importaciones a este tipo de bienes, el equipo se encuentra avocado a generar un producto de fabricación nacional, y de esta manera, abastecer la red de distribución local como modo de asegurar su supervivencia. Como corolario y como consecuencia de los recursos limitados de la empresa, los gerentes de *Levi's Footwear Argentina* han dejado la comunicación a merced de la fuerza que de por sí posee la marca internacionalmente. No obstante, uno de los problemas con los que se enfrenta es que su público objetivo asocian *LS & Co.* a la tradicional línea de indumentaria, desconociendo las otras líneas de producto, como lo es *Levi's Footwear*.

Por este motivo, el estudio de la situación actual de la empresa devela que *Levi's Footwear Argentina* necesita una clara estrategia de marketing y un Plan de Comunicación para insertarse exitosamente en el mercado. Desafortunadamente, la gerencia de la empresa declara no contar con los recursos humanos y financieros necesarios para este propósito, al menos hasta que la empresa se estabilice económicamente, lo cual constituye una invaluable oportunidad para demostrar a través de este Proyecto de Graduación lo importante que puede resultar un Plan de Comunicación bien implementado y acorde a sus necesidades.

Un Plan de Comunicación elaborado específicamente para *Levi's Footwear* permitirá implementar todas las herramientas y conocimientos adquiridos durante la carrera de Relaciones Públicas. Se trata de adecuar dicho conocimiento a un caso real, y la necesidad de su aplicación práctica recae en la consideración de que actualmente la gerencia de la empresa reconoce su potencial valor en vistas de asegurar su crecimiento.

La estrategia y Plan de Comunicación será un desafío real puesto que, si bien la empresa necesita este aporte, actualmente no cuenta con un departamento de Relaciones Públicas por los motivos mencionados anteriormente. Si bien *Levi's Footwear Argentina* ya ha intentado alcanzar notoriedad y posicionamiento, aunque de manera informal, luego de

varios intentos reconoce no haberlo logrado, es por ello que se muestra abierta a recibir propuestas de comunicación que se adecuen a sus objetivos. Dado que el equipo de *Levi's Footwear Argentina* posee una postura abierta a la interrelación entre empresa y universidad, los gerentes acuerdan con la importancia del objetivo planteado en este trabajo y se comprometen a colaborar, como también a implementar las sugerencias que surjan del mismo.

A modo de conclusión, el trabajo final buscará darle forma a todos los conceptos aprendidos durante la carrera, los cuales serán aplicados directa e indirectamente en el Plan de Comunicación. Asimismo, vale aclarar que si bien no todos los temas mencionados tendrán una aplicación directa en el caso estudiado, se los presentará a modo de demostrar que no solo se los comprendieron sino que también se reconoce su valor potencial para futuras aplicaciones.

El objetivo del trabajo es lograr que la marca *Levi's Footwear* alcance notoriedad a través de un Plan de Comunicación real y ejecutable. En vistas de cumplir este objetivo, el alcance del trabajo deberá ser integral para la marca y la empresa que la respalda. Una vez elaborado, el Plan será presentado a la gerencia de la empresa y, en el caso de que sea aprobado, este será aplicado inmediatamente, por lo que a través de su implementación se podrá evaluar su eficacia. Asimismo, mediante un trabajo de mutua colaboración se podrá conocer los resultados empíricos del mismo y hacer modificaciones en caso de ser necesario.

El Plan de Comunicación que se elaborará y su consecuente implementación será una muestra del trabajo en conjunto entre universidad y empresa, vínculo por demás relevante para el desarrollo de la sociedad en que ambas instituciones se hayan insertas.

Concomitantemente al desarrollo de la globalización, muchas veces las empresas se ven obligadas a enfrentarse al desafío que esta nueva situación les presenta, es decir, se encuentran ante la oportunidad de conquistar nuevos mercados a través de sus marcas,

cuyo alcance se torna cada vez más internacional. Dentro de este nuevo contexto, las marcas requieren adquirir notoriedad frente a los nuevos consumidores que incorporan, pero se encuentran con la realidad que cada mercado es diferente y no todos los mensajes son igualmente apropiados o atractivos en todas las culturas.

En primer lugar, estos cambios requieren de flexibilidad y adaptación por partes de los creadores e instrumentadores de la comunicación, según la localización geográfica que se trate. En segundo lugar, los resultados obtenidos no pueden basarse en la confianza, sino que deben ser cuantificables y sustentables en el tiempo.

Tal como se comprende actualmente, un Plan de Comunicación apropiado asegura el correcto posicionamiento de una nueva marca o producto en un mercado desconocido. Para lograr un Plan de Comunicación ajustado, el aporte de las Relaciones Públicas se vuelve fundamental, puesto que esta disciplina se extiende más allá de las fronteras que los mercados o los países imponían anteriormente. De hecho, hoy en día la comunicación viaja por canales ilimitados, muchas veces hacia lugares nunca antes imaginados, es por ello que la colaboración de esta disciplina es invaluable a la hora de elaborar un programa que tenga como objetivo lograr que una marca alcance el grado de notoriedad y posicionamiento deseado, dentro del contexto de un mercado determinado.

La implementación por parte de *Levi's Footwear* del Plan de Comunicación que se propondrá aquí será el termómetro adecuado para evaluar el vínculo entre los conceptos teóricos adquiridos a lo largo de la carrera y la necesidad específica que enfrenta una empresa en tiempo real. En otras palabras, la propuesta de una comunicación destinada a lograr una imagen, una notoriedad y un posicionamiento exitoso y sustentable será el catalizador pragmático de la experiencia adquirida durante la carrera.

De esta manera, se espera poder volcar la totalidad de los conocimientos adquiridos sobre el Plan de Comunicación, el cual será evaluado tanto académico como empíricamente, es decir, en su adecuación con la realidad empresarial argentina. Sin duda,

constituye una inmensa responsabilidad requerir información fáctica y contrastarla con los conceptos teóricos adquiridos, en vistas de poder sugerir un curso de acción a una empresa en constante movimiento.

El primer capítulo definirá el concepto de Relaciones Públicas con el fin de asegurar la comprensión de la disciplina por parte del lector. Es decir, el objetivo es elaborar un marco teórico para la comprensión conceptual de la disciplina y para ello se establecerán sus funciones y objetivos específicos, de manera tal que posteriormente sean susceptibles de ser contrastados con los resultados finales. Luego se procederá a detallar las herramientas de aplicación para que puedan ser utilizadas en la realidad empresaria dentro de la cual se circunscribe la aplicación teórica.

La trayectoria teórica tendrá como meta demostrar los resultados vinculados a los conceptos, definiciones, funciones y objetivos concernientes a las Relaciones Públicas, de manera que quede demostrada la necesidad de implementar dicho conocimiento y sus actualizaciones permanentes provistas por la disciplina.

En el segundo capítulo se abordará el nuevo desafío que implica la globalización en lo que concierne a la imagen de las marcas. La globalización incremental que sufre el mundo es actualmente innegable, como también su alcance hacia el mundo de las empresas y los profesionales de las Relaciones Públicas. Los Gerentes Comerciales, ya sea del departamento de Marketing, Relaciones Públicas u otros, deben tomar decisiones estratégicas para acompañar a sus empresas y a sus marcas en este constante proceso de globalización, aunque muchas veces esto genere discrepancias. La visión estratégica de la empresa puede percibir esta creciente globalización tanto como una oportunidad o como una amenaza. De hecho, mientras algunas empresas tienen como objetivo trascender los límites políticos y territoriales en los cuales se encuentran inmersas, otras prefieren mantenerse fuertes en sus mercados habituales y no conquistar nuevos horizontes, aunque

muchos creen que bajo esta posición se corre el riesgo de que la empresa resulte altamente vulnerable.

Hoy en día, las imágenes de las marcas son accesible por una gran parte de los consumidores de todo el mundo. Las Relaciones Públicas y las comunicaciones tienen una mayor responsabilidad sobre esta accesibilidad y por ende deben extender sus responsabilidades por sobre sus límites adquiridos. El análisis de casos exitosos será una guía interesante para extraer y conjugar fundamentos y acciones que lograron el objetivo propuesto. A su vez, algunos casos no tan exitosos podrán servir de enseñanza para no cometer los mismos errores por parte de profesionales que se encuentran ante disyuntivas similares. La definición por parte de la empresa de una estrategia internacional brindará un camino de acción en el que las Relaciones Publicas tendrán una relevancia significativa ante los nuevos mercados del mundo.

El capítulo 3 presentará a la empresa internacional *Levi's Strauss & Co.* sobre la cual se implementará el Plan de Comunicación. Luego de una breve reseña histórica sobre los valores que crearon sus fundadores y que hasta hoy rigen las políticas comunicacionales de la empresa, se detallará el crecimiento internacional y la incorporación de nuevas categorías para afrontar las necesidades de los consumidores de los mercados globales. Frente a este nuevo panorama nace el desafío de generar notoriedad y relevancia en distintos mercados, consumidores y categorías de producto para diferentes países del mundo. La extensión a *Levi's Footwear Argentina* será un paso natural para poder analizar correctamente la situación actual de la empresa/marca y su comunicación.

En el siguiente capítulo, se analizará la imagen de *Levi's Argentina* para poder crear una plataforma de comunicación destinada al público interesado. Será de suma importancia partir de una correcta definición del concepto y contenido de la marca percibida por sus consumidores, puesto que de allí se podrá formar sustancialmente la imagen de *Levi's Footwear* en el mercado al que va dirigida. La importancia de determinar una identidad apropiada y diferenciada será relevante para atraer los clientes nuevos que necesita la

categoría de producto en cuestión. Será necesario establecer una reputación adecuada para asegurar el crecimiento futuro del proyecto bajo análisis.

El quinto capítulo estudiará los conceptos de posicionamiento y notoriedad. El posicionamiento de *Levi's* como marca y de *Levi's Footwear* como categoría de producto recientemente introducido al mercado será fundamental para poder plantear un Plan de Comunicación significativo que cumpla los objetivos propuestos. Si bien actualmente la conquista del mercado se encuentra en su etapa inicial, es sumamente importante partir de un posicionamiento real y exacto para poder dirigir la futura comunicación de la marca. De esta manera, se podrá identificar un posicionamiento deseado y establecer las acciones necesarias para alcanzarlo y expandirlo según las necesidades del mercado. En esta etapa, se definirán los objetivos, estrategias y tácticas a utilizarse en el Plan de Comunicación para lograr generar notoriedad a *Levi's Footwear Argentina*.

Finalmente en el capítulo 6 se dará a conocer el Plan de Comunicación sugerido. Antes de enumerar y detallar los pasos a seguir, será necesario explicar y definir el significado del mismo. Asimismo, se deberán establecer el alcance del proyecto de la manera más realista posible, en vistas de lograr los objetivos propuestos por el Plan de Comunicación. El paso siguiente será definir los objetivos estratégicos y de comunicación en función de lograr una correcta implementación del mensaje mediante los medios seleccionados para llegar a los destinatarios deseados. Una vez definido todo ello, se ejecutará el Plan de Comunicación, a partir del cual en un futuro se podrá evaluar el éxito del mismo.

Por otra parte, los antecedentes académicos de los cuales este proyecto se servirá para su elaboración serán los siguientes:

-Pujol, María. (2012). *Posicionamiento a través de las redes sociales*. Proyecto de graduación. Facultad de Diseño y Comunicación. Buenos Aires: Universidad de Palermo. Este Proyecto de Grado se relaciona con la temática abordada ya que estudia la necesidad

de que las empresas se adecuen a los diversos avances tecnológicos desarrollados en el marco de la comunicación. El principal objetivo de la Web 2.0 es fomentar vínculos duraderos, lo cual puede ser entendido como una de las vías a través de la cual las empresas logran su posicionamiento en el mercado.

-Bonfiglioli, Florencia Giuliana. (2012). *Red Bull Argentina*. Proyecto de Graduación. Facultad de Diseño y Comunicación. Buenos Aires: Universidad de Palermo. El PG se relaciona directamente con la temática abordada por el autor puesto que analiza el modo en que las marcas buscan una imagen de marca diferenciada, intentando que su público objetivo se identifique con ella y finalmente la prefieran frente a sus competidores. Allí se aborda la importancia de trabajar en pos de una coherencia entre la Identidad y la Imagen corporativa, lo cual coincide –en parte– con lo desarrollo de este trabajo.

-Balzano, Natalia. (2012). *Redes Sociales*. Proyecto de Graduación. Facultad de Diseño y Comunicación. Buenos Aires: Universidad de Palermo. Ambos proyectos se vinculan desde el punto de vista que procuran identificar las plataformas cibernéticas a las que en la actualidad las marcas recurren para comunicarse con su público. Este trabajo resulta un referente para la investigación de cómo, a través de las redes sociales –principalmente *Facebook* y *Twitter*–, los profesionales de la comunicación gestionan sus mensajes e implementan acciones en vistas de lograr una imagen corporativa favorable, sólida y sostenible en el tiempo. Esta investigación demuestra que una marca puede alcanzar notoriedad de manera instantánea y con alcances mundiales, a través del conocimiento y el buen empleo de estas herramientas.

-Sarinella, Ariana Vanesa. (2012). *Transformación de la imagen corporativa como influencia de la Web 2.0*. Proyecto de Graduación. Facultad de Diseño y Comunicación. Buenos Aires: Universidad de Palermo. El aporte de este proyecto reside en el estudio de la construcción de imágenes de marca positivas por medio de las herramientas que ofrece la Web 2.0 ante audiencias cada vez más poderosas e influyentes. Este nuevo paradigma de comunicación

se vincula con el presente proyecto puesto que advierte sobre los diferentes modos en que las marcas se encuentran interrelacionadas con su público, ya no de un modo unidireccional y vertical, sino de maneras más participativas. Asimismo, la contribución de este trabajo reside en el estudio de las diversas maneras en que los contenidos de la Web 2.0 provocan transformaciones en el posicionamiento y en la imagen corporativa de las marcas.

-Gómez Sahaguían, María Paz. (2012). *Relaciones Públicas, identidad y experiencias*. Proyecto de Graduación. Facultad de Diseño y Comunicación. Buenos Aires: Universidad de Palermo. Si bien este proyecto principalmente desarrolla el concepto de brand PR, resulta un antecedente puesto que analiza los diferentes modos en que se puede fortalecer la identidad de una marca. Más precisamente, el interés para con este proyecto es el estudio de determinadas estrategias relacionales que posibilitan un posicionamiento diferenciado a través de la creación de experiencias de consumo caracterizadas por vincular afectivamente las marcas con sus respectivos consumidores.

-Bruschini, Rosana Carina. (2011). *Integración de las Relaciones Públicas al marketing multinivel*. Proyecto de Graduación. Facultad de Diseño y Comunicación. Buenos Aires: Universidad de Palermo. El trabajo presentado por la autora será de gran utilidad siempre y cuando se lo considere, no tanto a partir del concepto de Marketing Multinivel, sino a través del modo en que se las marcas se interrelacionan con su público mediante redes sociales u otras herramientas de comunicación que garantizan cierto *feedback*. Ambos proyectos se vinculan en este punto, es decir, en la necesidad de diseñar e implementar nuevas vías de comunicación bidireccionales entre las marcas y su público objetivo.

-Juez, Diego. (2011). *Asociaciones estratégicas para posicionar la imagen de Necochea*. Proyecto de Graduación. Facultad de Diseño y Comunicación. Buenos Aires: Universidad de Palermo. Si bien este Proyecto de Graduación socava en las estrategias de posicionamiento de una ciudad, como el caso de Necochea, es posible encontrar

contribuciones a este trabajo principalmente en lo que respecta a estrategias y gestiones posibles para lograr el posicionamiento de una marca que ya posee una identidad propia.

Capítulo 1. Las Relaciones Públicas en la realidad empresaria

1.1 Concepto y definición

Tal vez no sea casual que la marca *Levi's Strauss & Co.* y las Relaciones Públicas hayan nacido en el mismo siglo. Así como los investigadores coinciden en señalar que las Relaciones Públicas surgieron en los Estados Unidos a principios del siglo XIX, también se conoce que en 1873 Levis Strauss, un inmigrante alemán, y Jacob David, un sastre de Nevada, recibieron una patente norteamericana para confeccionar un pantalón masculino de *denim* con remaches de cobre, que luego sería conocido como los auténticos *blue jeans*. Es posible que la dupla no haya estado al tanto del nacimiento de las Relaciones Públicas como hoy se conocen, sin embargo desarrollaron su empresa a la par de esta actividad profesional que siguió creciendo de manera sostenida en las décadas siguientes. De hecho, actualmente el ochenta por ciento de las compañías norteamericanas cuenta con un departamento de Relaciones Públicas, estando *LS & Co.* entre ellas. Asimismo, la creación de esta legendaria marca americana y el nacimiento de las Relaciones Públicas coinciden en que ambas tienen un origen anglosajón y han sido uno de los pilares de la cultura norteamericana desde su creación.

Ahora bien, para poder comprender en profundidad el concepto de las Relaciones Públicas y aplicarlas durante el desarrollo de este trabajo a la marca *Levi's* es preciso definir conceptualmente a las Relaciones Públicas, sus funciones básicas y determinar la necesidad de su instrumentación.

Desde su nacimiento, las Relaciones Públicas han suscitado una innumerable cantidad de definiciones, sin embargo y dado que este trabajo pretende entregar una visión actualizada a la realidad empresaria, se optó por presentar a la disciplina a través de la definición aportada por los norteamericanos Cutlip, Center y Broom, puesto que ella brinda una de las versiones más actuales sobre esta práctica. En efecto, Van Riel (1997) cita a estos tres autores, quienes definen a las Relaciones Públicas como “el esfuerzo planeado

para influir en la opinión por medio de la actuación aceptable y de la comunicación recíproca" (p.13). Más allá de lo atinado de su caracterización, agregan que las Relaciones Públicas "son una función directiva que establece y mantiene relaciones mutuamente beneficiosas entre una organización y los públicos de los que depende su éxito o fracaso" (p. 13). Esta consideración aporta una visión integral de esta disciplina, en tanto que incluye el concepto del beneficio, tanto de la empresa como del público al que ella se dirige. Es decir, por sobre todas las cosas jerarquiza la función que cumple dentro de una organización para planificar y ejecutar comunicaciones que mantengan vínculos positivos con el público con el que ella se interrelaciona.

En su obra *90 técnicas de Relaciones Públicas*, Manuel Palencia-Lefler (2008) cita varias definiciones que gozan de cierto consenso entre las organizaciones profesionales que buscan una definición genérica. Entre aquellas, se destaca la aportada por la Iª Asamblea Mundial de Asociaciones de Relaciones Públicas (México 1978), la cual caracteriza a la disciplina como "arte y ciencia social de analizar tendencias, predecir consecuencias, asesorar líderes y ejecutar programas que servirán a los intereses de la organización y sus públicos" (2008, p.29). La riqueza de esta definición consiste en complejizar la práctica, asignándole orígenes tan diversos como la ciencia y el arte, a la vez que deja entrever su utilidad para el gerenciamiento de una empresa. Más allá de la dificultad de un consenso generalizado en lo que se refiere a su definición, la cita da cuenta de una visión compartida sobre la relación beneficiosa entre organizaciones y públicos, la cual –según el autor– consiste en un vínculo desprovisto de categorías como “vencedores” y “vencidos”, sino tan solo intereses mutuos en constante relación.

1.2 Funciones y objetivos

Muchos autores coinciden en señalar que las Relaciones Públicas es una disciplina de gestión e interacción social; como su nombre lo indica, ellas “tratan del modo en que la

conducta y las actitudes de los individuos, organizaciones y gobiernos inciden unos sobre otros” (Black, 1996, p. 15). O, en palabras del Instituto de las Relaciones Públicas, se trata del “esfuerzo planificado y sostenido para establecer y mantener la buena voluntad y la comprensión mutuas, entre una organización y su público” (citado en Black, 1996, p. 18). Tanto una definición como otra abren el camino para el análisis de los públicos involucrados en su accionar, al tiempo que sugieren el campo de acción y las funciones propias de la disciplina.

Las Relaciones Públicas operan en múltiples esferas de la vida en sociedad, ya sea que se trate del gobierno, el mundo de los negocios, las instituciones educativas o los asuntos sociales y comunitarios. Como una primera aproximación a las funciones que ellas cumplen, Black identifica dos ramas diferentes en el ejercicio de esta práctica. Por una parte, el autor destaca la dimensión reactiva de las Relaciones Públicas: reaccionar ante los problemas o situaciones de crisis y gestionar cambios, además de procurar el mantenimiento de la reputación de una organización. Sin embargo esta práctica también se caracterizan por su dimensión pro-activa, que según la Declaración Mexicana consiste en “llevar a cabo programas de acción planificados que sirvan igualmente al interés del público y el de la organización” (Black, 1996, p. 19), lo cual incluye una labor de asesoramiento. Al actuar dentro de una gran diversidad de sectores sociales, la función básica de las Relaciones Públicas es conciliar intereses sociales, unir públicos y sectores bajo los mismos intereses u objetivos. Mediante un empleo eficaz y responsable de las comunicaciones, las Relaciones Públicas persiguen influir positivamente sobre los diferentes actores en vistas de conciliar los intereses de todas las partes involucradas, ya sea que se trate de un bien tangible o intangible. A modo de ejemplo, dentro del ámbito empresarial el ejercicio de esta disciplina puede incidir en lo que se refiere a la cadena de valor de una empresa, buscando resultados favorables a lo largo de toda la red, desde el fabricante hasta los intermediarios, las empresas de logística, los mayoristas y los canales minoristas involucrados en la actividad.

Puesto que sus campos de acción pueden ser muy disímiles, los objetivos que ellas persiguen dependen de las necesidades de la organización para la cual destinan su esfuerzo. Aún así, es posible enumerar una serie de aplicaciones concernientes a su desempeño profesional: asesorar en función de la conducta humana; analizar las tendencias futuras y predecir sus consecuencias; investigar la opinión pública; prevenir conflictos o riesgos de trabajo; armonizar intereses públicos y privados; fomentar las buenas relaciones entre el personal, los proveedores y los clientes; promocionar productos y servicios; proyectar la imagen e identidad corporativa; impulsar la comunicación interna de una empresa, etc. (Black, 1996). Como se puede observar, las Relaciones Públicas se extienden sobre todos los aspectos de la organización y la gestión de una organización. Sin embargo, además de los recientemente mencionados, la generación de notoriedad es un objetivo importante dentro del campo de las Relaciones Públicas puesto que para muchos constituye, junto con la imagen de marca, un activo intangible capaz de sostener ventajas competitivas (Agundez, 2007). Asimismo, a través de las Relaciones Públicas muchas empresas intentan adquirir un posicionamiento estratégico por medio de mensajes sostenibles en el tiempo y coherentes no solo entre sí, sino también, y fundamentalmente, con la identidad y la cultura de la organización que emite el mensaje.

Desde la teoría de la comunicación se sostiene que los mensajes se crean y se transmiten desde un emisor hacia un receptor, generando una relación de retroalimentación productiva. Por su parte, las Relaciones Públicas se caracterizan por desarrollar comunicaciones eficientes, mediante las cuales se busca transmitir un mensaje que resulte provechoso para el logro de sus objetivos. En función de esto, la comunicación debe ser planificada y diseñada desde un punto de vista estratégico para que los mensajes lleguen a los distintos públicos de manera efectiva. La comunicación, entendida en sentido integral como un sistema de mensajes coherentes y homogéneos, requiere de un Plan de Comunicación, es decir, de la formulación de objetivos y de estrategias, como también de la metodología necesaria para ponerlos en práctica (Segrelles y García-Perrote, 1996). Sin

embargo, antes de elaborar un Plan de Comunicación es necesario emprender una investigación exhaustiva, la cual incluye los públicos hacia los que ella se dirige. En este punto no debe olvidarse que una de las reglas de una comunicación eficaz es pensar en el receptor puesto que a partir de él será posible diseñar acciones de comunicación adecuados a sus intereses.

1.3 Públicos externos y herramientas de aplicación

En el proceso de llevar a las Relaciones Públicas hacia el campo instrumental es necesario identificar todos los públicos que sean de especial interés para llevar a cabo los objetivos propuestos. Seleccionar aquellos públicos adecuados para la aplicación del Plan de Comunicación es una tarea que requiere de mucho cuidado, ya que excluir públicos relevantes o incluir públicos irrelevantes tendrá, inevitablemente, consecuencias desfavorables sobre los resultados finales. Si esta tarea no se lleva a cabo con profesionalismo y dedicación puede que los esfuerzos posteriores no caigan en terreno fértil y se habrá desperdiciado una importante oportunidad de crecimiento para los actores involucrados.

En vistas de las consideraciones precedentes, se impone la necesidad de revisar la literatura especializada acerca del concepto de públicos. Desde la perspectiva de Paul Capriotti (1992), más allá de que el concepto se haya estudiado desde diferentes disciplinas, en todas sus expresiones yace como fundamento el concepto de grupo. Sin ir más lejos, según este autor una definición aceptable de lo que significa el término *público* es la siguiente: "un número de individuos los cuales se hallan en situación de mutua integración (aunque sea mínima) y relativamente duradera" (p. 32). Además, Capriotti elabora una distinción entre grupos primarios y secundarios: mientras los primeros se caracterizan por vincularse íntima y estrechamente, a base de un componente afectivos, los segundos se articulan solo gracias a un interés compartido por cada uno de sus miembros,

sin intervención de la variable afectiva. A partir de esta clasificación, el autor define el concepto de *público* como:

el conjunto de miembros de un grupo social que, sin estar necesariamente unidos físicamente, reaccionan ante un estímulo común, o bien se encuentran unidos mediante vínculos mentales por un interés común definidos hacia determinados temas o aspectos de la vida cotidiana. (Capriotti, 1992, p.35).

En consonancia con esta postura, según Grunig y Hunt (2003), los públicos, lejos de ser algo amplio e indeterminado, son siempre específicos puesto que a sus miembros los une un interés en común o están afectados por un mismo problema o tema. Para estos autores, los públicos tienen conductas similares e, independientemente de que sus miembros interactúen entre sí cara a cara, se comportan como si fuesen una sola unidad. De todos modos, los autores sostienen que las actitudes son generalmente situacionales, lo que significa que un público puede comportarse de igual manera con respecto a un tema, pero de diferente manera con respecto a otro. A partir de esta aclaración, se deduce que un público es una unidad compleja y su cohesión depende de la situación específica bajo la cual se la esté analizando.

Los destinatarios deseados de un programa de comunicación son lo que Sanz de la Tajada (2002) llama "públicos objetivos", los cuales, según el autor, se destacan por sus rasgos sociodemográficos, socioculturales, socioeconómicos, sociopolíticos y psicológicos. En contrapartida, Thierry Libaert (2005) advierte que los individuos ya no están segmentados en categorías explicativas, tales como sexo, edad, religión, puesto que se han vuelto nómades en lo que se refiere a los diferentes aspectos de su vida, perteneciendo fugazmente a múltiples tribus o redes al mismo tiempo. Según el autor, en la actualidad las preferencias son más psicológicas que sociológicas, es decir, mucho más diversificadas y aparentemente contradictorias, lo cual desafía el trabajo de delimitar cuáles son los caracteres que constituyen un público con cierta identidad propia.

Entre la gran vastedad de clasificaciones concernientes a los públicos cabe retomar la distinción entre público interno y público externo que habitualmente los académicos hacen dentro de la estructura propia de una organización empresarial. El público interno corresponde a las personas y entidades que forman parte del trabajo de la organización, como por ejemplo los accionistas, los directivos, los empleados, etc.; el público externo comprende todas las personas o entidades que forman parte del entorno social de la organización, es decir, que interactúan con la organización pero que no pertenecen a ella, como por ejemplo los clientes, los proveedores, los acreedores, la prensa, el gobierno, la comunidad, etc. (Palencia-Lefler, 2008).

La importancia y la naturaleza de cada público que conforma el entorno de una institución determinarán la forma y la estrategia con que ésta se dirija a ellos. Asimismo, las herramientas que se eligen como las más aptas para llevar a cabo la aplicación del Plan de Comunicación deben tener en cuenta los públicos objetivos, para ese entonces ya definidos con el máximo de precisión posible. Es decir, el contenido del mensaje como el canal utilizado para llevar a cabo un acto comunicativo dependerá del público específico al cual se dirijan. Por ejemplo, dentro del público externo, no es lo mismo comunicar a los clientes que a los proveedores; tanto el contenido del mensaje como los canales debieran adecuarse respectivamente, aunque siempre primando la coherencia para que comparativamente unos y otros resulten consistentes y la identidad de la organización no se vea afectada.

En cuanto a la selección de las herramientas de aplicación, el criterio está atravesado por múltiples factores, tales como el tipo de mensaje, el público objetivo, el contexto de comunicación, o la relación costo-beneficio que cada una de ellas plantea. Las herramientas con que se desarrollarán los objetivos corporativos dependerán de la interacción que se establezca con el público objetivo, es decir, ya sea masiva, grupal o especializada.

Si se trata de una empresa que produce y comercializa productos relacionados con la moda, como lo es *Levi's Footwear Argentina*, y cuyo objetivo es adquirir notoriedad, las herramientas gráficas y digitales serán fundamentales por su carácter visual y representativo, frente a otras opciones de comunicación. Las publicaciones en revistas de moda que gozan de cierta reputación logran que un producto se convierta en aspiracional, lo cual no deja de ser importante para el consumidor puesto que advierte que el producto publicitado es respaldado por la editorial de la revista. Por este motivo, para *Levi's Footwear* la selección de los medios gráficos será una tarea fundamental para lograr la adecuada segmentación de públicos, siempre y cuando exista una buena relación costo-beneficio. De esta manera, desde el punto de vista del público, como desde lo económico, no sería lo mismo publicar todos los domingos en la revista *Viva* que en algunos números especiales de *Vogue* o *Catalogue*.

Por otra parte, toda introducción de productos o marcas en el mercado representan una novedad para determinados actores que se interrelacionan con la organización. El uso de la prensa, tanto empresarial como táctica a nivel producto, tiene un lugar de preponderancia en el uso de las herramientas de aplicación. La clave para el uso exitoso de estas herramientas es conectar adecuadamente a los medios que necesitan publicar noticias y actualizaciones con la empresa que busca divulgar su nuevo producto en el mercado. De esta manera, la utilización de servicios de prensa externos o el uso de los recursos internos de la empresa serán de vital importancia en la implementación de esta herramienta básica que, generalmente, tiene una relación costo-beneficio muy oneroso para la organización.

A su vez, el crecimiento global de los medios digitales de comunicación plantea la posibilidad, por no decir la necesidad, de invertir en estas nuevas herramientas que se caracterizan por su alcance potencial. Los avances de las tecnologías de la información y de la comunicación han incorporado nuevas herramientas y formas de intermediación e interactividad que están reconfigurando el espacio mediático. Frente a la vastedad de oferta

de herramientas, en el caso de *Levi's Footwear* es preciso analizar las páginas de *Internet* más adecuadas para los públicos externos relevantes de la empresa y, dentro de las mismas, realizar un profundo análisis del contenido que allí se vuelca para que sea compartido por los usuarios. Al mismo tiempo y considerando que la empresa ofrece una categoría nueva de producto que corresponde a *Levi's* Internacional, el contenido de la comunicación debe ser elaborado de manera coherente con lo que esta empresa usualmente trasmite a sus consumidores, de manera que la identidad de marca no se vea afectada. Por el contrario, una comunicación integrada constituirá una oportunidad para *Levi's Footwear Argentina*, de manera que genere una transferencia de valor y prestigio en ambas direcciones.

En materia de públicos externos y su relación con las organizaciones, el autor Manuel Palencia-Lefler (2008) define a estos destinatarios como "personas y/o entidades que forman el entorno social de la organización y le dan proyección y dimensión social (p. 40). Esta definición adquiere todavía más significado si se toma en cuenta que actualmente las redes sociales han tomado una importancia fundamental en lo que respecta a la relación bidireccional entre las corporaciones y sus públicos. Una de las principales características de las redes sociales es el concepto de comunidad, fundamentado en una filosofía de afiliación y participación, y en la que sus usuarios interactúan, dialogan, aportan comunicación y conocimiento. Las relaciones a través de la red introducen nuevas formas de comunicación, sobre la base de una cultura que prioriza nuevos valores y nuevas formas de intercambio, cada vez más directas, segmentadas e interactivas. Frente a este panorama, las empresas han encontrado en las redes sociales un nuevo canal de comunicación, así como también una fuente valiosa de información. Como corolario de esto, las herramientas tradicionales de comunicación se ven trastocadas puesto que ahora las empresas se encuentran con la posibilidad de relacionarse con sus consumidores de una manera más personalizada. *Facebook*, *Twitter*, *Linkedin*, como ejemplos emblemáticos, están cambiando las estrategias de comunicación de las marcas puesto que a través de

ellas la comunicación masiva e indiferenciada, propia de los medios de comunicación tradicionales, se vuelve una comunicación uno a uno, más instantánea y particularizada (Campos Freire, 2008). O en otras palabras, “el carácter vertical (de uno a muchos) de los medios tradicionales se entrecruza con el rasgo horizontal de las nuevas tecnologías (en el formato de uno-a-uno, o de muchos a muchos)” (Otero, 2012, p. 113).

El comercio electrónico crece a diario y manejar correctamente sus herramientas tendrá repercusiones directas sobre los públicos externos, las cadenas comerciales, así como también sobre la imagen de la marca. El análisis de las herramientas comunicacionales adecuadas para cubrir las necesidades de *Levis Footwear* también deberá considerar otras herramientas, tales como la realización de eventos, desayunos de prensa, desfiles o acciones no convencionales como vestir personajes famosos o líderes de opinión con los productos que se están lanzando. En resumen, la diversidad de herramientas que *Levis Footwear* actualmente dispone como vías para alcanzar notoriedad es abundante, puesto que en los últimos años las propuestas han superado los límites tradicionales y han involucrado recursos de una creatividad sorprendente. Frente a ello, se hace imprescindible un *scouting* permanente de ideas y una renovación de las técnicas conocidas hasta el momento.

1.4 Logros y resultados

Establecer el resultado o el logro del Plan de Comunicación es una tarea fundamental para poder asociar el éxito del mismo con los resultados esperados por la empresa que lo instrumenta. Los públicos estimulados mediante estas acciones de comunicación serán quienes den el veredicto a la organización ya que serán estos los informados, persuadidos o motivados por la misma. Capriotti (1999) señala que los objetivos que deben lograrse a través del Plan de Comunicación son: lograr notoriedad, diferenciarse de la competencia, generando credibilidad y confianza para que los públicos

los elijan por sobre otras alternativas. Tanto la generación de notoriedad, la imagen positiva y la fidelización de una mayor cantidad de públicos serán determinantes para saber si se ha logrado un resultado positivo a través de la implementación de las herramientas seleccionadas especialmente para ello. Una instrumentación metódica, así como flexible puede ser indicador de que se va por buen camino. A partir de allí y a través de una retroalimentación constante con el público objetivo, se podrá evaluar la eficacia del mismo. A la luz de los resultados obtenidos se podrá determinar si el Plan de Comunicación en sí mismo fue lo suficientemente profesional y creativo para poder alcanzar los objetivos propuestos, así como también si las herramientas utilizadas fueron las apropiadas para asegurar el crecimiento deseado por la empresa.

Capítulo 2. La globalidad y el nuevo desafío de la imagen de marca.

2.1 La nueva globalización

Según el Fondo Monetarios Internacional (FMI), la globalización es

una interdependencia económica creciente del conjunto de países del mundo, provocada por el aumento del volumen y la variedad de las transacciones transfronterizas de bienes y servicios, así como de los flujos internacionales de capitales, junto a la difusión acelerada y generalizada de la tecnología (FMI, 2004).

Tal como se desprende de la definición, la globalización es el proceso mediante el cual los países se vinculan económicamente a través de transacciones comerciales mutuas, en el que la comunicación tiene un rol preponderante. La revolución de la tecnología de la información y de las telecomunicaciones, y fundamentalmente la de *Internet*, parecieran construir el nexo de unión entre todos los mercados, siendo estos unos de los pivotes más significativos de la interacción mundial.

De hecho, ya hace más de veinte años Regouby (1989) advertía la existencia de una tendencia hacia la comunicación global. El autor sostenía que el mercado de la comunicación era un sector en auge y afirmaba que la comunicación era el factor dominante de la supervivencia y el desarrollo de la empresa. Ya en ese entonces advertía que la comunicación era “el elemento central y el motor de las transformaciones” (p. 50), y que, a principio de los años 80, junto con la intensificación de mercados cada vez más competitivos y la propagación de la democracia, la aparición de nuevos medios de comunicación generarían una fuerte tendencia y evolución en el mercado de las comunicaciones.

Frente a este nuevo paradigma, económico y asimismo cultural, las Relaciones Públicas encuentran un mayor campo de acción; en efecto, muchos autores coinciden que con *Internet* finalmente se llega a la Edad de Oro de este sector. De hecho, actualmente la demanda de las Relaciones Públicas no tiene precedentes puesto que la comunicación es la base de su accionar, e *Internet* se vuelve una de sus mayores plataformas para su

actividad. Con la expansión de la economía, las empresas han dejado su localismo histórico para extenderse hacia nuevas latitudes y, consecuentemente, necesitan lograr notoriedad y reconocimiento en los nuevos mercados en los que desembarcan. En otras palabras, precisan de los profesionales de las Relaciones Públicas para lograr un posicionamiento competitivo. Por otra parte, después de años de reducciones del tamaño de las empresas, las corporaciones registran un aumento paulatino en sus presupuestos de comunicación, en tanto que reconocen el potencial aporte de los comunicadores profesionales para el crecimiento de su empresa. A modo de confirmación, según la revista *The Economist*, muchos responsables de grandes compañías reconocen que una parte capital de su trabajo es comunicar, más allá del sector al cual pertenezca su actividad. En Estados Unidos, durante los últimos quince años el volumen de inversión en este sector registra aumentos considerables (Segrelles y García-Perrote, 1996), lo cual permite observar no solo la confianza puesta en esta práctica, sino también la rentabilidad y los beneficios múltiples que ella les depara.

Para concluir, actualmente la globalización –tanto financiera, productiva, social como cultural– afecta a todas las organizaciones, y así como la competencia se intensifica y se complejiza, la comunicación también. Conocer en profundidad la coyuntura actual, y asimismo incorporar las nuevas tecnologías de la información es imprescindible para comunicarse en este nuevo siglo de transformaciones. De este modo, el reconocimiento de la importancia de la comunicación estratégica y sus nuevas herramientas se ha vuelto absolutamente esencial, no solo para las prácticas de las Relaciones Públicas y el mundo empresarial, sino para el ejercicio eficaz de cualquier sector.

2.2. Oportunidad o amenaza

Para aquellas empresas con espíritu expansionista, el mundo globalizado les ofrece un abanico de posibilidades inauditas para ganar nuevos mercados y posicionar sus

marcas. Como factor predominante de la globalización, el crecimiento exponencial de las tecnologías de la comunicación hizo que las compañías cuenten con la posibilidad de utilizar medios y soportes anteriormente inexistentes o sustancialmente mejorados. Desde este enfoque, algunos de los avances tecnológicos más destacables y fructíferos para la comunicación empresarial son: la consolidación de tecnologías digitales, el aumento de la banda ancha, el desarrollo de las soluciones multimedia de las comunicaciones móviles y vía satélite, la aparición de nuevos medios de comunicación, como de redes de acceso público y privado, y soportes con una mayor capacidad de almacenamiento de información (López Hermoso Agius y Durán Heras, 1996). Frente a esta nueva situación, la gestión empresarial transita expectativas de transformaciones radicales. Por ejemplo, a través de las redes de acceso público como *Internet*, las empresas pueden comunicar sin que haya un intermediario entre ellos y sus destinatarios. Desde su página *web*, la compañía puede comunicar toda la información que desee, ya sea su identidad visual; su publicidad corporativa; su misión; sus estrategias, logros y objetivos; sus servicios a la comunidad o programas de Responsabilidad Social Empresarial, como también responder consultas de clientes, gestionar reclamos, entre otras muchas posibilidades. *Internet* le permite a la empresa la difusión instantánea de información a costos muy reducidos y la elaboración que ella haga de todo ese material le posibilita controlar la imagen que desea transmitir a sus públicos.

Asimismo, el desarrollo de las comunicaciones permitió el surgimiento de las empresas virtuales, una nueva forma de cultura empresarial que se ha ido gestándose desde los años 80. A lo largo de los años las empresas han atravesado un fuerte proceso de des-centralización que finalmente desembocó en empresas multinacionales, con estructuras flexibles puesto que al implantarse en una gran cantidad de países encontraron poco conveniente mantener las viejas estructuras, ahora innecesariamente centralizadas. Se trata de esquemas de organización interna altamente dinámica y disgregada que, si bien requieren de un esfuerzo en materia de coordinación, cuentan con la posibilidad de operar a

costes muy reducidos y hacerse presentes en una gran vastedad de mercados. La ligereza que caracteriza este tipo de empresas ofrece oportunidades para capturar mercados emergentes que precisan soluciones instantáneas y de alto nivel de desarrollo tecnológico (Boluda Manzanares, 1996).

Desde la óptica de las ventajas de la globalización de los mercados mundiales, las empresas que se internacionalizan se encuentran con la posibilidad de producir o radicarse en países cuyos costos y recursos resultan beneficiosos para la compañía, lo que luego se traduce en una disminución del precio de sus productos, adquiriendo una ventaja competitiva frente a la competencia. Al extenderse esta metodología, las empresas se ven forzadas a elevar la calidad de sus productos, lo cual genera un beneficio no solo a la compañía en sí misma sino también a sus consumidores. En segundo lugar, la presencia en múltiples latitudes hace que la empresa gane prestigio, tanto local como internacional, lo cual repercute en su imagen corporativa y en un aumento en la confianza y la credibilidad de sus consumidores y demás *stakeholders*. Una imagen única, que a su vez goza de buena reputación y prestigio, beneficia a la compañía puesto que permite mayor libertad en la toma de decisiones y así como disminuir los costos de marketing, lo que finalmente puede resultar un atractivo para los posibles inversores (Segrelles y García-Perrote, 1996).

Sin embargo, la internacionalización puede traer aparejado una serie de inconvenientes. Puesto que numerosos estudios acuerdan que la globalización es un proceso tan irrefrenable como irreversible, tales inconvenientes deberán ser comprendidos como desafíos a superar, si lo que se intenta es asegurar la supervivencia de la empresa y asegurar su crecimiento. La necesidad de estar presentes en lugares cada vez más numerosos y distantes requiere, antes que nada, la necesidad de mantener una cierta coherencia general para que la empresa no termine disgregándose de manera desfavorable. Para ello es fundamental la aplicación de sistemas de comunicación integrados, tanto interna como externamente. De igual modo, las empresas deberán proyectar una imagen unitaria y armónica, considerando que para algunos autores gran

parte de la actividad de una compañía puede interpretarse en términos de imagen (Villafañe, 1996). Por otra parte, las marcas internacionales también se enfrentan con el desafío de las marcas locales fuertemente arraigadas en los hábitos de consumo de sus públicos objetivos. La globalización puede representar una amenaza si no se toma en cuenta que las culturas no se internacionalizan al ritmo de los mercados. Es decir, la idiosincrasia, las costumbres y los hábitos de consumo difieren según cada cultura, lo cual obliga a las empresas globales a adaptar sus productos o servicios según las condiciones locales y los requerimientos específicos que cada una de las comunidades le impone. Tal es el caso de la cadena gastronómica *Kentucky Fried Chicken* (KFC), con 5.000 locales en Estados Unidos y seis mil distribuidos a lo largo de todo el mundo. La experiencia le ha demostrado que no podía inaugurar restaurantes a nivel internacional siguiendo las pautas del modelo estadounidense. Así es como en Japón vende verduras y pescado crujientes, en Holanda ofrece croquetas de papa y cebolla y, en algunas sectores rurales de China, el pollo debe condimentarse de manera diferente a las zonas más urbanizadas (Levitt, 1983).

En otro orden de cosas, la economía de lo tangible ha dado paso a la estimación del valor de lo intangible, de los valores tales como el cuidado del medio ambiente, la Responsabilidad Social Empresaria o la transparencia en la información financiera, cuestiones cada vez más en auge y frente a las cuales las empresas, tanto locales como internacionales, deberán tarde o temprano alinearse.

2.3 La imagen de las marcas

Según Segrelles y García-Perrote (1996), la comunicación y la imagen constituyen una característica fundamental de la sociedad contemporánea. Actualmente, el valor de la imagen es universalmente reconocido como un activo empresarial intangible con grandes repercusiones en el entorno competitivo actual.

Para una mayor comprensión del concepto de imagen, es preciso revisar su relación con el concepto de identidad corporativa. Según Segrelles y García-Perrote (1996), la imagen de una compañía se basa en la percepción de su identidad por parte de los clientes, proveedores, accionistas, empleados, analistas, periodistas y la comunidad en su sentido más amplio. Sin embargo, la identidad de una empresa se materializa a través de dos dimensiones complementarias: la identidad visual o *sígnica*, y la identidad conceptual. Por una parte, la identidad visual corresponde a los signos físicos, en función de la identificación de la empresa desde afuera y la cual responde a un trabajo de diseño gráfico que incorpora elementos ícono-visuales. Desde la perspectiva de Piñuel y Raigada (1996), esta identidad consiste en adquirir atributos para resultar socialmente conocido por cualquier otro interlocutor y comprende el conjunto de técnicas de construcción de la identidad, tanto de la empresa como de sus productos. Estos atributos visuales se materializan en las formas más diversas, ya sea en el logo de marca, las instalaciones, el *packaging*, el diseño del producto, la comunicación institucional gráfica, la señalética, etc. El autor sostiene que la identidad visual es un vector capital de la imagen de una empresa.

Por otra parte, la identidad conceptual remite a la cultura de la empresa, su forma de actuación frente a los diferentes públicos con los que se relaciona, su filosofía empresarial, valores, normas y reglas de conducta, misión, ideología, es decir, lo que estos autores llaman “el verdadero ser de la organización” (Piñuel y Raigada, 1996). Si bien el concepto ha sido muy discutido por parte de los académicos de las Relaciones Públicas, cabe mencionar el aporte de Roberto Velazquez (1996), para quien la cultura es un factor particular, dinámico y subyacente al accionar de los integrantes de una organización, y “determina no solo su visión e interpretación de la realidad externa e interna, sino que también aflora inconsciente e involuntariamente en los comportamientos y conductas” (p. 70). En relación a este segundo rasgo conceptual de la identidad corporativa, Sanz de la Tajada (1996) expresa que toda empresa debe ir más allá de lo *sígnico* y fundamentarse en una concepción filosófica que dará origen a una concepción integral de la identidad, la cual

debe contemplarse a partir de diferentes perspectivas, pero fundamentalmente desde un plano cultural y ético.

Retomando la conceptualización de Segrelles y García-Perrote (1996), la interrelación entre los signos externos y la cultura corporativa es lo que constituye la identidad de una empresa, que luego se manifiesta y se expresa –mediante una comunicación estratégica y táctica– a través de la imagen. El valor añadido de la imagen es entendido como aquello que puede contribuir al incremento de las ventas y a la búsqueda de nuevas oportunidades de negocios. A partir de esto es posible comprender porqué Segrelles y García-Perrote afirman que

gestionar de manera activa y profesional el capital de imagen –así como los activos humanos e intelectuales inherentes al mismo– probablemente sea la tarea más estratégica y crucial que los modernos máximos directivos tengan que afrontar en su labor cotidiana, en el entorno crecientemente competitivo de la sociedad de la comunicación en la que vivimos (García- Perrote, 1996, p. 49).

Tal vez alineado a esta postura, Joan Costa (1996) asevera que el sistema de signos que compone la identidad corporativa solo adquiere eficacia cuando ellos son gestionados como tales, es decir, cuando se gestionan los significados a los que los signos remiten. Solo mediante esta gestión “la identidad (lo que es objetivamente la empresa) se convierte en imagen (lo que yo pienso que es)” (p. 58). En este punto el autor declara que la imagen no es un valor en sí mismo, ni tampoco solo un producto de la comunicación o de la voluntad de emitir un mensaje, sino que es un instrumento estratégico que deviene conjuntamente de la comunicación y de la acción. Es decir, la imagen empresarial, entendida como la imagen mental que de ella conserva un determinado público, es un efecto del discurso y de la conducta global de la empresa. Esta manera de concebir la imagen desarticula la usual mistificación de lo que se comunica o lo que se percibe, en pos de reconocer el valor del accionar de la empresa. Para Costa, comunicación y acción son términos que se implican mutuamente en tanto que toda acción comunica, consciente o inconscientemente, incluso en aquellas situaciones en las que un empleado recibe a un

cliente. Si bien allí no siempre hay una voluntad consciente de transmitir un mensaje, la actitud del empleado revela significados muy reveladores con respecto a la imagen de la compañía para la cual trabaja.

Sin embargo, Antonio y María Di Génova (2007) identifican una tercera esfera dentro de la imagen corporativa, además de su dimensión física y conceptual/cultural. El tercer componente que introducen es el que se refiere a lo valorativo, es decir, “la valoración que el individuo o la sociedad hacen, tanto de los aspectos físicos como conceptuales. Dicha valoración debe ser considerada como el factor motivacional de la conducta humana” (p. 21). Este componente define la capacidad de un objeto –entendido como institución, empresa, producto o servicio– para satisfacer las necesidades específicas del individuo y, a su vez, permite introducir la dimensión crítica de todo el proceso, o sea, la connotación de lo percibido. Sanz de la Tajada (2002) también pareciera hacer hincapié en este rasgo, lo cual se puede deducir de su definición del concepto de imagen:

puede considerarse entonces la imagen como el conjunto de representaciones mentales que surgen en el espíritu del público ante la evocación de una empresa o institución; representaciones tanto afectivas como racionales, que un individuo o grupo de individuos asocian a una empresa como resultado neto de las experiencias, creencias, actitudes, sentimientos e informaciones de dicho grupo de individuos asociados a la empresa en cuestión, como reflejo de la cultura de la organización en las percepciones del entorno. (p. 14-15).

Por otra parte, en la era de la globalización, según Segrelles y García-Perrote (1996) la imagen y el posicionamiento de una marca se hayan bajo la vigilancia continua de los medios de comunicación y otros actores sociales, por lo que es necesario una comunicación diseñada desde un punto de vista estratégico que posibilite que los mensajes que la organización emita, los cuales en definitiva constituirán la imagen corporativa, se transmitan de forma integral y homogénea. Conjuntamente con la accesibilidad y la propagación de la información, el perfil de marca que las empresas comuniquen será decisivo para vender sus productos y expandirse hacia nuevos mercados. Para construir y fortalecer su reputación de marca, la empresa deberá establecer un vínculo sólido no solo

con sus clientes sino también con el resto de los públicos externos e internos. Ahora bien, para que la imagen que la compañía emite sea percibida positivamente por sus públicos objetivos, es necesaria la utilización de técnicas de *management* y de programas de comunicación corporativa (López Hermoso Agius y Durán Heras, 1996), para lo cual la función del relacionista público se vuelve imprescindible.

2.4 Casos exitosos y lecciones para aprender

La globalización y el creciente desarrollo de las tecnologías de la información han significado un beneficio importante para las empresas en sus manifestaciones comunicativas, no solo en lo que se refiere a la difusión de sus productos o servicios, su imagen de marca o su información corporativa, sino también en situaciones aparentemente desfavorables para ellas. Los casos aportados por López Hermoso Agius y Durán Heras (1996) de empresas que atravesaron circunstancias críticas son reveladores como modo de ejemplificar el poder de las comunicaciones globales, tanto en perjuicio de las empresas como para su beneficio.

El primer caso versa sobre una noticia que se difundió rápidamente en Estados Unidos, en la que los medios de comunicación publicaron el cadáver de una reconocida actriz con un medicamento de asma en la mano. La alarma se extendió a lo largo de los consumidores del producto, quienes dudaban de si el causante de la defunción de la artista era el medicamento. Informado sobre el estado de pánico de sus consumidores, el laboratorio fabricante del producto ofreció, a través de su página *web*, la información precisa acerca del medicamento, sus propiedades y las posibles causas del suceso, lo cual rápidamente se difundió entre los usuarios de *Internet*. A partir de este caso es posible observar, por un lado, de qué manera los medios de comunicación globales puede afectar la reputación e imagen de una empresa. A través de *Internet*, la información se extiende velozmente, sin filtros de contenido ni mediadores, hacia múltiples destinatarios, lo que en

el caso expuesto constituyó una amenaza hacia la empresa fabricante del medicamento. Sin embargo, gracias a la pronta capacidad de respuesta de la empresa, como también gracias a la misma herramienta a través de la cual trascendió el mensaje desfavorable, el laboratorio pudo frenar los efectos negativos sobre su imagen y tranquilizar al público alertado. Este es un ejemplo de cómo el conocimiento y la buena utilización de las herramientas tecnológicas aportadas por la globalización puede incidir en la manera en que una compañía resuelve una situación de crisis.

El segundo caso aportado por López Hermoso Agius y Durán Heras (1996) tiene a la empresa petrolera *Shell* como protagonista. La crisis se desató cuando *Green-Peace* se opuso al propósito de la empresa de hundir una plataforma petrolera de su propiedad en el Mar del Norte. Por medio de su página *web*, la asociación ecologista informaba sobre las acciones de *Shell* y acompañaba sus informes con fotografías. Como era de esperar, la imagen de la empresa petrolera se fue deteriorando a medida que la información se difundía. Frente a los ataques recibidos, *Shell* decidió crear una página *web* con el objetivo de poder moderar las críticas y publicitar sus mensajes. Finalmente la multinacional desistió de sus propósitos, pero al menos logró atenuar las agresiones que recibía. Este caso permite analizar no solo la capacidad de *Internet* como medio de difusión masiva, sino también una actitud que pareciera ser propia del mundo globalizado actual. Esto es, la opinión pública adquiere un gran peso sobre las acciones de las empresas, y más todavía si se considera la concientización incremental actual sobre las cuestiones que conciernen al cuidado del medio ambiente. Hoy las empresas operan dentro de un entramado de relaciones sociales, y ellas son constantemente evaluadas por los que hacen y dejan de hacer, ya sea de forma deliberada o no.

Los medios de comunicación en el contexto actual pueden significar tanto una amenaza como una oportunidad para las empresas. Según López Hermoso Agius y Durán Heras (1996), la agilidad es uno de los rasgos decisivos en la gestión de situaciones de crisis, es decir, tomar una iniciativa con rapidez y difundir la información necesaria para salir

de la situación. Por medio de las herramientas de comunicación actuales es posible anticiparse a circunstancias desfavorables destinadas a afectar negativamente la imagen de la empresa. En el primer caso, el laboratorio fabricante del producto pudo ofrecer la versión oficial sobre el suceso y salir airoso. Si bien ese no fue el caso de *Shell*, al menos aquella experiencia le valió de ejemplo para considerar el poder que ejercen las tecnologías de la información y la opinión pública sobre su accionar.

2.5 Estrategia internacional

Debido a la complejidad del proceso de globalización, la rapidez en que operan los cambios, la diversidad de los nuevos actores internacionales y el incremento del desarrollo de la tecnología de la información, las Relaciones Públicas han aumentado significativamente su participación. Sin ir más lejos, la aplicación de la disciplina en este nuevo contexto de intercambios e interrelaciones comerciales a escala global ha dado origen a lo que se llamó las Relaciones Públicas Internacionales.

Wilcox, Autt, Agee y Cameron (2001) definen las Relaciones Públicas Internacionales como la “campaña planificada y organizada por una empresa, institución o gobierno para establecer relaciones de beneficio mutuo con públicos de otros países. A su vez, estos públicos pueden definirse como los distintos grupos de personas que se ven afectados por (o que pueden afectar a) las operaciones de una empresa, institución o gobierno específico” (p. 373). Esa ampliación de las funciones de las Relaciones Públicas responde a una dinámica en constante desarrollo de las relaciones entre las empresas, las organizaciones, los Estados, los pueblos, etc. Dada la nueva diversidad de actores en relación, es imprescindible desarrollar estrategias que lleven a una profundización del entendimiento mutuo entre los participantes.

La actividad de las Relaciones Públicas Internacionales está directamente vinculada con el incremento del volumen exportador de los países: a mayor implicación empresarial

en otros países, mayor desarrollo cualitativo y cuantitativo de las Relaciones Públicas (Castillo Esparcia, 2013). De esta manera, el experto en esta disciplina deberá planificar, desarrollar y aplicar estrategias para posicionar la marca y sortear las dificultades que comúnmente se presentan. En lo que respecta a la comunicación internacional, se suele decir que “las distancias intelectuales y psicológicas son, a veces, las más difíciles de allanar” (Merle, 1965, p.15). Dadas las divergencias culturales entre el país de origen de la empresa y el nuevo país de residencia, es preciso planificar estrategias considerando las características propias del lugar en donde se quiere extender el negocio. Para ello, es fundamental no solo conocer el contexto político, económico, jurídico, tecnológico, sino también los rasgos culturales propios de la comunidad.

Los especialistas en Relaciones Públicas Internacionales son intérpretes culturales, deben comprender la cultura empresarial y general, tanto de sus clientes como del país en el que éstos desean realizar actividades comerciales. Ya sea como asesor interno o externo, las tareas del especialista son asesorar a la empresa que se dispone a operar en el extranjero sobre la coyuntura específica del lugar de destino, es decir, cómo funciona el mercado, cuáles son los hábitos empresariales, de qué infraestructuras dispone el país, etc. Asimismo debe entender los procedimientos propios de la empresa en su lugar de origen, a fin de reconocer los aspectos que necesitarán una adaptación exitosa.

Asimismo, comprender el contexto tanto internacional como local será capital en vistas de planificar e implementar técnicas de comunicación. Por este motivo, la actividad deberá ser llevada a cabo por un experto en Relaciones Públicas con un fuerte conocimiento en Relaciones Internacionales. Además de esto, según Castillo Esparcia (2013) será capital trabajar en colaboración con expertos en comunicación internacional y expertos en comunicación del propio país receptor, como también buscar el apoyo de personalidades y líderes de opinión autóctonos.

En el marco de esta actividad, el componente ético tiene influencia sobre la actividad de las Relaciones Públicas Internacionales. Por este motivo, las propias asociaciones profesionales establecieron normas éticas de actuación. A modo de ejemplo, la Asociación Internacional de Relaciones Públicas ha elaborado un código ético que establece los parámetros que deben medir la conducta profesional de las relaciones públicas internacionales. Entre otras cuestiones, el Código Ético de la Asociación Internacional de Relaciones Públicas (IPRA), determina que los profesionales deberán esforzarse por:

1.- Contribuir a la consecución de las condiciones morales y culturales que permitan a los seres humanos alcanzar su verdadera talla y gozar de los derechos inalienables que se reconocen en la *Declaración Universal de los Derechos Humanos*.

2.- Establecer los modelos y canales de comunicación que, fomentando el libre flujo de la información esencial, consigan que cada miembro del grupo se sienta informado, se conciencie de su propia implicación y responsabilidad, y se solidarice con los otros miembros.

3.- Conducirse siempre y en toda circunstancia de un modo que asegure y le haga merecedor de la confianza de aquellos con quienes entra en contacto.

4.- Recordar siempre que, dada la relación que se establece entre su profesión y el público, su conducta –incluso en la vida privada– afectará al modo en que se perciba públicamente la profesión en general. (IPRA, 2011)

Desde la óptica de Castillo Esparcia (2013), estas normas deben ser los principios reguladores de la actividad de las Relaciones Públicas Internacionales porque ellos velan por un ejercicio responsable y profesional.

Capítulo 3. *Levi's Strauss & Co.*, su comunicación global

3.1 Una empresa pionera

En 1873, en California, Estados Unidos, Levi Strauss y Jacob David patentaron los primeros pantalones vaqueros para hombres, de mezclilla y con remaches de cobre, que luego se conocerían como los *blue jeans*. Se trataba de un pantalón especialmente diseñado para los trabajadores mineros de los campos auríferos de California, que respondía a los estándares de calidad y resistencia que dicha actividad requería, y cuya marca llevaba el nombre de uno de sus fundadores. (*Levi's Strauss & Co.*, 2013).

Para aquel entonces, y de allí en más, una de los conceptos más fuertes que la marca transmitiría sería la durabilidad de sus productos, lo cual se comunicó a través de una imagen en la que dos caballos intentaban romper un *jean*, empujando cada uno hacia direcciones opuestas. A partir de 1908, esta imagen fue patentada bajo el nombre *The Two Horse* y se convertiría en uno de los logos emblemáticos que acompañarían sus productos (Ibíd.)

Sin embargo, la historia de cómo se llegó a este producto no es tan lineal. Para 1849, Levis Strauss era un joven inmigrante austríaco que se dedicaba a vender suministros a los trabajadores del Cabo de los Hornos. Su primera gran idea fue venderles tiendas para dormir, pero pronto se dio cuenta de que aquellos mineros, más que tiendas de campaña lo que realmente necesitaban eran pantalones de buena calidad, con bolsillos reforzados, que resistieran el rigor de escarbar buscando oro. “Esta es la primera lección para nosotros”, comentaba Steve Goldstein (1997), vicepresidente de la división de Marketing & Investigación de *Levi's* Estados Unidos, al relatar los orígenes de la empresa en una conferencia en el año 1997. “Escuchar al consumidor. Averiguar qué necesita y dárselo”. (Goldstein, 1997). Con esta primera investigación de mercado, Levi's Strauss diseñó lo que él llamaba los overoles hasta la cintura, el primer vestigio de lo que luego serían los auténticos *american blue jeans*. Si bien en un principio la empresa estuvo

destinada a proveer a este público específico, al poco tiempo comenzó con la producción en masa de lo que más tarde se convirtió en el vaquero por excelencia. A falta de competencia, *Levi's Strauss & Co.* se introdujo en el mercado sin ninguna barrera de entrada y la empresa se volvió líder en producción y comercialización de este producto. Sin embargo, luego de varios años de una curva de venta plana, el verdadero lanzamiento de la marca *Levi's* en los Estados Unidos sucedió en 1969, de la mano de los jóvenes nacidos entre los años 1946 y 1964 durante el incremento de natalidad conocido como el *baby boom*; jóvenes de entre 15 y 24 años que adoptaron los *jeans Levi's* como uniforme de generación. En otras palabras, la historia de la compañía *LS & Co.* está ligada a la propia historia del surgimiento y consolidación del *jean*, el cual alrededor de los años 70 se convirtió en un ícono de la sociedad norteamericana moderna.

Por otra parte, si bien en sus inicios la marca *Levi's* solo contaba con dos modelos únicamente para el público masculino –algodón azul añil y marrón *duck*–, no tardó en diseñar nuevos modelos, ya no solo para hombres sino también para mujeres y niños. Entre los años 80 y 90 los *jeans Levi's* ya habían llegado a ser parte de la cultura y la vida norteamericana como ningún otro artículo de vestir. Sin embargo durante aquel transcurso, la compañía fue perfeccionando y modernizando su producto, dependiendo de la exigencia de sus clientes, hasta convertirse en la marca más consolidada del sector. (Goldstein, 1997).

Tal como declara Chip Bergh, el CEO actual de la compañía, “*Levi's Strauss & Co* ha ido innovando desde 1873, el año que creamos y patentamos el primer *blue jean* del mundo. Aunque nuestra patente ya a expirado hace mucho nuestro compromiso con la innovación continua” (*Levi's Strauss & Co.*, 2013). Es decir, *Levi's* es una marca pionera porque innovó, hace ya más de 130 años, dentro mercado de indumentaria con el primer *jean* de la historia. Sin embargo, la innovación como valor no significa para la empresa solo una cuestión histórica, o de tradición, sino más bien un compromiso a cumplir de cara al futuro. Sin ir más lejos, además de las cualidades tangibles de sus productos, tanto la

tradición de la marca *Levis* como su espíritu innovador han sido y son uno de los pilares de su comunicación global.

3.2 Expansión mundial y nuevas categorías

A lo largo de la segunda mitad del siglo XX, y de la mano de la internacionalización de los mercados, la marca *Levi's Strauss & Co.* se ha ido expandiendo a lo largo de todo el globo. Sin embargo, hasta mediados de la década del 20, si bien el clásico *jean Levis* era el más vendido en las zonas rurales del oeste de Estados Unidos, el pantalón era casi desconocido en los grandes centros urbanos del este. Serían la publicidad, las estrellas juveniles de Hollywood y la Segunda Guerra Mundial quienes llevarían al rústico pantalón a la vida urbana. Asimismo, los movimientos sociales como el Mayo Francés, el Feminismo, el Hipismo, Woodstock, Vietnam, entre los hechos más importantes, lo que hicieron que la imagen del *blue jean Levis* recorriera todo el planeta. (*Levis, la leyenda americana*, 2013). Para el año 1975, *Levi's Strauss & Co.* ya contaba con la primera posición en el mercado, con ventas superiores a 1 billón de dólares. Había establecido su propia cadena de distribución en Europa, controlaba 75 por ciento de las ventas en Canadá y había comenzado a establecer un sistema de producción en los mercados mundiales.

Según la página *web* oficial de la compañía (*Levi's & Co*, 2013), actualmente la empresa está presente en más de 110 países y cuenta con 21 centros de producción y 25 centros de atención al cliente a nivel mundial. Con un personal de aproximadamente 1.300 personas en su sede central de San Francisco, y 17.000 personas alrededor del mundo, la meta de *Levis* es expandir su marca India, China, Rusia, Brasil y otros mercados emergentes.

Frente a la creciente competencia en el sector y la constante introducción de nuevos participantes en el mercado de la producción de *jeans*, en los años 70 como en los años 90 *Levis* sufrió una fuerte caída en sus ventas. Ante esta situación, su estrategia consistió en

expandirse lo máximo posible como modo de asegurar el mantenimiento de su liderazgo. De cara a la competitividad global, su tradición y su reputación de marca ya eran suficientes para asegurar su posicionamiento, por lo que se vio forzado a poner en funcionamiento diferentes tácticas comerciales, como el desarrollo de una amplia gama de diseños, modelos y texturas, así como también de nuevas categorías de productos. Al día de hoy *Levi's*, como compañía multinacional de moda casual, no se limita únicamente a la producción y comercialización de *jeans*, sino que ha ampliado su mercado a la venta de indumentaria, calzado y hasta ropa interior, como una estrategia defensiva de mantener su posición de marca líder y aumentar su participación dentro del mercado.

Si bien todavía *Levi's* es mundialmente reconocida por la fabricación y comercialización de sus míticos *jeans*, la empresa ha ido insertando nuevas líneas de productos destinadas tanto para adolescentes, jóvenes y jóvenes adultos. Por ejemplo, *Dockers* es una línea de pantalones que nació en 1986, en respuesta a las necesidades de los *baby boomers* que estaban envejeciendo. La definición del nuevo modelo, según Steve Goldstein, era: “a medio camino entre un *jean* y un pantalón de vestir; en otras palabras: un nuevo pantalón casual” (Goldstein, 1997). Asimismo, *Levi's Footwear*, *Levi's Underwear*, *Levi's Accessories*, como nuevas categorías de producto, surgen de la misma motivación, es decir, con el objetivo de diversificar el riesgo y llegar a diferentes segmentos del mercado.

3.3 Su comunicación y desafío actual

Gracias a un cúmulo de factores –notoriedad histórica de marca, calidad de producto, innovación continua, mayor visibilidad y presencia mundial, incorporación de categorías, implementación de nuevas formas de distribución, reducción de costos, etc. –, *Levi's* ha logrado defender su puesto dominante dentro del mercado. Sin embargo, en el mundo altamente competitivo de hoy la amenaza yace latente, por lo que la implementación

de diversas estrategias comunicativas ha sido y continúa siendo uno de los pilares más importantes de su crecimiento.

En lo que refiere a su comunicación publicitaria, *Levi's* ha marcado un estilo propio. No obstante, la construcción de su imagen fue el resultado de un proceso desarrollado a nivel global que le permitió manejarse con márgenes cada vez más amplios. Alrededor de los años 80, y luego de una reestructuración interna y tras la caída de sus ventas, *Levi's* renace con una imagen de marca más fresca y moderna, pero sobre todo con estrategias publicitarias y de marketing que se destacan por su originalidad y creatividad, así como también por su estilo desenfadado. A través de sus campañas la compañía ha tendido a difundir conceptos o valores que lograron proyectar una imagen joven, fresca, casual, rebelde e innovadora sobre sí misma. Sobre la base de una fuerte identidad visual de la marca, los anuncios de *Levi's*, además de enfatizar la calidad del producto, ahora expresan un modo de vida, un estilo diferente y personal. Sin embargo, esta imagen de *Levi's* como símbolo de la libertad no es algo nuevo, propio de los años 80, sino un recurso que data al menos de principios de los años 50. A partir de la utilización de la prenda por dos desconocidos jóvenes actores, Marlon Brando, en el film *The Wild One* –El salvaje, 1954– y James Dean, en *Rebel Without a Cause* –Rebelde sin causa, 1955–, los jóvenes consumidores adoptaron la imagen del jean como un ícono de la rebelión juvenil, es decir, como aquello mediante lo cual se desafiaba el statu quo. (*Levi's Strauss & Co.*, 2013).

Tal como afirman los directivos de la compañía en la página *web* de *Levi's Strauss & Co.*, ya son muchas generaciones que han vestido sus prendas, como símbolo de renovación, libertad y expresión en marcos históricos de cambios sociales, desafíos y adversidades. “Somos la encarnación de la energía y los acontecimientos de nuestros tiempos, inspirar a la gente con un espíritu pionero” (Ibíd.), tal es el postulado que la compañía ha elegido para expresar su visión corporativa. Como se puede observar, la combinación entre innovación y tradición parece ser el eje de su comunicación. Es decir, además de embanderar el cambio y los valores o emociones que este suscita, como

empresa pionera en la fabricación de *jeans* no puede dejar de comunicar el valor que significa su tradición.

No obstante, últimamente sus campañas se han vuelto emocionalmente evocativas. Transmiten valores intangibles, ya no tanto ligados a las aptitudes de sus productos, sino más bien a un estilo, una cultura y una filosofía de vida. Por ejemplo, durante el año 2011 *Levi's* lanzó –vía *Facebook*– una campaña publicitaria global, encabezada por un anuncio de 60 segundos bajo el título *Go Forth*. En lugar de publicitar sus productos, el anuncio transmitía un mensaje de libertad, invitando a los jóvenes a crear acciones positivas para transformar el mundo. En el spot se mostraban diferentes imágenes de jóvenes expresando sus sueños y esperanzas, mientras se escuchaban las estrofas del poema *The Laughing Heart*, del poeta Charles Bukowski. “Hoy más que nunca el mundo necesita inspiración. El mundo necesita gente con espíritu pionero que aún crea que todo es posible”, comentaba Rebecca Van Dyck, Directora Global de Marketing de *Levi's Strauss & Co.*, acerca del anuncio (Van Dyck, 2013).

Paralelamente, en los últimos años la compañía ha tendido a reforzar su perfil humanitario, sustentable y socialmente responsable, lo cual se comprende a partir del marcado auge de las prácticas de Responsabilidad Social Empresaria en todas las industrias. Mediante esta estrategia, la compañía intenta estructurar su imagen desde una perspectiva ética y responder los requisitos de la sociedad cada vez más consciente en la cual se desarrolla. Tal como expresa la frase que define su misión, todo parece ir por la misma dirección: “Sostener y apoyar el éxito comercial responsable como compañía multinacional de moda casual” (*Levi's Strauss & Co.*, 2013). Sin embargo, y pese al creciente empleo de tal estrategia comunicacional, desde sus orígenes *Levi's* se ha caracterizado por sus prácticas comerciales responsables, materializando los ideales de su fundador y sus valores corporativos para mantener un compromiso con el bienestar de la sociedad y actuar como una fuerza activa a favor de cambios sociales positivos para las personas con que se relaciona, ya sea sus empleados, sus proveedores, sus consumidores,

como la comunidad en general. De hecho, ya en 1958 Walter Haas, el CEO de la compañía en aquel momento, afirmaba que “cada uno de nosotros tiene la capacidad de hacer negocios no solo como una fuente de beneficios económicos, sino también como una fuerza de justicia económica y social” (*Levi's Strauss & Co.*, 2013). En 1991, LS&CO desarrolla la *Guía Global de Operación y Sourcing*, el primer conjunto de estándares detallados dirigidos a contratistas de confección y acabado en todo el mundo, tratando sobre salarios, jornada de trabajo, condiciones de trabajo, ética y medio ambiente. A partir de entonces ese Código de Conducta sirvió como modelo para otras compañías del sector y, en este sentido, durante los últimos veinte años la empresa ha recibido diversos galardones y reconocimientos por parte de diferentes organizaciones gubernamentales y no gubernamentales. (*Levi's Argentina*, 2013).

Por otra parte, a través de su constante apoyo en proyectos de sustentabilidad, últimamente la marca ha conseguido mantenerse visible en el mercado para el cual ofrece sus productos. A modo de ejemplo, a través de su campaña publicitaria *No usar agua* implementada durante el año 2012 y ampliamente difundida a través de su perfil en *Facebook*, la compañía presentó una nueva colección de *jeans* ecológicamente sustentables. A través del uso de tecnologías industriales innovadoras, la empresa lograba ahorrar más de 172 millones de litros de agua en el proceso de acabado de 13 millones de sus productos. Considerando los retos del mundo actual, la empresa abordó el desafío de cómo fabricar sustentablemente y asegurar la reducción del impacto ambiental en sus procesos de fabricación. Además de esta innovación en materia de producto, *Levi's* se asoció con *Water.org*, una organización sin fines de lucro que trabaja para solucionar la escasez de agua potable en el mundo. En un trabajo en conjunto con la ONG, la empresa divulgó mensajes de concientización acerca del problema de este recurso natural. Asimismo, mediante la campaña *Etiqueta de cuidado de nuestro planeta*, *Levi's* transmitió en sus etiquetas indicaciones para que sus consumidores logran reducir el impacto ambiental mediante la disminución de la cantidad de lavados, la utilización de agua fría, el

tendido de la ropa para su secado y la donación de ella cuando ya no la necesiten, entre otros cambios de hábitos sustentables. (*Levi's Argentina*, 2013).

En vistas de comprender en profundidad este tipo de acciones estratégico-comunicativas por parte de *Levi's*, es necesario revisar brevemente el contexto histórico-político del cual surgen. Según el estudio realizado por Gabriela Pagani (2012), entre los años 80 y 90 el avance de las políticas neoliberales –en detrimento del Estado como actor de transformación– generó el crecimiento de las demandas sociales hacia la empresa, inaugurando un nuevo vínculo entre sociedad civil y el sector empresarial. Ante la reducción del papel de Estado, las empresas comenzaron a responder a las demandas de la sociedad, generando un nuevo modelo empresarial atravesado por los requisitos de lo que hoy se llama la Responsabilidad Social Empresaria (RSE). En otras palabras, si la organización tradicional entendía a los negocios como una cuestión meramente económica, la organización moderna los entiende de una manera más integral, involucrando otros aspectos como el bienestar ético, laboral y medioambiental de la sociedad y de los grupos de interés con los que ella se relaciona. De hecho, actualmente es ampliamente compartida la idea de que las empresas que responden a los requisitos de la RSE gozan de mayor reputación y ventaja competitiva frente a aquellos que no lo hacen, a partir de lo cual se comprende los esfuerzos de *LS & Co.* por alinearse a este tipo de política. Según las palabras de Chip Bergh, CEO actual de la empresa, “mis colegas y yo, en todos los niveles de la compañía, estamos comprometidos a generar beneficios comerciales por medio de principios” (*Bergh*, 2013). Pareciera que los mensajes que la compañía emite intentan ser coherentes no solo con esta declaración corporativa sino también con el desafío cada vez mayor que la sociedad le impone a quienes desarrollan una actividad en el sector empresarial. Es decir, a través de su comunicación global, *Levi's* intenta postularse no solo como empresa líder en su industria, sino también como referente social, respondiendo así al reto ético que demanda la sociedad actual.

Considerando las tendencias dominantes que Libaert (2005) expone dentro del contexto de la comunicación organizacional, se puede decir que *Levis* es una empresa que lleva a cabo varios de los rasgos que el autor plantea como las directrices comunicativas actuales. Entre ellas, cabe mencionar un creciente interés en las nuevas tecnologías y una comunicación de proximidad –cuyo ejemplo paradigmático es el perfil de *Facebook* de la empresa, que al día de la fecha cuenta con más de 200,000 seguidores y por medio del cual lanza novedades, campañas publicitarias, concursos, información relevante, etc. –, así como también la ampliación del campo de la comunicación hacia cuestiones relacionadas con la solidaridad, el medioambiente y el desarrollo sostenible.

Capítulo 4. La imagen de *Levi's Argentina*

4.1 La imagen de la marca en sus públicos

Con la internacionalización de los mercados, *Levi's Strauss & Co* desembarca en Argentina alrededor de los años 90 cuando la imagen de la marca ya estaba consolidada a lo largo del mundo.

No obstante, en vistas de comprender la imagen de la marca en el contexto local actual, es preciso revisar el concepto que Capriotti (1992) ofrece sobre la imagen corporativa y sus efectos en los públicos interesados. Según el autor, la imagen de una empresa es “la representación mental de un estereotipo de la organización, que los públicos se forman como consecuencia de la interpretación de la información” (p. 30). En otras palabras, es la elaboración de un concepto sobre la base de una serie de atributos percibidos a partir de ciertos rasgos de la organización, lo que da como resultado una imagen estereotipada, una interpretación de lo que es la empresa real. En otras palabras, “es la actitud que tienen los públicos hacia la organización como tal, en cuanto ser vivo, social y comunicativo. Es la idea global que tienen sobre sus productos, sus actividades y su conducta” (Capriotti, 1992, p. 30). Según lo precedente, la imagen de *Levi's* será un constructo conceptual por parte del público, a partir de una diversidad de información aportada por la empresa, es decir, no solo en función de lo que ella comunica expresamente sino también a partir de cómo se comporta y se muestra voluntaria e involuntariamente ante todos los públicos de interés y la sociedad en general. Sobre esta imagen corporativa la empresa no puede ejercer ningún control directo ya que es una elaboración propia del público –cliente, empleado, proveedor, etc. – a partir de las informaciones que recibe. Lo que sí puede hacer la empresa es controlar sus mensajes y, a través de ellos, intentar influir a sus públicos para que su imagen de marca sea lo más parecida a como se desea que sea percibida por ellos. Sin embargo, la última palabra en la

material no la tiene la compañía sino el público puesto que es él quien recibe los mensajes, los analiza, los almacena y se forma una idea de cómo es ella.

Considerando este marco conceptual, en la actualidad la imagen de *Levi's Argentina* es percibida como una marca de indumentaria tradicional, confiable, con cierto status en lo que se refiere a la calidad, al tiempo que joven, creativas, auténticas e independientes. Es decir, una mezcla interesante entre tradición y novedad.

4.2. Importancia de la identidad

La identidad corporativa es algo más que un signo tangible utilizado para diferenciar un producto o empresa de otro similar; es aquel conjunto de ideas y valores que hacen única a una empresa y manifiestan su forma particular de ser en el mercado. Según Cess van Riel (1997), la identidad corporativa es “la manifestación de un conjunto de características que forman una especie de concha alrededor de la organización, mostrando su personalidad” (p. 36). Para este autor, la personalidad entendida como información se manifiesta a través de señales –concretas o abstractas– que ella ofrece sobre sí misma, por medio de su comportamiento, su comunicación y el simbolismo mediante el cual ella elija representarse. Es decir, ya no se trata de la percepción que tienen de ella los públicos objetivos, sino el modo en que ella se presenta ante ellos. Gracias a esta distinción es posible delimitar el concepto de imagen, expuesto en el apartado 2.3 de este trabajo, y el de identidad corporativa.

Ahora bien, el aporte de Joan Costa (1987) también es significativo para una comprensión del tema. Desde la perspectiva de este autor, la identidad de la empresa o su personalidad se expresa a través de diversas maneras, las cuales se agrupan en cinco grandes bloques en función de su naturaleza: verbales, visuales, culturales, objetuales y ambientales. Tanto los elementos verbales o lingüísticos –el nombre de la empresa que, mediante un diseño gráfico particular, adquiere una grafía propia– y los elementos gráficos

–el logotipo o el color corporativo– constituyen la manifestación más clara de la identidad corporativa, volviéndola discernible frente a otras. En el caso de la compañía que aquí se estudia, el elemento verbal es el nombre *Levi's Strauss & Co.* o simplemente *Levis* y el elemento gráfico se corresponde con las letras blancas de la palabra *Levis* enmarcadas sobre el icónico diseño en forma de murciélago en color rojo.

Sin embargo además de lo visual y lo gráfico, Costa (1987) afirma que también los elementos culturales, objetuales y ambientales transmiten la personalidad de la empresa o su identidad corporativa. Puesto que los elementos que contribuyen a identificar y diferenciar a una empresa no se reducen a sus productos o servicios sino a todas las áreas en las que ella opera, la empresa debe ser entendida como un emisor continuo de mensajes. En este sentido, todo en una compañía comunica: sus productos, sus relaciones con los proveedores o distribuidores, el trato con los medios de comunicación, el estado de sus instalaciones, la preocupación por la ecología, el ambiente de trabajo, etc. Por tanto, para fidelizar a sus clientes, a la empresa no les alcanza con ofrecer un producto de calidad, a un precio adecuado, en un lugar determinado y darlo a conocer. Debe cuidar también todas sus manifestaciones, tanto las más evidentes –productos, publicidad, atención al cliente–, como las menos visibles –trato con los empleados, atención a los proveedores, señalización de las instalaciones– de forma que manifieste una misma identidad a través de todas ellas y logre una imagen coherente y consistente a lo largo del tiempo, atrayendo y reteniendo a sus clientes frente a las acciones de la competencia y proyectando una imagen favorable sobre todos sus grupos de interés.

No obstante, según Capriotti (1999) la identidad de una empresa no solo constituye lo que ella es, sino también lo que pretende ser; es su materialidad al tiempo que es su espíritu propio. En referencia a este último, el autor lo define como “el conjunto de atributos con los que la organización se identifica y con los cuales quiere ser identificada por los públicos” (p. 31). Alineado a esta conceptualización de la identidad corporativa, Daniel Scheinsohn (1998) sostiene que “es el producto del inter juego dialéctico entre: aquello con

lo que la empresa ha nacido, aquello en lo que la empresa se ha convertido, pero sobre todo aquello que la empresa decide ser” (p. 32). Con respecto a esto, vale la pena mencionar los valores organizacionales que *Levi's Strauss & Co* declara como aquellos sobre los cuales erige su empresa, tanto a nivel internacional como en su versión local. Estos cuatro valores pueden ser entendidos como el espíritu de la compañía o, en términos de Scheinsohn (1998), “lo que ella quiere ser frente a sus públicos” (p. 32):

- Empatía: “Sentimos lo que sienten los otros”.
- Originalidad: “Somos auténticos e innovadores”.
- Integridad: “Hacemos lo correcto”.
- Coraje: “Defendemos las cosas en que creemos”.

(*Levi's Strauss & Co.*, 2013)

Estos valores o atributos elegidos por la empresa y asumidos como propios son los pilares a partir de los cuales *Levis* se ha definido dentro del mercado global, de manera tal que funcionen de guía para sus proyectos, comportamientos, estrategias, comunicaciones y acciones futuras. Por lo expuesto hasta aquí se deduce que un adecuado encausamiento y materialización de estos valores a largo plazo significará la proyección de una imagen coherente con lo que es su propia identidad, lo que en última instancia repercutirá, junto con otros factores, en su relevancia de marca como en su reputación.

4.3. Definición de reputación

Justo Villafañe (2003) ha definido a la reputación corporativa como la consecuencia de una relación consolidada de eficacia y compromiso entre la empresa y sus *stakeholders*. La reputación es el resultado del comportamiento corporativo, capaz de armonizar los activos duros y los activos blandos de la empresa; esto es, la estructura, la estrategia, los sistemas de una compañía, los resultados financieros y su oferta comercial, como también

el comportamiento socialmente responsable, la ética, el clima laboral interno, la dimensión internacional de la empresa y su innovación. Como uno de los tantos beneficios, las empresas reputadas suelen disponer de una oferta comercial de calidad, del mismo modo que despiertan cierta atracción por parte de los empleados o aquellos que aspiran a serlo.

Desde la perspectiva de Villafañe (2003), las tres condiciones indispensables de una empresa reputada son: una sólida dimensión axiológica, es decir, la existencia de valores con un sentido claro y aceptados por todos los miembros de la compañía, de manera de que funcionen como referencia de conducta para todos ellos; un comportamiento corporativo comprometido con los *stakeholders* de la empresa, lo que implica que supere el comportamiento medio del sector; y la pro actividad en la gestión y reputación, la cual se identifica con una predisposición a generar cambios positivos en esta materia.

Dado que la imagen corporativa y la reputación son dos nociones relativamente próximas y, a su vez, configuran la percepción de la compañía por parte de sus públicos a modo de una relación gestáltica de figura y fondo, Villafañe (2003) identifica elementos distintivos de cada uno de ellos. En primer lugar, si la imagen corporativa actúa como figura y la reputación como fondo, de esto se deduce que la primera es una figura cambiante, coyuntural y susceptible al cambio, mientras que la segunda es un soporte consolidado, de carácter estructural y resultante de una acumulación de comportamientos, por ende más duradera y sólida pero menos susceptible a cambios rápidos. En este sentido, desde la metáfora gestáltica se puede comprender que la reputación es el fondo o *background* sobre el cual se proyecta la figura, o sea, la imagen. La imagen proyecta la personalidad corporativa sobre la base de la reputación, que lejos de ser coyuntural y efímera en sus efectos, es estructural puesto que es fruto del reconocimiento de comportamientos coherentemente sostenidos a lo largo del tiempo. La reputación tiene su origen en los comportamientos de una compañía, su historia, su credibilidad del proyecto empresarial alineado a la cultura propia de la organización. Según Villafañe, la clave está en la esencia estructural de la reputación, es decir, en el comportamiento integral y sostenido, puesto que

una buena imagen corporativa no siempre es producto de una buena reputación sino, como muchas veces sucede, de prácticas comunicativas disociadas del comportamiento integral y elaboradas únicamente para proyectar una imagen favorable de sí misma, independientemente de su correlato con la realidad de la empresa. Según el autor, a largo plazo este intento fracasa por su inconsistencia.

En segundo lugar, mientras que el efecto de la imagen corporativa es la generación de expectativas asociadas a la oferta, el efecto de la reputación es la generación de valor que, a diferencia de la imagen, es medible y verificable empíricamente. Y por último, si la imagen se construye desde fuera de la organización, en el ámbito de la opinión pública o algún público específico, la reputación por el contrario se genera en el interior de la organización, aunque el reconocimiento que la reputación supone provenga desde afuera.

Para algunos autores, la reputación es un factor determinante en la credibilidad y el éxito de una compañía, en tanto que influye positivamente en el desempeño operativo y financiero de la misma. Sin embargo, dado que es un activo intangible que reside en la mente de los públicos, son los medios de comunicación los que generalmente definen, en gran parte, qué es lo importante que los destinatarios crean y qué aspectos del desempeño deben ser evaluados y comunicados. (Dowling y Weeks, 2008).

4.4. *Levi's Footwear Argentina* y la formación de su imagen

Levi's Footwear es una nueva línea de *LS & Co.* que comercializa calzado tanto para el público femenino y masculino. Como subsidiaria de *LS & Co.*, sus productos mantienen una coherencia de estilo y calidad con respecto a los productos de indumentaria que tradicionalmente la marca ha producido y comercializado. Mundialmente, *LS & Co.* es un ícono del *jean*, sin embargo con el tiempo ha ido incorporando otros artículos de indumentaria, tales como camisas y camperas, todos ellos fabricados con las misma materia prima que los clásicos vaqueros. Además de esto, alrededor de los años 80, *LS*

&Co. lanzó una nueva línea de indumentaria que incluía otros modelos, al tiempo que comenzó a innovar con materiales, tales como el algodón y la gabardina. Es decir, paulatinamente el negocio se fue diversificando hasta producir la línea de calzado que hoy mundialmente se conoce como *Levi's Footwear*. (*Levi's Argentina*, 2013).

Levi's Footwear Argentina se lanzó en el año 2008, de la mano de dos emprendedores, Eugenia y Gonzalo Segura, quienes ya contaban con experiencia en el mercado local de calzado e indumentaria. Bajo la figura legal de *Yamp S. A.*, ambos consiguieron ser distribuidores exclusivos de *Levi's Footwear & Accesories*, una subsidiaria de *LS & Co.* Debido a la restricción argentina a las importaciones, *Levi's Footwear Accesories* le concedió a *Yamp S. A.* el privilegio de la producción nacional, por lo que la empresa actualmente es responsable de la fabricación y comercialización de esta categoría de productos *Levi's*, tanto en Argentina como en Uruguay y Paraguay. (Segura Gonzalo, comunicación personal, 5 de marzo de 2013)

En lo que refiere a la formación de su imagen, *Levi's Footwear Argentina* ha procurado transmitir una imagen afín a la de *LS & Co.*, es decir, manteniendo los mismos valores, la misma identidad visual y conceptual que aquella, pero con una imagen especialmente vinculada a la línea de calzado. La intención de la empresa fue que la marca sea percibida por su público objetivo como lo necesariamente emparentada a *LS & Co.* como para aprovechar los beneficios que acarrea la vinculación, al tiempo que sea percibida como lo suficientemente autónoma como para ocupar nuevos mercados y absorber nuevos segmentos excluidos por aquella. De hecho, en el mercado local actualmente la marca es percibida como una línea secundaria de *LS & Co.*

Desde su nacimiento, *Levi's Footwear Argentina* ha trabajado con diferentes medios de difusión en vistas de insertar la marca en el mercado. También ha realizado presentaciones de colecciones con las productoras de moda más importantes del país, al igual que ha logrado que sus productos sean promocionados en los medios más influyentes a nivel nacional. La aceptación que ha tenido esta nueva marca de *Footwear* en el ámbito

de la moda argentina es notable, siendo que dichas productoras suelen ser muy exigentes en cuanto al producto que eligen para lanzarlo como referente de tendencia a nivel mundial. Según la Gerencia de Marketing de la empresa (Segura Gonzalo, comunicación personal, 5 de marzo de 2013), las razones de dicha aceptación se debe a la capacidad que ha tenido la marca en presentar colecciones que no solo respetan los principios de *Levi's* mundial, sino también a que ha logrado crear un producto atractivo para sus consumidores.

A lo largo de los últimos años, *Levi's Footwear Argentina* ha logrado penetrar en la cadena de distribución mayorista, obteniendo una respuesta positiva en sus consumidores. Un claro ejemplo de esto es la gestión que ha desarrollado vía *Facebook*, cuyo perfil actualmente cuenta con más de 200.000 seguidores, y un record de "Me gusta" a través de sus nuevos productos presentados.

Como ejemplo de la preservación de los principios de *LS & Co.* internacional, la Gerencia de *Levi's Footwear Argentina* (Segura Gonzalo, comunicación personal, 5 de marzo de 2013), declara reciclar el 100% de la goma sobrante de su producción vulcanizada, tanto de la línea de hombre como de mujer. El *scrap* de producción que seguramente terminaría como residuo tóxico en las plantas de basura de la ciudad es reutilizado para producir la suelas de las zapatillas de la línea *Kids*, las cuales necesitan menor resistencia a la abrasión que las suelas del calzado para adultos. De esta manera, la planta de Yamp Industrial S.A, a cargo de la producción de los productos *Levi's Footwear* en Argentina, se mantiene coherente con el perfil ecológicamente responsable de la marca a nivel mundial. (

Por otra parte, si bien durante los últimos años *Levi's Footwear Argentina* ha invertido en publicidad gráfica en revistas de primera línea, como *Para Ti*, *Gente* y *La Nación*, debido a la situación actual del país últimamente la empresa ha decidido suspender la pauta. La incertidumbre provocada por las cambiantes medidas del gobierno nacional en cuanto a importaciones y transferencia de regalías hace que la empresa se encuentre muy cauta respecto a las inversiones que no sean estrictamente necesarias.

Capítulo 5: Posicionamiento y notoriedad

5.1 Definición de posicionamiento

Sánchez Herrera y Pintado Blanco (2009) definen el posicionamiento como un concepto comparativo, puesto que es la imagen de una compañía, producto o marca, comparada con las imágenes de sus competidores en función de las percepciones y preferencias de los individuos.

Dado que toda empresa es percibida por sus públicos de una manera determinada, ella ocupa una posición en el mercado según los atributos que los públicos asocian o le atribuyen, y en relación con las empresas que compiten con ella en el mismo contexto. Según Sanz de la Tajada (2002), dicha asociación es perceptual, es decir, es una percepción que se basa en creencias o impresiones, lo cual constituye su imagen corporativa. Esta, al ser comparada con la imagen de otras empresas del mismo sector, genera las distancias relativas entre las empresas, lo cual da origen al posicionamiento. A este tipo de posicionamiento el autor lo llama posicionamiento perceptual, en tanto que es la posición relativa que una empresa tiene en comparación con otras, en función de la imagen percibida por los públicos y determinados factores que configuran el contexto de referencia.

Desde un enfoque pragmático, Daniel Scheinsohn (1998) define el concepto como “el conjunto de actividades que se instrumentan con el propósito de conseguir una posición valiosa en la mente de los públicos”, o “la acción tendiente a definir un producto, marca o empresa en el marco de un determinado escenario competitivo” (p. 185). Es decir, el posicionamiento se orienta a trabajar con aquello que ya está establecido en cada una de las mentes del público, procurando elaborar una re-vinculación en los conceptos preexistentes a favor de los propósitos corporativos. Para ello, Scheinsohn (1998) afirma que el posicionamiento es la herramienta idónea para definir la expectativa de los públicos de interés, con el objeto de identificar los criterios que ellos utilizan como categoría

fundamental de análisis, y saber desde dónde la compañía debe comunicarse y qué mensajes significarán un valor para determinar el encuadre comunicacional más adecuado.

5.2 Posicionamiento analítico y estratégico

Según Sanz de la Tajada (2002), existen dos tipos diferenciados de posicionamiento: posicionamiento analítico y posicionamiento estratégico. Mientras que el primero es el resultante de las percepciones manifiestas del público objetivo en función de una determinada empresa y en relación con otras que compiten con ella, el segundo tipo de posicionamiento corresponde a la intención por parte de la empresa de situarse en una posición específica, supuestamente ocupada por la marca ideal en la mente del consumidor. Expresado con más claridad, el posicionamiento analítico es el resultado de la investigación de la posición actual de una compañía y el posicionamiento estratégico es la posición que la empresa desea alcanzar en el futuro, en relación con el contexto y las consideraciones del público como aquello que representa la empresa ideal.

Tanto Sánchez Herrera y Pintado Blanco (2009) como Sanz de la Tajada (2002) coinciden que ambos tipos de posicionamiento son complementarios y funcionan de forma secuencial, es decir, que una vez que se ha identificado el conocimiento de la imagen relativa percibida –posicionamiento analítico–, se podrá diseñar y abordar un plan específico mediante el cual se alcance el posicionamiento deseado.

En vista a determinar cuál es el posicionamiento actual de una compañía o marca y definir la posición estratégica, Sánchez Herrera y Pintado Blanco (2009) sugieren examinar las siguientes preguntas: ¿cuáles son las características distintivas de una empresa o marca a los que los públicos reaccionan favorablemente?, ¿cómo son percibidos los diferentes competidores en relación a estas características distintivas?, ¿cuál es la mejor posición a ocupar en el segmento, teniendo en cuenta las expectativas de los compradores

potenciales y las posiciones ya ocupadas por la competencia?, ¿cuáles son los medios de marketing más apropiados para ocupar y defender esa posición?

La necesidad de definir e identificar el posicionamiento de una marca recae en que este ofrece una dirección hacia donde dirigir las estrategias futuras de manera tal que el punto ideal sea claramente identificable. Tal como se precisó, solamente a partir de ello es posible elaborar distintas alternativas de posicionamiento. (Sánchez Herrera y Pintado Blanco, 2009)

5.3 Posicionamiento actual y deseado de *Levi's Footwear*

El posicionamiento actual o analítico de *Levi's Footwear* es la de una marca de calzado subsidiaria de *LS & Co.*, es decir, relacionada fundamentalmente como secundaria a su línea principal de productos de indumentaria, y con relativamente poca visibilidad en sus públicos objetivos. A pesar de ser comercializada en diferentes puntos de venta del país, como lo son los locales de *Levi's –Original Levi's Stores–* tanto propios como franquiciados, locales de multi marcas tales como Falabella, como también en las zapaterías *Grimoldi* distribuidas en las diferentes regiones del país, actualmente *Levi's Footwear Argentina* se encuentra con un posicionamiento por debajo de sus competidores principales, tales como *Converse*, *Vans*, *Pony* y marcas de moda de mujer que, además de indumentaria, también comercializan calzado.

El posicionamiento estratégico de *Levi's Footwear Argentina* es una marca que conserve los mismo valores, los mismos estándares de calidad y estilo que los de *LS & Co.*, pero con una identidad y reputación propia. En otras palabras, su punto ideal sería encontrar un equilibrio óptimo entre la identificación con la entidad bajo la cual se subsume y ser percibida como una entidad separada de cualquier grupo, con una identidad específica. Más específicamente, convertirse en un competidor directo de aquellas marcas cuya participación en el mercado es notablemente mayor y cuya imagen está únicamente

asociada a la venta de calzado casual para un público joven, con un promedio de 25 años de edad, con un nivel adquisitivo medio-alto, preferentemente urbanos y con un estilo no determinado por los imperativos fluctuantes de la moda.

5.4 ¿Qué es la notoriedad?

Según Agundez (2007), la notoriedad “es un activo intangible de la marca, basada en la capacidad del consumidor para recordarla o reconocerla al nivel de sus signos externos” (p. 1). Se trata de la respuesta cognitiva del consumidor frente al estímulo de la marca y constituye la condición necesaria para que ella pueda adquirir significado e incluso funcione como elemento favorecedor de la probabilidad de ser seleccionada por parte del consumidor. Desde la perspectiva de Libaert (2005), “de nada sirve tener una imagen excelente con una notoriedad reducida” (p. 109), es decir, si no se adquiere notoriedad difícilmente se pueda tener una imagen ante los públicos.

Sin embargo el autor advierte una gran proliferación y confusión semántica sobre el concepto. En un trabajo de recopilación teórica sobre el tema, reconoce varios niveles de notoriedad según el conocimiento que se tenga de la marca, así como también según las facultades cognoscitivas involucradas. Considerada desde el nivel más básico, la notoriedad de marca es la toma de conciencia por parte del mercado de la existencia de la marca al menos desde sus símbolos externos –su nombre, su logotipo, código de colores, tipografía, diseño de envase, etc. En este sentido, una marca que goce de notoriedad será aquella que sea susceptible de reconocimiento desde sus signos físicos, materializada en un producto o servicio, pero que no incluye una experiencia directa con ella ni connotaciones afectivas. Se trata solo de un almacenamiento de información en la memoria del consumidor. (Agundez, 2007).

En segundo lugar, el concepto de familiaridad de marca establece que la notoriedad ya no es una capacidad para identificar o reconocer la marca con antelación, sino como la

capacidad de reconocer y recordarla a nivel de sus significados, lo cual implica un conjunto de asociaciones mentales vinculadas a ella. Este nivel identifica notoriedad con familiaridad, en el sentido de que el consumidor no solo conoce y recuerda la marca, sino que también es capaz de identificar sus atributos principales y los significados que conllevan. Para algunos autores, el concepto de familiaridad de marca engloba los conceptos de notoriedad e imagen de marca, puesto que incluye un conjunto de relaciones asociativas que luego constituyen una actitud por parte de los consumidores. (Agundez, 2007).

En tercer lugar y ya en un nivel superior, marca prominente será aquella que se distingue del resto hasta el punto que un gran número de consumidores la considera favorablemente en una situación de compra. La marca prominente, además, incluye connotaciones afectivas. En este sentido, el autor identifica una cercanía con lo que se suele llamar marca popular o popularidad de marca, puesto que también se vincula con la reputación y la aceptación favorable por parte de los consumidores. Una marca popular o prominente es aquella que es evaluada positivamente y es adquirida por la mayoría de los usuarios de la categoría. Esta categoría no representa conocimientos sino actitudes, una mezcla de afección y comportamiento, lo cual implica una opinión favorable al punto de asegurar un alto nivel de aceptación y penetración en el mercado.

Por otra parte, Agundez (2007) recaba en el concepto de notoriedad publicitaria; concepto muy similar al de notoriedad de marca puesto que permite valorar el impacto del anuncio o campaña en base a la capacidad del receptor para reconocerlo, recordarlo y ofrecer una descripción detallada del contenido del mismo. "A mayor tiempo de exposición, mayor será el nivel de activación del nodo correspondiente en memoria y mayor, por lo tanto, su prominencia o notoriedad", afirma Agundez (2007, p. 8). En este sentido, es posible hablar de notoriedad en diferentes dominios, ya sea de marca, de producto o de publicidad, considerando todos ellos como signos de ventajas competitivas.

5.5 Objetivos a cumplir

Los objetivos a cumplir por un Plan de Comunicación especialmente diseñado para las necesidades actuales de *Levi's Footwear Argentina* son adquirir notoriedad para que de forma gradual se convierta en lo que Agundez (2007) llama marca prominente; lograr un posicionamiento mayor al que actualmente tiene dentro del escenario competitivo en el cual se desarrolla; y alcanzar una reputación sólida a largo plazo frente a todos sus *stakeholders*, todo ello en vistas de que funcionen como elementos favorecedores de la probabilidad la elección de compra de sus públicos objetivos y así ganar una mayor participación en el mercado de venta de calzado.

Para que *Levi's Footwear* logre el grado de notoriedad deseada se debe comenzar por comunicar un mensaje claro y elocuente a los potenciales consumidores, a la vez que sea un respaldo para los compradores actuales de la categoría de producto. Dicho mensaje debiera transmitir los atributos principales y diferenciadores de la marca, de manera tal que ninguna otra marca de calzado pueda proclamar el mismo mensaje. Esto es lo que asegurará la originalidad de su comunicación.

El hecho de que la marca *Levis* haya sido la creadora del *jean* y que desde entonces el *denim* sea la tela más usada mundialmente, sin dudas favorece al posicionamiento buscado por *Levis Footwear*. En efecto, su usuario objetivo es aquel que se viste con *denim* y presta mucha atención a los cambios de tendencia en lo que se refiere a este producto, así como también suele evaluar qué marcas son aceptadas y cuáles han caído en los estratos perceptuales inferiores. Por estos motivos, la originalidad, la herencia y la innovación deben ser atributos centrales en el mensaje que se elabore con el fin de que luego sea transmitido por los diferentes medios: gráfica, televisión, prensa, vía pública, radio y redes sociales. A su vez el lenguaje grafico debe explotar la silueta de los modelos nuevos e innovadores para que el consumidor pueda asociar el isologo de *Levis* con el calzado promocionado, ya sea una bota vaquera, una zapatilla o una plataforma de moda.

Siguiendo este camino de vincular los atributos de la marca *Levi's* con la categoría nueva de producto y dirigirse siempre a los usuarios ya establecidos por la marca, la propuesta es crear una campaña gráfica que se titule: "Todo lo original de Levi's para tus pies". La palabra "original" remite a la herencia creadora e innovadora de la marca, al tiempo que el término "Todo" pretende englobar el entorno completo de la marca y los principios y valores que la rigen. En contraposición a otras marcas que dicen ser originales, en el caso de *Levi's* el adjetivo "original" cuenta con credibilidad en virtud de que es mundialmente extendido el hecho de haber sido la marca creadora de los míticos *jeans*.

Por lo anteriormente dicho, "todo lo original" se conecta con "Levi's" de manera instantánea y sin reparos. Ahora bien, en la segunda parte del mensaje "Levi's" se conecta con fluidez con "pies" por medio de la palabra "tus". Aquí, el clásico mensaje "tus jeans" es modificado por "tus pies", lo cual permite que la asociación con la marca *Levi's* se mantenga. El vínculo que este mensaje guarda con la tradicional marca *Levi's* es directo y logra garantizar seguridad, protección, robustez: así como es confiable el uso del *jean*, lo mismo sucede con el uso del calzado. Dado que la nueva categoría de producto es aun pequeña y que la empresa en Argentina no puede afrontar inversiones desmedidas, la claridad, la celeridad y la eficiencia del mensaje debe ser una prioridad para poder difundirlo y generar la notoriedad esperada.

Por último es importante definir cómo quedaría plasmado este mensaje en los diferentes medios de comunicación, ya sean gráficos, digitales o radiales. Siendo los medios gráficos de gran importancia para el mercado del calzado, es prioritario que en las gráficas la aparición del producto *Levi's Footwear* quede asociado al logo de *Levi's*, acompañado del mensaje *Todo lo original de Levi's para tus pies*. Estos tres elementos trabajando articuladamente entre sí conseguirán penetrar en la mente de los consumidores de manera clara, positiva y con la consistencia que requiere una marca como *Levi's*, que goza de una gran notoriedad en el mercado global. A su vez, el beneficio de esta campaña es que –gracias a su versatilidad– puede ser adaptada a diferentes productos, tanto que se

trate de una ojota de verano como un borceguí de invierno. Las diferentes líneas –femenina, masculina o infantil– tampoco requieren de un mensaje diferenciado, lo cual para la empresa significaría una inversión muy eficiente.

Los diferentes medios pueden adaptar esta “puesta en página” o *layout* ya que la gráfica en la vía pública puede perfectamente emplear la misma imagen en la salida de recitales y lugares donde se agrupa gente joven. Al mismo tiempo, *Facebook* puede transmitir estas imágenes en sus álbumes de fotos. En el caso de comunicación en radio, se debe trabajar sobre el mensaje “Todo lo original de Levis para tus pies” y agregar comentarios de apoyo de conductores tales como Andy Kustnezoff o Matías Martín. En el caso de televisión se debería dejar para una segunda etapa de implementación, cuando la marca pueda generar suficiente presupuesto de publicidad para afrontar la inversión que requiere.

Capítulo 6. Plan de Comunicación

6.1. Definición de Plan de Comunicación y consideraciones relevantes

Un plan, considerado en sí mismo, “es un conjunto de disposiciones adoptadas para la ejecución de un proyecto” (Libaert, 2005, p. 25). Ahora bien, un Plan de Comunicación es un instrumento metodológico que se caracteriza por plantear la visión a futuro y establecer un programa de acción. Lejos de ser una declaración de su misión por parte de la empresa, un Plan de Comunicación representa acciones a llevar a cabo, resultados a alcanzar. Más precisamente, se trata de un documento operacional que establece un marco de referencia para el conjunto de acciones futuras de comunicación y, como tal, revela una estrategia que incluye determinaciones precisas para acciones concretas. En este sentido, es “un método que permite integrar la comunicación a la estrategia de la empresa” (Libaert, 2005, p. 51). En cuanto a la expectativa de sus efectos, Bernard Dagenais (1998) lo define como “un plan de ataque, un plan de batalla que debe mantenerse en secreto. El blanco es donde hay que impactar para conseguir el cambio, para romper el equilibrio que mantiene en su sitio elementos indeseables” (p. 25).

Siguiendo el marco teórico de Libaert (2005), la primera fase en la elaboración de un Plan de Comunicación es el análisis de la empresa en el contexto de su entorno. El estudio de la empresa –su historia, su cultura, sus valores, etc.– junto con el estudio de su coyuntura –política, social, económica, empresaria, etc.– es fundamental puesto que es lo que determinará el Plan Estratégico, es decir, las orientaciones estratégicas, las cuales requieren de objetivos y medios de acción. Llegado a este punto, es preciso considerar la distinción que hace Libaert (2005) entre un Plan Estratégico y un Plan de Comunicación. Si bien los objetivos del Plan Estratégico son más amplios que el del Plan de Comunicación, puesto que conjuga un mayor número de parámetros en tanto que constituye el plan de la empresa, el Plan de Comunicación no debe entenderse como una adaptación a aquel. Según el autor, este último tiene que evitar quedar subordinado a aquel, aunque mantenga

una relación constante y necesaria con el mismo. En el caso de que suceda, Libaert (2005) advierte que la comunicación cumplirá una función pasiva, meramente instrumental. Respecto a esto, el autor insiste en diferenciar un Plan de Comunicación de un Plan de Acción, el cual se circunscribe solo a los medios que deben emplearse para alcanzar los objetivos deseados.

En referencia a la primera fase de investigación o auditoría en la elaboración de un Plan de Comunicación, Libaert (2005) incluye un análisis de la cultura interna de la empresa, de modo de evaluar el grado de aceptación y viabilidad de aquel por parte de los empleados, así como también un estudio de las acciones que se realizan en la competencia, su posicionamiento y sus estrategias de comunicación.

Gracias a esta etapa primordial es posible definir el objetivo del Plan de Comunicación. Las fases siguientes definirán el mensaje, los destinatarios y los medios, en función del objetivo propuesto. Dado que la estrategia de las acciones comunicativas deberá adecuarse a él, se comprende por qué el objetivo se sitúa en el centro de la planificación.

Ya desde una perspectiva integral, según Libaert (2005) un Plan de Comunicación debe ser medible; financieramente presupuestable; socialmente responsable; aceptable desde el punto de vista de la gestión; administrativamente factible; alcanzable en el aspecto operacional; distinguible de la competencia; conceptualmente explicable; duradero desde el punto de vista de la estrategia y modulable en el aspecto táctico. Sin embargo, una de sus características fundamentales es la flexibilidad, es decir, un Plan debe ser lo suficientemente flexible para adaptarse a las circunstancias nuevas que se le presenten, al tiempo que lo necesariamente rígido para brindar estabilidad a las actividades de por sí inestables de una empresa.

6.2. Elaboración y alcance del trabajo

Tal como afirma Libaert (2005), en la elaboración y la ejecución de un Plan de Comunicación es fundamental contar con el apoyo de la dirección de la empresa. En este sentido, el presente Plan de Comunicación cuenta con el aval de la dirigencia de *Levi's Footwear Argentina*, lo cual significa su cooperación en el proceso de elaboración, y una actitud proactiva a su implementación.

Por otra parte, dado que *Levi's Footwear Argentina* comercializa sus productos en todo el país, el alcance del trabajo será nacional. Sin embargo, si se considera el hecho de que la Ciudad Autónoma de Buenos Aires es el mayor centro de actividad comercial del país, el presente Plan de Comunicación concentrará parte de su interés en dicha zona geográfica y su conurbano.

6.3. Definición de los objetivos

Desde el punto de vista de Bronenberg (2012), un objetivo es “un fin que se predetermina lograr mediante la ejecución de alguna acción o serie de acciones, tendientes a mantener o modificar positivamente una situación inicial dada” (p. 71-72). En este sentido, un objetivo es una declaración a futuro, una expresión de deseo que no especifica las acciones ni los medios a través de los cuales se planea llevarlos a cabo.

Según Libaert (2005), en el contexto de un Plan de Comunicación la definición del objetivo es un elemento central puesto que fija un rumbo hacia donde dirigir las acciones y, en vista de su rigurosidad, deberá contar de cinco elementos: un objeto preciso, el público que incluye, la tarea por llevar a cabo, el porcentaje de cambio deseado y la duración que requiera su ejecución. A ello se le puede agregar el mensaje a comunicar. Asimismo, Bronenberg (2012) asevera que la determinación de los objetivos deberá satisfacer ciertos criterios, tales como la aceptabilidad –que no despierten rechazo en los integrantes de la organización y que sean acordes a su cultura organizacional–; la flexibilidad –que sean

susceptibles de cambio frente a circunstancias no previstas–; la factibilidad –que sean realistas y posibles en función de los recursos materiales, humanos y financieros que se dispongan para lograrlos–; y la aptitud –que sean competentes para resolver el problema que aqueja a la organización.

Con respecto a los objetivos de la comunicación, Libaert (2005) sostiene que su definición depende de haber establecido previamente el objetivo de la empresa, el cual a su vez, puede ser estratégico o de comunicación. Más allá de lo que cada uno se proponga, el objetivo de comunicación deberá apoyarse en el objetivo estratégico, de modo que la comunicación sea coherente con la realidad de la empresa y sus objetivos como tal.

6.3.1. Objetivos Estratégicos

Siguiendo la perspectiva de Libaert (2005), el objetivo estratégico se corresponde con el objetivo de la empresa y este debe ser definido con claridad en vistas de definir el objetivo de comunicación y programar sus acciones correspondientes. Considerando esto, el objetivo estratégico de *Levi's Footwear Argentina* es incrementar su participación en el mercado local y adquirir posicionamiento.

6.3.2 Objetivos de Comunicación

Según Libaert (2005), en sus inicios toda compañía busca adquirir notoriedad. Sin embargo, existen diferentes tipos de notoriedad. Así como Agundez (2007) distinguía entre notoriedad, familiaridad y popularidad o prominencia, Libaert (2005) distingue notoriedad espontánea, notoriedad *top of mind*, notoriedad sugerida y notoriedad calificada. La primera se corresponde a la mención natural y espontánea de la empresa por parte de sus públicos; la segunda, a la mención espontánea de la empresa, pero situándola entre las primeras que evoca; la tercera refiere a la confirmación del público de conocer la empresa cuando se la

menciona; y la última, a la capacidad del público de mencionar las marcas o productos asociados a la empresa.

Expresado de forma clara y concisa, el objetivo de comunicación del presente Plan de Comunicación es que la marca *Levis Footwear Argentina* adquiera notoriedad dentro del mercado local.

A partir de los aportes de Agundez (2007) y de Libaert (2005) respecto del concepto de notoriedad, cabe mencionar que el objetivo a corto plazo del presente Plan de Comunicación es que *Levis Footwear Argentina* goce notoriedad en el sentido de que la marca sea conocida y recordada espontáneamente por sus públicos objetivos. En otras palabras, que la marca se integre en la mente de los consumidores hasta que adquiera lo que Agundez (2007) llama notoriedad popular o prominente, o en términos de Libaert (2005) notoriedad calificada y asimismo notoriedad *top of mind*.

6.4. Herramientas de comunicación

Dado que un objetivo de comunicación se compone de los cinco elementos mencionados con anterioridad –un objeto preciso, duración, el público que se quiere impactar, el porcentaje de cambio, la tarea por llevar a cabo–, definido el primero de ellos se pasará a determinar los restantes.

En primer lugar, la duración estipulada para ejecutar el Plan de Comunicación de *Levis Footwear Argentina* es de tres años calendario, siendo una extensión de tiempo razonable para que su implementación sea factible y presente resultados medibles para su evaluación. El plazo estipulado para su ejecución comprende seis temporadas de invierno –marzo y abril–, y seis temporadas de verano –agosto, septiembre y octubre.

En segundo lugar, el público al que se quiere impactar es a aquel consumidor objetivo de la marca *Levi's Strauss & Co.* –es decir, aquellos que ya consumen la línea de

indumentaria de la marca—, como también a los públicos objetivos de sus competidores directos, todos ellos comprendidos bajo dos enfoques diferentes:

1. Segmentación desde un enfoque cuantitativo: Jóvenes y jóvenes-adultos de ambos sexos, con un rango de edad de 15 a 25 años, con nivel adquisitivo medio y medio-alto.
2. Segmentación desde un enfoque cualitativo: personas con espíritu joven, activo y dinámico, con estilo informal y urbano, sus exigencias responden a la búsqueda de calidad a la hora de elegir un calzado. Valoran la autenticidad de las marcas y definen su *look* sin seguir a la masa. Consumen productos culturales, como recitales de música y muestras de arte contemporáneo. Consumen tecnología y son usuarios habituales de redes sociales, como *Facebook* y *Twitter*.

En tercer lugar, en referencia al porcentaje de cambio se contempla un aumento de al menos un 70% de reconocimiento de la marca por parte del público objetivo. El reconocimiento debería repartirse en un 20% durante el primer año, un 35% durante el segundo año y un 50% durante el tercer año.

En cuarto lugar, para determinar la tarea a llevar a cabo es preciso definir el mensaje a comunicar. Ante todo, el mensaje debe alinearse y ser coherente con la línea de indumentaria de *Levis Strauss & Co.*, es decir, *Levis* es una marca joven, independiente, carismática, comprometida y de tradición inigualable. *Levis* no es solo una marca sino una actitud, una manera de abordar la vida.

En quinto lugar, es preciso recordar que no existe un medio o herramienta por excelencia, sino más bien que su elección radica únicamente en su capacidad de lograr el objetivo propuesto. Según Regouby (1989), los medios están al servicio de la estrategia de la empresa y, en un contexto de comunicación global, es preciso desmitificar la idea de que existe una jerarquía de medios más nobles que otros para comunicar. En lugar de ello, afirma que la selección de los medios dependerá, ya no del status de cada herramienta, sino de los objetivos de comunicación que tenga la empresa, de su mensaje y de los

públicos a los que quiera dirigirse. Asimismo, “es poco frecuente que un medio aislado pueda aportar una solución; muchas veces es solo gracias a la coordinación y la adaptación de los medios entre sí que se puede lograr un resultado óptimo”, afirma Libaert (2005, p. 185). Teniendo en cuenta estas consideraciones, el abanico de medios o herramientas mediante las cuales se comunicará el mensaje y se intentará que *Levis Footwear Argentina* adquiera notoriedad responderán, en primer lugar, a aquellos que se crean más adecuados para captar al público interesado y, en segundo lugar, a aquellos que mejor se adapten a la situación económica de la empresa, de manera tal que las propuestas no impliquen una inversión financiera superior a sus posibilidades.

Puesto que *Levi's* se define como una marca que apunta a un público joven con experiencia en los canales de multi-media y que, a su vez, la principal tendencia actual en materia de comunicación reside en aquellos medios que se orientan hacia la personalización, la segmentación, la proximidad y la interactividad (Libaert, 2005), se cree necesario la intervención en *Facebook* y *Twitter*, las dos redes sociales más populares en Argentina. La comunicación a través de este tipo de herramientas le permitirán generar una proximidad y un intercambio enriquecedor con sus públicos, de manera de que a partir de esa relación la marca adquiera notoriedad, así como también resultados inmediatos. Por medio de su perfil de *Facebook*, se utilizarán distintas acciones a los fines de interactuar con los visitantes de la página. Principalmente, se intentará lograr que los consumidores visiten la página de *Facebook* de *Levi's* Indumentaria tanto en Argentina como en Estados Unidos con el fin de que tengan una experiencia más completa con la marca. La implementación se llevará a cabo a través de enlaces al alcance de los visitantes, lo cuales los dirigirán a estas páginas de *Facebook* o de *Internet*. Esto será implementado para el caso de publicaciones de noticias, producciones o lanzamientos que refieran al calzado o a temas importantes de la marca, así como la comunicación de acciones de Responsabilidad Social. También, cuando se lanzan productos nuevos, se realizarán concursos en el que se sorteen diferentes productos para lograr respuestas por parte de los consumidores. En la

sección de fotos se ordenarán en álbumes cada colección según las temporadas, de manera que si el consumidor desea ver otros productos o la colección completa lo pueda hacer. El objetivo será llegar a la mayor cantidad de *fans* o amigos para poder, a diario, publicar las novedades y tener una base de datos cada vez más extensa de seguidores y así aumentar la plataforma de comunicación. Como modo de generar participación y visibilidad, se requerirá que los usuarios respondan a ciertas consignas relacionadas con el espíritu de la marca y a cambio se les podrá enviar entradas para recitales o eventos que la marca auspicie.

En *Twitter* se transmitirán mensajes elaborados a partir de los principios de la marca. Durante todo el período comprendido para la implementación del plan, a través de las redes sociales se comunicará todas las acciones que la marca vaya realizando y serán un medio para proporcionar *feedback* y observar la repercusión que ejercen las diferentes acciones. Esta plataforma de comunicación se utilizará para enviar mensajes cortos y directos a los seguidores, lo cual permitirá dar a conocer novedades relativas al producto, marketing, prensa o noticias corporativas tanto nacionales como internacionales. Similar al objetivo perseguido mediante *Facebook*, se buscará lograr la mayor cantidad de seguidores posibles y mantenerlos informados constantemente. *Twitter* también cuenta con la posibilidad de enviar enlaces hacia páginas, eventos, notas o fotos, por lo que este medio permitirá acercar a los navegantes interesados hacia lo que la marca le parezca relevante compartir de *Levi's Strauss & Co* y *Levi's Footwear* en particular. Además, se entregarán premios por *retweet* o por mensajes con el fin de incrementar la base de seguidores, así como tener acceso a sus opiniones, comentarios o expectativas con respecto a los productos y la marca en general.

Otra herramienta a utilizar será la página *web* de *Youtube.com*, donde se cargarán videos de todo tipo, desde la presentación de un producto en particular hasta una fiesta en San Francisco donde la marca auspicie. Esta plataforma tiene como límite la imaginación, porque es innumerable la cantidad de imágenes, acciones, presentaciones, publicidades y

notas que se pueden cargar y compartir. Por ejemplo, para los clientes mayoristas que no pueden viajar a ver la colección, se les compartirá un video con la presentación de la nueva línea y en el cual se brinden todos los detalles de cada producto y las razones para elegir *Levis* por sobre otras marcas. Al mismo tiempo, estos videos de producto serán útiles para compartirlos con aquellos consumidores que habitualmente no logran acceder a la información completa de la marca en los locales de venta o en las páginas de *Internet* tradicionales. Estos locales, a su vez, podrán ofrecer el enlace desde sus páginas *webs*. Una de las últimas tendencias en el mundo de la moda es publicar en *Youtube* desfiles realizados sin público y específicamente para fines publicitarios. Mediante esta herramienta, el público también podrá acceder online –ya sea en vivo y en directo o no– a desfiles que la marca realice. Esta plataforma es ideal para compartir gráficas, comerciales, detrás de escena y hasta entrevista a personajes o los lideres de la empresa en San Francisco. Todas estas prácticas constituyen una gran oportunidad para *Levi's Footwear Argentina* y a muy bajo costo.

Otro medio que se utilizará para que la marca adquiera notoriedad serán los blogspots de diferentes líderes o formadores de opinión en torno a la moda femenina. En el ámbito local, hoy en día Carlota Maschwitz y Lulu Biaux, entre otras, marcan tendencia y son seguidas por un gran público desde sus plataformas *online*. *Levi's Footwear Argentina* tendrá como objetivo intervenir con productos, gacetillas y novedades para que estas formadoras de opinión publiciten sus productos. Para la marca, esta herramienta también representa una gran oportunidad porque sus costos son relativamente bajos respecto de los correspondientes a gran parte de los medios tradicionales.

Por otra parte, pese a la creciente participación de los medios no convencionales se cree conveniente hacer hincapié en la comunicación por medio de medios masivos, tales como televisión y radio. La implementación de una comunicación mediante estos canales le posibilitarán a *Levi's Footwear Argentina* extender su alcance a todo el país. No obstante, será preciso considerar iniciativas que se adecuen a los recursos financieros de la empresa,

es por ello que se sugiere prácticas de poco costo en relación a la difusión que conllevan, como vestir personajes famosos de alta exposición en dichos medios, y cuyos perfiles se adecuen a la imagen de *LS & Co.*, así como implementar un sistema de canje con productoras televisivas o radiales, a cambio de publicidad. Los programas de televisión o radio deberán ser aquellos cuyo contenido o cuyos conductores/actores reflejen el mensaje en cuestión. Dado que la empresa no posee presupuesto para producir y pautar comerciales en televisión abierta, se buscará hacer canjes publicitarios con estos medios en vistas de obtener menciones y/o placas a lo largo y al final de las tandas publicitarias. Estas acciones se implementarán anualmente.

Dado que producir avisos y pautar suele ser relativamente económico en lo que refiere a medios de radiodifusión, se realizarán campañas en el momento que los nuevos productos se expongan en las vidrieras –Septiembre / Octubre y Marzo/ Abril. La meta será que los públicos consideren a la marca *Levi's Footwear* en su instancia de compra al inicio de la temporada. Se seleccionarán programas radiales, tales como *Perros de la Calle* y *Basta de Todo* para asegurar la comunicación con un público joven, acorde con las características de la marca.

También se cree importante que la marca publicite en medios gráficos, como revistas y catálogos de moda, actualidad y tendencia tales como las revistas *Oh La La*, *Para ti*, *Luz* y *Catalogue*, la revista *La Nación*, *Gente*, *Rolling Stone*, *Wipe* y *Remix*. Este medio masivo es de vital importancia para las marcas ya que en él se conjuga el contenido de la revista con los potenciales compradores que buscan informarse sobre lo que se usará esa temporada en materia de moda. Las graficas podrán realizarse en conjunto con los licenciarios de la ropa y compartir costos, o bien realizarse íntegramente con el producto de calzado, mediante el uso de primeros planos o destacando exclusivamente los beneficios de ese producto en particular. Las fechas de publicación estarán determinadas por el principio de cada temporada, tanto de invierno como de verano: Febrero-Marzo y

Agosto-Septiembre, respectivamente. En dichos medios gráficos, también se reforzará la presencia de la marca durante fechas especiales, como de Día de la Madre y Navidad.

La inversión en pautas publicitarias será fundamental para que la marca cree vínculos con la redacción de las revistas y sus productoras de moda, las cuales frecuentemente necesitan productos en préstamo para producir sus notas de moda. En este sentido, *Levi's Footwear Argentina* aportará sus productos de calzado para que sean combinados con diferentes estilos que, generalmente, estas revistas proponen al principio de cada temporada. La presencia en estos medios tendrá un doble beneficio para la marca: por una parte, que sus productos aparezcan promocionados y, por otra, contar con el respaldo y la aprobación de la revista, lo cual muchas veces es una garantía indiscutible para el lector.

Dentro de las acciones de prensa y relaciones públicas, se realizarán eventos pequeños pero estratégicamente dirigidos, tales como invitar a importantes productoras de moda a un desayuno en algún café de la ciudad al principio de cada temporada. Estas serán una oportunidad para que se les muestre la nueva colección y se les obsequie un producto de la marca. También se realizarán desfiles exclusivos, de tamaño reducido, a los que se invitarán a seis personalidades del ambiente del espectáculo. Se seleccionarán tres hombres: Andy Kusnetzoff, Mariano Zabaleta y Mike Amigorena; y tres mujeres: Leonora Balcarce, Julieta Cardinali, Calu Rivero. A todos ellos se los fotografiará junto a la marca.

En los puntos de venta de multi marcas, se buscará destacar la presencia de los productos de *Levi's Footwear* a través de señaladores, exhibidores y displays llamativos. Se cree importante generar un programa de *shop in shop*, el cual consiste en recrear espacios de exhibición con los muebles o la utilería propia de la marca. Estos espacios se caracterizarán por transmitir la imagen de *Levi's* dentro de otro espacio mayor, como puede ser –por ejemplo– una tienda Falabella. En este caso, mediante la negociación de espacios

y la intervención de los arquitectos de ambas empresas, se crearán espacios con identidad propia con el fin de que la marca y sus productos logren atraer a los consumidores.

Considerando que al público de *Levis Footwear Argentina* le interesa la moda, el arte y la música, la marca deberá posicionarse en ese segmento mediante su participación en espectáculos musicales y artísticos, dirigidos fundamentalmente a jóvenes del perfil ya definido. Se implementarán diversas acciones publicitarias de *Levis Footwear Argentina*, dentro del contexto de recitales o exposiciones artísticas afines a la imagen de *LS & Co.*

Dado el incremental interés –tanto global como local– en la dimensión responsable de la empresa contemporánea, por una parte, y puesto que últimamente *LS & Co.* ha basado su comunicación en su compromiso con el bienestar ético, laboral y medioambiental de la sociedad y de los grupos de interés con los que ella se relaciona, por otra parte, se cree oportuno que *Levi's Footwear Argentina* adquiera visibilidad a través de actividades vinculadas a estas temáticas. Mediante prácticas de esta naturaleza bi-direccional, la marca no solo adquirirá notoriedad sino también atributos éticos que serán caros a la reputación que de ella tendrán sus públicos objetivos. De cualquier modo, y más allá de la comunicación, estos valores deberán ser entendidos como una expresión de la cultura de la empresa. Desde esta perspectiva, se gestionarán acciones ciudadanas relacionadas con el uso de calzado. Asimismo, se cree necesario comunicar y profundizar el perfil responsable de la empresa, haciendo especial hincapié en aquellas acciones que la empresa hace tiempo que realiza en esta material, tal como la reutilización del “scrap” en la cadena productiva de la línea de calzado “Kids”.

Según Libaert (2005), conjuntamente al lanzamiento y la difusión interna del Plan de Comunicación, se inicia la ejecución y el monitoreo del mismo, a lo cual le sigue el control y la conducción. Esta última etapa, para ser plenamente eficaz, requiere de la determinación de indicadores económicos-financieros para que las acciones y las apariciones en los medios sean medibles, así como también un exhaustivo monitoreo y un recordatorio

continuo del interés del Plan, de manera que se comprenda que toda acción o cualquier mensaje emitido debe tener su correlato con la estrategia de comunicación.

6.5 Calendarización

La calendarización es elemental en todo Plan de Comunicación en vistas de implementar las herramientas seleccionadas.

Tal como se observa en el calendario, la primera columna de la izquierda detalla los medios y/o acciones que se llevarán a cabo. Su orden de aparición no responde a una cuestión de jerarquía sino a la necesidad de exponer visualmente y con claridad cada una de ellas. Las siguientes columnas se organizan según meses y sus respectivas semanas puesto que las acciones son diseñadas para que transcurran durante el período de semanas –y no durante meses enteros– debido a las limitaciones que la empresa tiene en cuanto a su presupuesto.

Si bien se programa que la acción en redes sociales será permanente y continua durante el año, las mayor parte de las intervenciones en medios –como radio, gráfica, prensa y desfiles– se concentran al inicio de cada temporada, cuando los consumidores y clientes mayoristas deciden sus compras para la temporada entrante, ya sea invierno – Marzo y Abril– o verano –Septiembre y Octubre. Según lo detallado en el calendario, la tarea de *shop in shop* se realiza generalmente en la primera semana de cada mes, cuando el presupuesto es más mayor y, a su vez, las acciones en recitales se concentran cuando el clima es favorable. El balance social se hace a mediados y fin de año ya que este comprende un ciclo mayor a la de las demás acciones.

6.6. Evaluación

Una vez finalizada la ejecución del Plan de Comunicación, la empresa *Levi's Footwear Argentina* estará en condiciones de realizar una evaluación de los resultados alcanzados, un análisis retrospectivo de los errores y los aciertos cometidos en las diferentes etapas, lo cual constituirá no solo un aprendizaje, sino también una pauta de acción para las futuras proyecciones de la empresa. La evaluación permitirá estudiar lo que la organización ha hecho, su impacto en los medios de comunicación y en sus públicos objetivos, y su correspondiente crecimiento en lo que respecta a la notoriedad de la marca. No obstante, gracias a la comunicación 2.0, la evaluación también podrá ser permanente mediante relevamientos periódicos de las redes sociales, ya que ellas permiten interactuar constantemente con el público obteniendo datos tan precisos como actuales. Tanto *Facebook*, *Twitter*, *YouTube* como los *blogs* permitirán ejercer controles periódicos y actualizados sobre los comentarios y los "Me gusta" de los consumidores. Estos recursos posibilitarán una dinámica muy rica respecto de lo publicado. En el caso de que la aceptación no sea favorable, también es posible eliminar el contenido o publicar otro que resulte más atractivo.

En el proceso de evaluación es imprescindible la generación de retroalimentación mediante la realización de encuestas. En este aspecto, actualmente existen herramientas como *Survey Monkey*, una página de internet que le permite a las empresas realizar encuestas a sus consumidores o compradores potenciales. Mediante esta herramienta, las marcas crean cuestionarios personalizados que luego envían por correo electrónico a sus destinatarios, muchas veces obteniendo respuestas muy provechosas. Si bien es sabido que muchos consumidores suelen descartar las invitaciones a encuestas online, actualmente muchos otros las reciben positivamente porque en ellas ven reflejada una actitud de contención y cuidado por parte de la marca que los convoca. Esto es una situación ventajosa para ambos, tanto para el consumidor como para la marca. Desde el

punto de vista de esta última, mediante las encuestas puede generar retroalimentación sobre su propia notoriedad y posicionamiento.

Respecto a la evaluación de las acciones en los medios gráficos será necesario mantener una relación permanente con el equipo de *Levi's Footwear Argentina* para monitorear las ventas de los modelos publicados, de manera de hacer una lectura en correlato de la evolución de la demanda de esos artículos en relación con aquellos que no fueron promocionados. En este sentido, también será importante involucrar a los clientes mayoristas, quienes usualmente proveen de información sobre la venta de los productos en aquellos lugares fuera del alcance de la empresa. Por este motivo, será necesario coordinar reuniones con el equipo de ventas correspondiente al interior del país, de manera de poder escuchar sus comentarios e inquietudes.

Gonzalo Segura, Presidente de *Levi's Footwear Argentina* (comunicación personal, 20 de Junio de 2013), afirma que en la última década el mercado de consumo personal –y específicamente el del calzado– se ha vuelto cada vez más cambiante su empresa necesita estar en constante contacto con los comentarios de consumidores, clientes mayoristas, vendedores y miembros del equipo. Si bien asegura que muchas veces se torna imposible la tarea de procesar todo el cúmulo de información que a la empresa le llega en carácter de retroalimentación, sostiene que es fundamental concentrarse en los grandes temas y, a su vez, corregir muchos pequeños detalles que involucran de igual modo al producto, su imagen y su aceptación. Desde la perspectiva de Segura, un éxito puntual no garantiza el crecimiento a largo plazo y si no se incorporan los cambios que surgen de la interacción diaria con todas aquellas personas expuestas al producto se corre el riesgo de que la empresa rápidamente quede por fuera del mercado. Asimismo, afirma que hoy en día la innovación permanente y la capacidad de respuesta frente a las necesidades de los consumidores debieran ser los ejes fundamentales de la estrategia y el plan de acción diseñado para *Levi's Footwear Argentina*.

Conclusiones

El planteo de este Proyecto profesional es el resultado del interés de *Levi's Footwear Argentina* por incrementar su notoriedad en el mercado de calzado local, fundamentalmente a través del aporte de las Relaciones Públicas. Consecuentemente, el objetivo fue elaborar un Plan de Comunicación que estableciera una estrategia clara y precisa para que la línea de calzado *Levi's Footwear Argentina* pudiera aumentar el vínculo con su público y, consecuentemente, adquiriera un mayor reconocimiento y notoriedad.

Dentro del contexto de su desarrollo, se advirtió que la empresa carecía de objetivos concretos y estrategias de comunicación orientadas a los fines mencionados. Ante esta carencia, se creyó necesario poner a su servicio todo lo aprendido durante la carrera, es decir, adecuar todas las herramientas y conocimientos al caso concreto que representaba *Levi's Footwear Argentina*. Por tal motivo, se debió realizar un recorrido teórico de conceptos indispensables, tales como definición, funciones y objetivos de las Relaciones Públicas, identidad; imagen, posicionamiento y notoriedad, entre otros.

Es sabido que la notoriedad es un activo intangible de cualquier marca y consiste en la capacidad de sus públicos de recordarla o reconocerla a partir de sus signos externos como también a partir de sus significados, lo cual a largo plazo muchas veces funciona como elemento favorecedor su la instancia de compra.

A partir de dicho concepto como del conocimiento de los recursos que usualmente las Relaciones Públicas le aporta al crecimiento de una empresa, el logro de este proyecto fue haber elaborado objetivos comunicacionales medibles, con intención y plazo específico, los cuales a su vez permitieron el diseño de estrategias que permitieran cumplirlos de forma coherente con las necesidades de la organización y los resultados que ella deseaba obtener.

Ahora bien, para confeccionar un Plan de Comunicación acorde a las necesidades de *Levi's Footwear Argentina*, durante el transcurso de este proyecto se emprendió la tarea

de investigar los principios y las estrategias de comunicación sobre los cuales se fundaba la marca que la respaldaba, a saber, *Levi's Strauss & Company*. Tomando en cuenta que se trataba de una marca mundialmente conocida dentro de la producción y comercialización de indumentaria, con una fuerte imagen y una favorable reputación entre sus consumidores, se comprendió que el Plan de Comunicación de *Levis Footwear Argentina* debía ceñirse a la identidad y a la imagen que de por sí aquella le dictaba, por supuesto que sin desatender la coyuntura local, los límites y las posibilidades que el contexto local le brindaba. De este modo, *Levis Strauss & Company* fue la plataforma desde la cual se consideró que *Levis Footwear Argentina* debía alcanzar reconocimiento por parte de su público objetivo, tomando su identidad y trayectoria de marca como una verdadera ventaja competitiva.

Para lograr los fines propuestos, se consideró ineludible el accionar del Departamento de Relaciones Públicas de *Levis Footwear Argentina* para la elaboración de un Plan de Comunicación que tuviera como objetivo conseguir notoriedad y lograr que el público asociara la legendaria marca *Levis Strauss & Company* con su línea de calzado. Dado que uno de los problemas con los que la marca se enfrentaba en el escenario local era que ella gozaba de notoriedad en cuanto a su línea de indumentaria pero no lo suficiente en cuanto a su línea de calzado, en el presente trabajo se debió estudiar la imagen y la comunicación de *Levi's Strauss & Co.* para que a partir de ello *Levis Footwear Argentina* lograra transmitir un mensaje coherente a través de acciones relacionadas con su línea de producto. En este sentido, los valores o atributos sobre los cuales a lo largo de su historia *Levi's Strauss & Co.* ha ido construyendo su imagen e identidad de marca funcionaron como guía rectora para los proyectos, comportamientos, estrategias, comunicaciones y acciones futuras especialmente diseñadas para *Levis Footwear Argentina*. Pese a la estrecha vinculación con la marca que la respaldaba, se consideró necesario que *Levi's Footwear* debía comunicar una identidad propia y trabajar para desarrollar una reputación relativamente independiente de aquella.

Más específicamente, para que *Levi's Footwear Argentina* lograra Introducirse en el mercado local e incrementara su vínculo con su público, se descubrió que era preciso analizar la empresa en el contexto de su entorno; estudiar su identidad, su imagen de marca y sus principios fundantes; identificar su público objetivo y sus competidores locales directos; determinar su posicionamiento analítico y definir su posicionamiento estratégico, así como investigar las diversas acciones de comunicación realizadas hasta entonces por la empresa y abordar la coyuntura de la marca en el nuevo marco de la globalización. Todo este trabajo posibilitó la elaboración de una estrategia de marketing integral y un Plan de Comunicación alineados al objetivo propuesto. En dicho proceso, fue necesario escoger criteriosamente los medios más adecuados para concretar la meta de manera eficiente y diseñar acciones puntuales para que se desarrollaran en el transcurso de un tiempo determinado, pero sin nunca desestimar las posibilidades económicas con las que contaba la organización. En este sentido, el logro del proyecto fue haber creado un plan de acción efectivo; viable en cuanto a medios, formas y tiempos de ejecución; y estratégicamente consistente con el objetivo planteado.

El aporte de las Relaciones Públicas a lo largo de este proyecto resultó de gran utilidad puesto que brindó el conocimiento para identificar cuál era el estado de situación de la comunicación de marca de *Levi's Footwear Argentina*, cuáles eran sus objetivos estratégicos y de comunicación, cuál debía ser su rumbo a seguir y qué recursos debían ponerse al servicio de sus objetivos. Además, el aporte de esta disciplina fue fundamental en tanto que ella se caracteriza por extender su dominio más allá de las fronteras comúnmente delimitadas por los países, lo cual aportó el marco necesario para comprender el carácter globalizado de la marca que se estudiaba.

Por otra parte, durante la elaboración de este proyecto profesional se advirtió la importancia de contar con la colaboración y el apoyo de la dirección de la empresa, así como una actitud proactiva por parte de ella frente al diseño de las diversas fases de

implementación. En otras palabras, se experimentó el hecho de que sin el aporte y el compromiso de la empresa, este proyecto hubiera carecido de carácter fáctico.

A partir de la producción de este trabajo, *Levi's Footwear Argentina* posee una metodología detallada para lograr posicionarse y generar notoriedad a largo plazo, de manera tal que logre establecer un vínculo sólido y constante con su público, servirse de diferentes medios para comunicar sus ventajas competitivas como marca y que, luego de la aplicación de todo lo planeado, finalmente se convierta en competidor directo de aquellas marcas cuya participación en el mercado es notablemente mayor y, por ende, eso termine afectando positivamente en la rentabilidad de su negocio.

A su vez, también de la mano de la dirigencia de la organización se espera evaluar el resultado del Plan para medir su impacto en los medios de comunicación y proveer un *feedback* por parte de los consumidores, así como reforzar los aciertos y modificar aquellas acciones incorrectamente implementadas para que en el futuro este pueda llevarse a cabo con éxito y la marca finalmente adquiera el grado de notoriedad y el posicionamiento deseado en el mercado de calzado local.

Lista de referencias bibliográficas

- Agundez del Moral, A. (2007). Delimitación del Concepto de Notoriedad de Marca: Elemento Clave del Conocimiento del Consumidor. Badajoz: Facultad de Cs. Económicas y Empresariales. Universidad de Extremadura. Recuperado el 10/1/20013 de http://merkado.unex.es/download/Documentos%20de%20trabajo/NOT_GEST.pdf
- Boluda Manzanares, F. (1996). La comunicación en la empresa virtual. Nuevos interrogantes. *Telos: Cuadernos de Comunicación, Tecnología y Sociedad*, 46.
- Bronenberg, M. (2012). Selecciones de Relaciones Públicas. En Iglesias, J. C. (Ed.). *Determinación de objetivos en comunicación* (p. 67-83). Argentina: Buenos Aires.
- Campos Freire, F. (2008). Las redes sociales trastocan los modelos de los medios de comunicación tradicionales. *Revista Latina de Comunicación Social*, 63. Recuperado el 20/1/2013 de http://www.ull.es/publicaciones/latina/_2008/23_34_Santiago/Francisco_Campos.html
- Capriotti, P. (1992). *La imagen de empresa: Estrategia para una comunicación integrada*. Barcelona: Consejo superior de Relaciones Públicas de España.
- Capriotti, P. (1999). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Barcelona: Ed. Ariel Comunicación.
- Castillo Esparcia, A. (2013) *Las Relaciones Públicas Internacionales*. Recuperado el 19/1/2013 de <http://www.rppnet.com.ar/relacionespublicasinternacionales.htm>
- Costa, J. (1987). *Imagen Global. Evolución del diseño de identidad*. Barcelona: Ediciones CEAC.
- Costa, J. (1996). La praxis comunicativa de las empresas. Vectores para una acción eficaz. *Telos: Cuadernos de Comunicación, Tecnología y Sociedad*, 46.
- Cutlip, Center y Broom (2001). *Relaciones Públicas eficaces*. Barcelona. Gestión 2001. Citado en: Palencia-Lefler, M. (2008). *90 técnicas de las Relaciones Públicas*. Barcelona: Profit.
- Dagenais, B. (1998). Le plan de communication. Press de l'Université Laval. Citado en: Libaert, T. (2005). *El plan de comunicación organizacional: cómo definir y organizar la estrategia de comunicación*. México: Limusa.
- Di Génova, A. y Di Génova, M. (2007). "Global PR: Un nuevo modelo en Relaciones Públicas." Buenos Aires: Dunken.

- Dowling, G. y Weeks, W. (2008). El perfil de la empresa en los medios muestra qué factores impulsan la reputación. Pero aprovechar las oportunidades y evitar los riesgos de una imagen negativa exige un análisis cuidadoso. *Revista Gestión*, 13 (5).
- Goldstein, S. (1997) *La tradición de la marca Levis y la evolución de Docker*. Conferencia ofrecida durante el VII Congreso de Mercadotecnia del ITESO. Recuperado el 28/6/2013 en: http://www.mktglobal.iteso.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=109&Itemid=113
- Grunig, E. J. y Hunt, T. (2003). *Dirección de Relaciones Públicas* (2ª. Ed). Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Guía del FMI. (2004) ¿Qué es el Fondo Monetario Internacional? Recuperado el 28/12/2012 en <http://www.imf.org/external/pubs/ft/exrp/what/spa/whats.pdf>
- IPRA. (2011). Código de Conducta de IPRA. Recuperado el 30/6/2013 en [http://ipralatam.com/images/Codigo%20de%20Conducta%20de%20IPRA\(1\).pdf](http://ipralatam.com/images/Codigo%20de%20Conducta%20de%20IPRA(1).pdf)
- Levi's Argentina. (2013). Recuperado el 22/01/2013 en: <http://www.levi.com.ar/argentina/detalle-noticia.aspx?id=142>
- Levi's Strauss & Co (2013). Recuperado el 22/01/2013 en: <http://www.Levistrauss.com/>
- Levi's, la leyenda americana. (2013). Recuperado el 23/01/2013 en: <http://www.adlatina.com/publicidad/levi's-la-leyenda-americana>
- Levitt, T. (1983). Globalization of markets. *Harvard Business Review*. Citado en: Agreste, F. y Federico, A. (2010) *Sociedad y estado en un mundo globalizado*. Barcelona.
- Libaert, T. (2005). *El plan de comunicación organizacional: cómo definir y organizar la estrategia de comunicación*. México: Limusa.
- López Hermoso Agius, J. J. y Durán Heras, A. (1996). Tecnologías y redes inteligentes para la comunicación empresarial. Un cambio cualitativo para la imagen corporativa. *Telos: Cuadernos de Comunicación, Tecnología y Sociedad*, 46.
- Merle, M. (1965). La vida internacional. Madrid: Tecnos. Citado en Castillo Esparcia, A. (2013). *Las Relaciones Públicas Internacionales*. Recuperado el 19/1/2013 de <http://www.rrppnet.com.ar/relacionespublicasinternacionales.htm>

- Otero, E. (2012). Tecnología y organizaciones: de la comprensión a la intervención. *Cuadernos del Centro de Estudios de Diseño y Comunicación [Ensayos]*, 40.
- Pagani, G. (2012). ¿Se puede ser una empresa socialmente responsable sin comunicar? *Cuadernos del Centro de Estudios de Diseño y Comunicación [Ensayos]*, 40.
- Palencia- Lefler, M. (2008). *90 técnicas de las Relaciones Públicas*. Barcelona: Profit.
- Piñuel y Raigada (1996). Medios y mediaciones en la comunicación empresarial. Fundamentos para una estrategia de las organizaciones. *Telos: Cuadernos de Comunicación, Tecnología y Sociedad*, 46.
- Regouby, C. (1989). *La comunicación global: cómo construir la imagen de una empresa*. Barcelona, Gestión 2000.
- Sánchez Herrera, J. y Pintado Blanco, T. (2009). "Imagen corporativa. Influencia en la gestión empresarial". Madrid: Esic Editorial.
- Sanz de la Tajada. L. A. (1996). La identidad corporativa. Más allá de lo signico. *Telos: Cuadernos de Comunicación, Tecnología y Sociedad*, 46.
- Sanz de la Tajada. L. A. (2002). *Auditoria de la Imagen de la Empresa: Métodos y técnicas de estudio de la imagen*. Madrid: Síntesis.
- Scheinsohn, A. D. (1998). *Dinámica de la comunicación y la imagen corporativa*. Argentina: Fundación OSDE.
- Segrelles, J. y García-Perrote, J. M. (1996). La reputación empresarial como intangible estratégico *Telos: Cuadernos de Comunicación, Tecnología y Sociedad*, 46.
- Survey Monkey, Recuperado el 15/07/2013 en: <http://es.surveymonkey.com>
- Van Dyck, R. (2013). *Levis Go Forth*. Recuperado el 15/01/2013 en: <http://www.publicity21.com/2011/08/Levis-go-forth.html>
- Van Riel, C.B.M. (1997). *Comunicación corporativa* (edición en español). Madrid: Prentice Hall.
- Velázquez, R. (1996). La cultura empresarial como factor dinámico. *Telos: Cuadernos de Comunicación, Tecnología y Sociedad*, 46.

Villafañe, J. (1996). Imagen corporativa y Management. Nuevas fronteras de exigencia y rigor. *Telos: Cuadernos de Comunicación, Tecnología y Sociedad*, 46.

Villafañe J. (2003) *La buena reputación*. Claves del valor intangible de las empresas. Madrid: Editorial Pirámide.

Wilcox, D., Autt, Philips; Agee, W. y Cameron, G. (2001). *Relaciones Públicas. Estrategias y Tácticas*. Madrid: Pearson Educación.

Bibliografía

- Amado Suárez, A y Castro Zuñeda, C (1999). *Comunicaciones Públicas. El modelo de la comunicación integrada*. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial SRL
- Agundez del Moral, A. (2007). Delimitación del Concepto de Notoriedad de Marca: Elemento Clave del Conocimiento del Consumidor. Badajoz: Facultad de Cs. Económicas y Empresariales. Universidad de Extremadura. Recuperado el 10/1/20013 de http://merkado.unex.es/download/Documentos%20de%20trabajo/NOT_GEST.pdf
- Barquero Cabrero, J. (2002). *Comunicación y Relaciones públicas*. Madrid: Mc GrawHill.
- Boluda Manzanares, F. (1996). La comunicación en la empresa virtual. Nuevos interrogantes. *Telos: Cuadernos de Comunicación, Tecnología y Sociedad*, 46.
- Bronenberg, M. (2012). Selecciones de Relaciones Públicas. En Iglesias, J. C. (Ed.). *Determinación de objetivos en comunicación*. Argentina: Buenos Aires.
- Castro Zuñeda, C. (2011). *Módulo de la Cátedra Imagen Empresaria*. Universidad de Palermo.
- Campos Freire, F. (2008). Las redes sociales trastocan los modelos de los medios de comunicación tradicionales. *Revista Latina de Comunicación Social*, 63. Recuperado el 20/1/2013 de http://www.ull.es/publicaciones/latina/_2008/23_34_Santiago/Francisco_Campos.html
- Capriotti, P. (1992). *La imagen de empresa: Estrategia para una comunicación integrada*. Barcelona: Consejo superior de Relaciones Públicas de España.
- Capriotti, P. (1999). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Barcelona: Ed. Ariel Comunicación.
- Castillo Esparcia, A. (2013) *Las Relaciones Públicas Internacionales*. Recuperado el 19/1/2013 de <http://www.rppnet.com.ar/relacionespublicasinternacionales.htm>
- Costa, J. (1996). La praxis comunicativa de las empresas. Vectores para una acción eficaz. *Telos: Cuadernos de Comunicación, Tecnología y Sociedad*, 46.
- Costa, J. (1987). *Imagen Global. Evolución del diseño de identidad*. Barcelona: Ediciones CEAC.
- Di Génova, A. y Di Génova, M. (2007). "Global PR: Un nuevo modelo en Relaciones Públicas." Buenos Aires: Dunken.

- Dowling, G. y Weeks, W. (2008). El perfil de la empresa en los medios muestra qué factores impulsan la reputación. Pero aprovechar las oportunidades y evitar los riesgos de una imagen negativa exige un análisis cuidadoso. *Revista Gestión*, 13 (5).
- Goldstein, S. (1997) *La tradición de la marca Levis y la evolución de Docker*. Conferencia ofrecida durante el VII Congreso de Mercadotecnia del ITESO.
- Greener, T. (1995). *Imagen y Relaciones Públicas*. Madrid: Pirámide.
- Grunig, E. J. y Hunt, T. (2003). *Dirección de Relaciones Públicas* (2ª. Ed). Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Guía del FMI. (2004) ¿Qué es el Fondo Monetario Internacional? Recuperado el 28/12/2012 en <http://www.imf.org/external/pubs/ft/exrp/what/spa/whats.pdf>
- IPRA. (2011). Código de Conducta de IPRA. Recuperado el 30/6/2013 en: [http://ipralatam.com/images/Codigo%20de%20Conducta%20de%20IPRA\(1\).pdf](http://ipralatam.com/images/Codigo%20de%20Conducta%20de%20IPRA(1).pdf)
- Lacasa y Blay, A. (2004). *Gestión de la comunicación empresarial*. Barcelona: Gestión 2000.
- Levis Argentina. (2013). Recuperado el 22/01/2013 en: <http://www.levi.com.ar/argentina/detalle-noticia.aspx?id=142>
- Levis Strauss & Co (2013). Recuperado el 22/01/2013 en: <http://www.Levistrauss.com/>
- Levis, la leyenda americana. (2013). Recuperado el 23/01/2013 en: <http://www.adlatina.com/publicidad/levi's-la-leyenda-americana>
- Levitt, T. (1983). Globalization of markets. Harvard Business Review. Citado en: Agreste, F. y Federico, A. (2010) *Sociedad y estado en un mundo globalizado*. Barcelona.
- Libaert, T. (2005). *El plan de comunicación organizacional: cómo definir y organizar la estrategia de comunicación*. México: Limusa.
- López Hermoso Agius, J. J. y Durán Heras, A. (1996). Tecnologías y redes inteligentes para la comunicación empresarial. Un cambio cualitativo para la imagen corporativa. *Telos: Cuadernos de Comunicación, Tecnología y Sociedad*, 46.
- Otero, E. (2012). Tecnología y organizaciones: de la comprensión a la intervención. *Cuadernos del Centro de Estudios de Diseño y Comunicación [Ensayos]*, 40.

- Pagani, G. (2012). ¿Se puede ser una empresa socialmente responsable sin comunicar? *Cuadernos del Centro de Estudios de Diseño y Comunicación [Ensayos]*, 40.
- Palencia- Lefler, M. (2008). *90 técnicas de las Relaciones Públicas*. Barcelona: Profit.
- Piñuel y Raigada (1996). Medios y mediaciones en la comunicación empresarial. Fundamentos para una estrategia de las organizaciones. *Telos: Cuadernos de Comunicación, Tecnología y Sociedad*, 46.
- Publicity 21. (2013). *Levis Go Forth*. Recuperado el 15/01/2013 en: <http://www.publicity21.com/2011/08/Levis-go-forth.html>
- Regouby, C. (1989). *La comunicación global: cómo construir la imagen de una empresa*. Barcelona, Gestión 2000.
- Sánchez Herrera, J. y Pintado Blanco, T. (2009). "Imagen corporativa. Influencia en la gestión empresarial". Madrid: Esic Editorial.
- Sanz de la Tajada. L. A. (1996). La identidad corporativa. Más allá de los signos *Telos: Cuadernos de Comunicación, Tecnología y Sociedad*, 46.
- Sanz de la Tajada. L. A. (2002). *Auditoría de la Imagen de la Empresa: Métodos y técnicas de estudio de la imagen*. Madrid: Síntesis.
- Scheinsohn, D (1993). *Comunicación estratégica: management y fundamentos de la imagen corporativa*. Buenos Aires: Macchi.
- Scheinsohn, A. D. (1998). *Dinámica de la comunicación y la imagen corporativa*. Argentina: Fundación OSDE.
- Scheinsohn, D. (2000). *Más allá de la imagen corporativa: Cómo crear valor a través de la comunicación estratégica*. Buenos Aires: Macchi.
- Segrelles, J. y García-Perrote, J. M. (1996). La reputación empresarial como intangible estratégico *Telos: Cuadernos de Comunicación, Tecnología y Sociedad*, 46.
- Van Riel, C.B.M. (1997). *Comunicación corporativa* (edición en español). Madrid: Prentice Hall.
- Velázquez, R. (1996). La cultura empresarial como factor dinámico *Telos: Cuadernos de Comunicación, Tecnología y Sociedad*, 46.

Villafañe, J. (1993). *Imagen positiva: gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid, Pirámide.

Villafañe, J. (1996). Imagen corporativa y Management. Nuevas fronteras de exigencia y rigor. *Telos: Cuadernos de Comunicación, Tecnología y Sociedad*, 46.

Villafañe J. (2003) *La buena reputación*. Claves del valor intangible de las empresas. Madrid: Editorial Pirámide.

Wilcox, D., Autt, Philips; Agee, W. y Cameron, G. (2001). *Relaciones Públicas. Estrategias y Tácticas*. Madrid: Pearson Educación.