

PROYECTO DE GRADUACION
Trabajo Final de Grado

Identidad Responsable

Responsabilidad Social Empresaria como elemento identitario de la empresa.

Florencia Cardoso
Cuerpo B del PG
24/02/2016
Diseño Gráfico
Ensayo
Empresas y Marcas

Quiero dedicar este trabajo y todo el esfuerzo que llevó a mi abuela, que se fue un ratito antes de que pueda compartir con ella este momento.

Índice

Introducción	8
Capítulo 1: Responsabilidad Social Empresaria, <i>Branding</i> e Identidad Corporativa	12
1.1 Responsabilidad Social Empresaria.....	12
1.1.1 Definiciones	12
1.1.2 Antecedentes	15
1.1.3 Fases de Sustentabilidad.....	17
1.1.4 Enfoques.....	19
1.1.4.1 Medioambiente.....	19
1.1.4.2 Acción Social.....	20
1.1.5 Comunicación	27
1.1.6 Beneficios	29
1.2 Branding	31
1.2.1 Definiciones	31
1.2.2 Fundamentos del <i>branding</i>	32
1.2.3 Proceso de <i>branding</i>	37
1.3 Identidad Corporativa	41
1.3.1 Definición	41
1.3.2 Antecedentes	43
1.3.3 Componentes.....	44
1.3.3.1 Elementos Sensoriales.....	44
1.3.3.1.1 Nombre	44
1.3.3.1.2 Símbolo gráfico.....	46
1.3.3.1.2.1 Logotipo tipográfico estándar.....	46
1.3.3.1.2.2 Logotipo tipográfico exclusivo.....	46
1.3.3.1.2.3 Logotipo tipográfico retocado.....	46
1.3.3.1.2.4 Logotipo tipográfico iconizado	46
1.3.3.1.2.5 Logotipo singular.....	46
1.3.3.1.2.6 Logotipo con accesorio estable	47
1.3.3.1.3 Variables del símbolo gráfico.....	48
1.3.3.1.3.1 Versión escala de grises.....	48
1.3.3.1.3.2 Versión pluma	48
1.3.3.1.3.3 Versión negativo	48
1.3.3.1.3.4 Versiones monocromáticas.....	49
1.3.3.1.4 Paleta Cromática	49
1.3.3.1.5 Tipografías.....	49

1.3.3.1.6 Extensión de sistema.....	49
1.3.3.1.7 Paleta Fotográfica.....	50
1.3.3.1.8 Planos Sensoriales	50
1.3.3.2.1 Misión, Visión y Valores.....	52
1.3.3.2.2 Personalidad de Marca	53
1.3.3.2.3 Discurso de Marca.....	53
1.3.4 Relevancia	54
Capítulo 2: Identidad Corporativa y Branding	56
2.1 Evolución de la marca	56
2.2 Recursos Humanos	58
2.3 Producto	60
2.4 Comunicación.....	61
2.4.1 Público interno	62
2.4.2 Accionistas e Inversores	62
2.4.3 Relación con otras marcas o personajes.....	63
Capítulo 3: Branding y Responsabilidad Social Empresaria	66
3.1 Puntos en común.....	66
3.1.1 Objetivos	66
3.1.2 Prácticas integrales.....	66
3.1.3 Contextualidad	68
3.1.4 Glocal.....	69
3.1.5 Dinámicas	71
3.2 Beneficios.....	72
3.2.1 Proceso Responsable.....	72
3.2.2 Marcas Honestas	73
3.2.3 Código Ético Empresarial	74
3.2.4 Consistencia	77
3.2.5 Prevención de crisis.....	79
3.3 Conclusiones	80
Capítulo 4: Análisis de Casos	82
4.1 Criterios de Análisis.....	82
4.2 Nespresso	84
4.2.1 Historia.....	84
4.2.2 Marca madre, Nestlé S.A.....	85
4.2.3 Productos y servicios	86
4.2.3.1 Cápsulas	86

4.2.3.2	<i>Grands Crus</i>	86
4.2.3.3	Máquinas	87
4.2.3.4	Accesorios	88
4.2.2.5	Servicios	88
4.2.4	Identidad	89
4.2.4.1	Misión, visión y valores	89
4.2.4.2	Código de Conducta	90
4.2.4.3	Estrategias	91
4.2.4.4	Posicionamiento y público objetivo	92
4.2.4.5	Spokesman	93
4.2.4.6	Personalidad de marca	94
4.2.4.7	Expresión verbal	94
4.2.4.8	Taglines	94
4.2.4.9	Historia de Marca	95
4.2.4.10	Expresión visual	95
4.2.4.10.1	Símbolo gráfico	95
4.2.4.10.2	Paleta cromática	96
4.2.4.10.3	Paleta tipográfica	97
4.2.4.10.4	Misceláneas	98
4.2.4.10.5	Texturas	98
4.2.4.10.6	Paleta fotográfica	98
4.2.4.10.7	Lenguaje Icónico	99
4.2.5	Responsabilidad Social Empresaria	99
4.2.6	Fase de sustentabilidad	103
4.2.7	Crisis	104
4.2.8	Comunicación	105
4.2.8.1	Medios Masivos	105
4.2.8.2	Redes Sociales	106
4.2.8.3	Página Web	110
4.2.8.4	Aplicaciones para dispositivos móviles	111
4.2.8.4.1	Nespresso	111
4.2.8.4.2	Nespresso Magazine	111
4.2.8.4.3	Nespresso Meetings	112
4.2.8.5	Comunicación de acciones de Responsabilidad Social Empresaria	112
4.2.9	Imagen	112

4.2.10	Competencia.....	112
4.3	Starbucks.....	114
4.3.1	Productos y Servicios	114
4.3.2	Identidad	116
4.3.2.1	Misión, Visión y Valores	117
4.3.2.2	Posicionamiento y público objetivo	118
4.3.2.3	Spokesman	118
4.3.2.4	Personalidad	119
4.3.2.5	Expresión Verbal.....	119
4.3.2.6	Expresión Sensorial	120
4.3.2.7	<i>Taglines</i>	120
4.3.2.8	Expresión Visual.....	120
4.3.2.8.1	Símbolo Gráfico	120
4.3.2.8.2	Paleta Cromática	121
4.3.2.8.3	Paleta Tipográfica.....	121
4.3.2.8.4	Misceláneas, texturas y tramas	121
4.3.2.8.5	Paleta Fotográfica.....	122
4.3.3	Responsabilidad Social Empresaria	122
4.3.4	Fase de Sustentabilidad	126
4.3.5	Crisis	128
4.3.5.1	Manual de Acción.....	128
4.3.5.2	Colorante no vegano	130
4.3.5.3	Crisis de Identidad.....	131
4.3.5.4	<i>Dumb Starbucks Coffee</i>	131
4.3.6	Comunicación	132
4.3.6.1	Medios Masivos.....	132
4.3.6.2	Redes Sociales	132
4.3.6.3	Página Web.....	134
4.3.6.4	Aplicación para dispositivos móviles	135
4.3.6.5	Comunicación de Responsabilidad Social Empresaria.....	135
4.3.7	Imagen	136
4.4	Café Fundador.....	137
4.4.1	Productos y Servicios	137
4.4.2	Identidad	139
4.4.2.1	Misión, Visión y Valores	139
4.4.2.2	Código ético de conducta.....	139

4.4.2.3	Posicionamiento y público objetivo	139
4.4.2.4	Spokesman	140
4.4.2.5	Personalidad	140
4.4.2.6	Expresión Verbal	140
4.4.2.7	<i>Taglines</i>	140
4.4.2.8	Expresión Visual	140
4.4.2.8.1	Símbolo gráfico	141
4.4.2.8.2	Paleta Cromática	141
4.4.2.8.3	Tipografía	141
4.4.2.8.4	Misceláneas	142
4.4.2.8.5	Texturas y tramas	142
4.4.2.8.6	Paleta Fotográfica	142
4.4.3	Responsabilidad Social Empresaria	142
4.4.4	Fase de Sustentabilidad	143
4.4.5	Crisis	143
4.4.6	Comunicación	144
4.4.6.1	Redes Sociales	144
4.4.6.2	Página Web	145
4.4.7	Imagen	146
4.5	Conclusiones	146
	Capítulo 5: Identidad Responsable.....	148
	Conclusiones	153
	Referencias Bibliográficas	155
	Bibliografía	159

Introducción

Luego de observar en los medios de comunicación y en internet las campañas de Responsabilidad Social Empresaria de todo tipo de empresas en la actualidad se pudo identificar en variedad de casos una gran falta de correlación entre las campañas y la identidad de las organizaciones que las llevan a cabo. También se pudo observar que aquellas organizaciones que mantienen una relación entre ambos aspectos se ven beneficiadas por esta, al igual que las comunidades que la rodean.

El objetivo de este Proyecto de Grado es encontrar una metodología de gestión conjunta de la Responsabilidad Social Empresaria y el *branding* que ayude a las empresas y a los diseñadores a aprovechar al máximo ambas prácticas. También es objetivo de este ensayo puntualizar aquellos aspectos que la Responsabilidad Social Empresaria y el *branding* tengan en común y los beneficios que la gestión conjunta pueda tener para la marca.

Para el desarrollo del presente ensayo se comenzó con un capítulo introductorio que proporciona un marco teórico sobre las variables que lo componen: Responsabilidad Social Empresaria, *branding* e identidad corporativa. En este capítulo se proporcionan definiciones, antecedentes y las principales características de cada uno de los conceptos para asegurar la correcta comprensión del análisis que se realizará en los siguientes capítulos.

Luego, en el segundo capítulo se profundiza la relación entre la identidad corporativa y el branding estableciendo aquellos aspectos en los que la marca y su identidad se ve beneficiada por esta práctica.

En el cuarto capítulo se realiza un análisis de casos usando tres empresas pertenecientes al rubro cafetero de distintas magnitudes y públicos objetivos: Nespresso, Starbucks y Café Fundador. De estas empresas se analiza su identidad, acciones de Responsabilidad Social Empresaria, imagen y sus distintas formas y medios de

comunicación con sus públicos para distinguir cómo el manejo de cada una de las variables que incumben a este trabajo afectan a cada una de las marcas.

Por último, en el quinto capítulo se realiza una propuesta metodológica para la gestión conjunta de la Responsabilidad Social Empresarial y el *branding* a partir del proceso de Capriotti de gestión de *branding* y la categorización de Hitchcock sobre las fases de sustentabilidad. Esta propuesta tiene como objetivo dar lugar a la gestión de Responsabilidad Social Empresarial dentro del proceso de *branding* para proporcionar mayor coherencia entre ambas prácticas.

Respecto al estado del arte de la temática que trata este proyecto hay gran cantidad de información disponible sobre cada una de las variables que será profundizada en el primer capítulo de este ensayo, sin embargo no se encuentra desarrollada la relación entre ambas .

Entre la información disponible sobre la temática pueden considerarse antecedentes algunos proyectos de grado realizados anteriormente por alumnos de la universidad. En primer lugar, el proyecto *Comunicación, responsabilidad social empresarial y acciones de voluntariado* del egresado de Relaciones Públicas Majul Silvestri el cual reflexiona sobre las campañas de Responsabilidad Social Empresarial realizadas por empresas mediante su público interno mediante voluntariados corporativos. El ensayo de Majul Silvestri sirve como antecedente al presente proyecto de grado ya que contempla la importancia de involucrar al público interno con los objetivos de la empresa para hacerlos sentir parte y mantenerlos motivados.

En segundo lugar, la egresada de Diseño de Interiores Marino en su investigación *Nuestra evolución no debe dañar el planeta* expone como la sustentabilidad puede ser aplicada a la arquitectura y el diseño de interiores, lo cual es pertinente para este ensayo ya que demuestra como las empresas pueden aplicar la Responsabilidad Social Empresarial y la sustentabilidad a aspectos de su desarrollo cotidiano.

También, el proyecto profesional *Sustentabilidad para emprender* de Diaz Salazar muestra un ejemplo de proyecto sustentable desde su concepción, y desarrolla cómo su eco-diseño genera una relación con sus consumidores y un negocio rentable económica y ambientalmente. Otro antecedente que sirve como ejemplo es el proyecto para la carrera de *Relaciones Públicas RSE como aporte al mediambiente* de Tanarro. Este proyecto profesional es un ejemplo del manejo que actualmente se le da a la Responsabilidad Social Empresarial, al tomar una problemática que aqueja al público objetivo de la empresa y realizar a partir de ella una campaña.

Además, el proyecto profesional de Deboto Vallejo *El Beneficio de Concientizar RSE*, expone un plan de reposicionamiento para el club River Plate que busca por medio de la Responsabilidad Social Empresarial tratar la problemática de la violencia en el deporte, específicamente en el fútbol. Este proyecto demuestra la influencia y el poder que tiene la Responsabilidad Social Empresarial en la imagen de la empresa, uno de los mayores fundamentos para el presente ensayo.

Por otro lado, el ensayo de Avolio Fernandez Responsabilidad Social Empresarial desarrolla un aspecto de la RSE que es de gran importancia como antecedente, que es el aporte que tiene esta práctica a la imagen de una empresa, haciendo hincapié en aquellas empresas que comercializan productos controvertidos como el tabaco.

El siguiente antecedente en proyectos de grado es *La intersectorialidad de la Responsabilidad Social Empresarial* de Versalovic Brockmann, el cual en su desarrollo trata sobre la necesidad de interacción en los distintos grupos de la economía: el estado, las empresas y las organizaciones sin fines de lucro. Esta necesidad radica en que todas necesitan de recursos y apoyo del resto para lograr el desarrollo de la sociedad y lograr acercarse cada vez más a la equidad.

También se considera antecedente al ensayo *Pymes y RSE* de la graduada en Relaciones Públicas Antueno, el cual ahonda en las posibilidades de las Pymes a la hora de desarrollar programas de Responsabilidad Social Empresarial teniendo en cuenta las

limitaciones de las mismas, sobretodo en el ámbito económico, ya que para este tipo de empresas las inversiones de capital provienen comunmente de los patrimonios personales de sus socios.

Agosti Salas y su proyecto profesional Imagen de marca y problemática ecológica componen otro de los antecedentes para el presente ensayo. Este proyecto desarrolla una propuesta para la productora y distribuidora papelera Angel Estrada y Cnia. S.A. de crear una nueva unidad de negocios que se dedique a la digitalización y reciclado de documentos y papelería para todo tipo de empresas, teniendo en cuenta los grandes problemas ambientales que causa la deforestación para dar una imagen mas responsable a sus públicos. Este proyecto establece un ejemplo de las oportunidades que brinda la Responsabilidad Social Empresaria para mantener actual a una empresa teniendo en cuenta las preocupaciones de los públicos y la evolución tecnológica.

Para continuar, el ensayo de Alvarez, *Ética empresarial* es otro de los antecedentes, y reflexiona sobre la implementación de la ética en el accionar de las empresas tabacaleras y su relación con sus distintos grupos de interés, tomando como objeto de análisis específico a la empresa Marlboro.

El último antecedente es el proyecto profesional *La identidad corporativa como parte del éxito en un negocio*, de Sánchez Sánchez, el cual a partir del diseño de identidad corporativa para un gimnasio de fitness grupal desarrolla la importancia de la identidad corporativa y los recursos que esta provee para lograr que la marca se destaque entre sus competidores.

Capítulo 1: Responsabilidad Social Empresaria, *Branding* e Identidad Corporativa

En este capítulo se desarrollarán los conceptos Responsabilidad Social Empresaria, *branding* e identidad, con el objetivo de proporcionarle al lector un marco teórico que facilite la comprensión de los capítulos siguientes.

1.1 Responsabilidad Social Empresaria

A continuación se desarrollan los aspectos más importantes de la Responsabilidad Social Empresaria (RSE). Se proporcionan definiciones del término, se explican sus antecedentes y se desarrollan las principales corrientes aplicables con el objetivo de que el lector además de entender de qué se habla cuando se habla de RSE, pueda comprender su funcionamiento, su importancia y los motivos que llevan a las empresas a su aplicación.

1.1.1 Definiciones

Sobre Responsabilidad Social Empresaria hay tantas definiciones como autores que escriben al respecto, sin embargo la gran mayoría de estas definiciones son similares, y tienen términos en común. El Libro Verde de la Comisión de las Comunidades Europeas define la Responsabilidad Social Empresaria como la “integración voluntaria por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores” (2001, p.7).

Contemplando la variedad de definiciones que hay sobre el tema es posible rescatar una serie de términos que pueden tomarse como características de la Responsabilidad Social Empresaria, que facilitan no sólo su comprensión sino también su identificación e implementación. En primer lugar, como señala la definición proporcionada por el Libro Verde de la Comisión de Comunidades Europeas, la Responsabilidad Social Empresaria es voluntaria. Es decir que es la empresa es quien elige y decide ser responsable o no serlo, a pesar de que en numerosas ocasiones hay grandes presiones por parte de grupos de interés u organizaciones no gubernamentales. También para lograr ser

responsables, es importante que las empresas tengan a la ética como saber orientador a la hora de establecer las distintas políticas que guían a la organización.

Otro punto importante que en muchos casos las empresas interpretan de forma incorrecta es que la Responsabilidad Social Empresaria es un modelo de gestión. No se trata de actividades aisladas, sino de una forma de gestionar y concebir la empresa, que llevada a cabo de forma correcta atraviesa e involucra a todos los sectores que la componen. Por ejemplo, una marca que realiza un spot televisivo en el que trata la temática de inclusión social no corresponde a una acción socialmente responsable si no es un acompañamiento de políticas empresariales que aseguren la inclusión en la gestión de recursos humanos o en el desarrollo de productos si aplicase a las actividades de la empresa. Al ver a la Responsabilidad Social Empresaria como un modelo de gestión se debe tener en cuenta que se espera una coherencia entre las acciones de RSE con el resto de las acciones de la empresa y su comunicación, para evitar conflictos que afecten su imagen.

Además, la Responsabilidad Social Empresaria es contextual, es decir que debe adaptarse a los distintos sectores sociales o geográficos en los que se implemente, para abordar las cuestiones relevantes para a comunidad de impacto con medidas acorde a sus características sociales, económicas y culturales.

Una característica que también es importante sobre la Responsabilidad Social Empresaria es su universalidad, ya que gracias a la globalización hay una gran cantidad de empresas que lograron expandirse a variedad de países no sólo para vender sus productos, también para conseguir soluciones de producción de mayor conveniencia. Esta globalización requiere que estas empresas multinacionales apliquen sus políticas de Responsabilidad Social Empresaria en todos aquellos lugares en los que tengan presencia, y además buscar aliados comerciales que compartan los mismos valores en caso de realizar *outsourcing*. Este carácter universal de la Responsabilidad Social Empresaria se ve apoyado e incentivado por distintas iniciativas internacionales como la

Organización de las Naciones Unidas (ONU) la cual tiene como objetivo la “solución de problemas internacionales de carácter económico, social, cultural o humanitario, y en el desarrollo y estímulo del respeto a los derechos humanos y a las libertades fundamentales de todos” (ONU,1945,p.3).

Por otro lado, otra característica a tener en cuenta es que la Responsabilidad Social Empresaria es participativa, ya que los distintos grupos de interés de la empresa deben formar parte activa de las decisiones correspondientes a la implementación de las medidas, para ayudar a identificar las necesidades, inquietudes y preocupaciones que puedan servir como guías para establecer los lineamientos de RSE y posteriormente realizar un seguimiento y análisis de sus resultados.

La Responsabilidad Social Empresaria se encuentra altamente ligada a la sustentabilidad, siendo ésta última más amplia ya que involucra políticas macroeconómicas y sus impactos globales. Sin embargo, ambas apuntan en la misma dirección, buscando una utilización óptima de los distintos recursos naturales, con el objetivo de procurar su preservación para las generaciones futuras sin comprometerlas, teniendo como premisa no consumir los recursos con mayor rapidez de lo que pueden ser generados. Este manejo de recursos sustentable, al igual que la Responsabilidad Social Empresaria, requiere que todas las acciones implementadas sean cuantificables para ser consideradas relevantes, es decir que pueda medirse el impacto de cada una de esas medidas, ya sea por sectores internos a la empresa o por grupos de interés u organizaciones no gubernamentales. Se acostumbra y recomienda realizar de forma periódica informes que expresen cuantitativamente los avances en materia de RSE y también el impacto en el medio ambiente que las actividades de la empresa realizaron. Dichos informes ayudan no sólo a llevar un registro, sino también a evaluar las acciones llevadas a cabo, para corregir, reforzar o reconsiderar cada una de ellas, además de ayudar a mantener un desempeño transparente, lo cual es otra de las características esperadas para la Responsabilidad Social Empresaria.

En último lugar, la RSE debe ser dinámica, para poder adaptarse a los rápidos cambios del mercado y del panorama mundial. Esta adaptación puede significar un cambio de dirección, la aplicación de nuevas herramientas o la necesidad de crear nuevos procedimientos, ya sea en el entorno económico, político, financiero, social o medioambiental.

Todas estas características, como se mencionó anteriormente permiten no sólo definir, sino también proporcionan una serie de lineamientos que facilitan la planificación e implementación de las acciones de Responsabilidad Social Empresaria.

1.1.2 Antecedentes

Los antecedentes de la Responsabilidad Social Empresaria surgen con el nacimiento de las empresas modernas. En su libro *Responsabilidad Social Corporativa: Teoría y Práctica*, el Licenciado en Derecho Navarro García explica que las extremas condiciones laborales durante la revolución industrial, que eran comparables con la esclavitud, sirvieron como impulso para la aparición de algunos empresarios responsables que trabajaron para cambiarlas. El autor pone como ejemplo al empresario galés Robert Owen (1771-1858), quien comenzó trabajando como ayudante en una fábrica textil de la cual luego se convirtió en director y aplicó medidas de gestión responsables. Gracias a su trabajo en la fábrica, logró escribir obras como *La formación del carácter Humano* (1814) y *Una nueva visión de la Sociedad* (1823). En dichas obras Owen desarrolla sus convicciones cooperativistas, y explica la importancia de la igualdad y las buenas condiciones laborales para buscar la prosperidad de la sociedad. Owen busca un mundo regido por la moral donde los beneficios sean distribuidos de forma equitativa, ya sean beneficios materiales o educativos, donde se busque la prosperidad mediante el bienestar que los trabajadores perciban de su actividad y entorno laboral. Gracias a estas creencias y a las prácticas que realizó en la creación de distintas comunidades utópicas regidas por el cooperativismo, Owen se convirtió en un referente del movimiento obrero británico, enfocándose en la cooperación y la fraternidad en lugar de la lucha de clases.

Este empresario logró introducir en Gran Bretaña variedad de medidas que marcaron un precedente en la historia de los derechos laborales, como la sanidad, educación y erradicación del trabajo infantil.

Navarro García explica en su libro que los empresarios utópicos creían que el carácter del hombre era moldeado por el ambiente en el que se maneja, y por lo tanto estaban convencidos que “mejorando su entorno los vicios y males que se asociaban a la clase trabajadora (alcoholismo, violencia, agresividad, apatía, incultura...) serían suprimidos y sus conductas se modificarían favorablemente” (Navarro García, 2012, p.60). Esto refleja no sólo el deseo de mejorar el funcionamiento de las organizaciones sino también la voluntad de utilizar dicha organización como vehículo para mejorar la calidad de vida de los individuos y de la sociedad en general.

Este movimiento del que Owen formó parte y se convirtió en referente impulsó a gran cantidad de empresarios, que se comprometieron con el desarrollo de las comunidades próximas a sus fábricas. Dicho impulso llegó a la actualidad, donde empresas como la metalúrgica Tenaris, que bajo la dirección de su fundador Agostino Rocca además de instalar una planta de producción de 400 hectáreas en la ciudad de Campana, desarrolló en esa misma ciudad caminos, viviendas, escuelas, el Club Social Siderca, el campo deportivo Villa Dálmine, una iglesia, un hotel e incluso una obra social exclusiva para sus empleados. Todas estas obras realizadas por la empresa significaron un crecimiento histórico para la ciudad de Campana de forma económica, social, cultural y demográfica, siendo un ejemplo claro del poder de impacto que tienen las empresas en las comunidades locales si se comprometen con ellas.

Otro antecedente de la Responsabilidad Social Empresaria en el siglo XIX se sitúa en Estados Unidos con los empresarios y familias de alta sociedad que se dedicaron a la filantropía, destinando grandes sumas de dinero a variedad de causas humanitarias, como donaciones monetarias a importantes universidades y el apoyo o creación de fundaciones destinadas al arte, cultura o distintas problemáticas sociales. Si bien la

filantropía es considerada un antecedente para la Responsabilidad Social Empresaria, es importante señalar que en la actualidad implican acciones totalmente distintas. El foro Expok de Comunicación de Sustentabilidad y RSE explica en uno de sus artículos (2013) que la diferencia entre filantropía y Responsabilidad Social Empresaria radica en el objetivo de cada una de las actividades. Expok señala que la filantropía es completamente altruista, buscando exclusivamente mejorar la vida de las personas y de todos los seres vivos mientras que por el contrario, la Responsabilidad Social Empresaria es completamente rentable y tiene como objetivo generar un valor añadido para si misma y mejorar su propia imagen.

1.1.3 Fases de Sustentabilidad

La experta en sustentabilidad Hitchcock (2015) propone en uno de sus artículos para la página *Triple Pundit* tres fases de implementación de sustentabilidad, las cuales pueden aplicarse para analizar el alcance de las acciones de Responsabilidad Social Empresaria de la empresa, y además pueden ayudar a establecer un proceso de selección de las medidas a implementar, al proporcionar una lista de problemáticas prioritarias.

La primer fase de implementación refiere a la ecoeficiencia y reducción de riesgos. En ella incluye la identificación del impacto que producen las actividades de la organización, reducción de desechos generados y la reducción de costos mediante la economía de recursos. Esto implica una limpieza de problemas actuales y potenciales en los que la empresa pueda verse involucrada ya sea en relación a los procesos de producción o a la relación con los recursos humanos.

Hitchcock señala que en numerosas ocasiones las empresas toman este tipo de medidas sin darse cuenta que significan un paso hacia la sustentabilidad, ya que lo ven meramente como un esfuerzo en reducir los costos de producción o simplemente buscan adecuarse a los estándares nacionales o internacionales que correspondan, ya sea por normativa legal o certificaciones de reconocimiento internacional, como por ejemplo la certificación ISO 9001:2008.

En cuanto a las empresas responsables, la primera fase es el punto de partida en el cual se pone en orden el interior de la empresa para luego ocuparse del exterior.

Un ejemplo de una organización que tomó acciones correspondientes a la primera fase es The Coca Cola Company. The Coca Cola Company es uno de los principales consumidores de azúcar de caña a nivel mundial, y la industria azucarera está fuertemente ligada al trabajo infantil en países como Filipinas o El Salvador. Debido a esto, en el año 2004, The Coca Cola Company fue relacionada con esta actividad y señalada como propulsora del trabajo infantil, ya que se beneficia directamente del mismo.

Como parte de la primera fase de implementación de sustentabilidad, Coca Cola comenzó a hacer alianzas con organizaciones internacionales y organizaciones no gubernamentales locales para aportar una solución a la lucha contra el trabajo infantil y desde la Fundación Coca Cola se impulsó la construcción de escuelas en zonas críticas para esta problemática.

También comenzó a tratar este mismo problema del trabajo infantil en otros productos de la empresa, como las pelotas de fútbol que utilizan para promocionar la marca a través del sponsoreo de alto perfil. Para ello crearon un sistema de pre certificación de pelotas para evitar comprar a proveedores que utilicen a niños en su línea de producción.

La segunda fase de implementación de sustentabilidad que propone Hitchcock refiere a la búsqueda de una ventaja competitiva a partir de la sustentabilidad, con el objetivo de mejorar la imagen de la empresa, impulsar la innovación así como generar valor para la empresa. La autora explica que esta fase se caracteriza por buscar oportunidades a partir del diseño de producto, con el fin de optimizar los recursos y procesos para convertir a la empresa en una empresa sustentable. Este segundo paso finaliza el proceso comenzado en la primera etapa de mejorar y optimizar el interior de la empresa.

Un ejemplo de una empresa con un enfoque muy claro en esta segunda fase es la empresa brasileña de cosméticos Natura, la cual desde su inicio decidió proporcionar a

sus clientes una amplia gama de productos que aprovecha la variada riqueza natural de la selva del Amazonas en productos realizados de forma sustentable, sin pruebas en animales y con un programa de reciclaje que incluye todos los packagings de sus productos, y decidió capitalizar esas características tomándolas como aspectos claves de su comunicación y su identidad.

La tercera fase de implementación de sustentabilidad requiere un paso más allá de la empresa, y necesita que la empresa se plantee que puede hacer no sólo para sus clientes sino para las distintas problemáticas sociales, económicas y ambientales que aquejan a las comunidades externas a la empresa, sean locales, o lejanas. Lo importante de esta fase es que la empresa logre identificar aquellos problemas a su alrededor en los que le interese ayudar o generar un aporte significativo según las características de la empresa y genere un plan a largo plazo para llevarlo a cabo. El éxito de esta fase sólo es posible si previamente se atraviesan a conciencia las dos fases previas, para asegurarse que la empresa se encuentra en orden en su interior antes de comenzar a tomar acciones para mejorar el exterior.

1.1.4 Enfoques

Las acciones de Responsabilidad Social empresaria pueden enfocarse a distintas temáticas o problemáticas, y generalmente las empresas se inclinan por participar de aquellos enfoques que les resulten más cercanos según la naturaleza de sus actividades, y en numerosas ocasiones puede que las actividades realizadas por una empresa puedan pertenecer a más de un enfoque. A continuación se detallarán los principales enfoques utilizados y cuales son las problemáticas específicas que utilizan mayormente las empresas en cada uno de ellos.

1.1.4.1 Medioambiente

El enfoque medioambiental de la Responsabilidad Social Empresaria fue uno de los primeros utilizados junto con la lucha contra el hambre y la desnutrición. Este enfoque busca la preservación de los recursos naturales y su utilización de forma responsable y

fue la concientización sobre el cambio climático uno de los primeros incentivos para llevar a cabo estas iniciativas. En una entrevista para la revista DIRCOM, el Director Regional del *World Business Council for Sustainable Development para Latinoamérica*, Engels, explica que la sociedad espera que las empresas asuman responsabilidad en este tipo de causas que originalmente eran exclusivas de los Estados, y que esto se debe a que son las empresas las que cuentan con los recursos monetarios y tecnológicos para aportar soluciones a estas problemáticas que las organizaciones no gubernamentales específicas a cada problemática no poseen.

La naturaleza y el nivel de implementación de estas medidas es contextual como toda acción de Responsabilidad Social Empresaria, y depende de las características de la empresa, la actividad que desarrolle, el lugar donde esté emplazada y las características culturales del lugar. No es lo mismo tratar la contaminación generada por una papelera que la contaminación emitida por una empresa petrolera, y las medidas a tomar serán completamente distintas.

Entre las temáticas más comunes se encuentra la contaminación, reciclaje, biodiversidad y desarrollo sostenible. En la mayoría de los países hay leyes y normativas que rigen el impacto ambiental de las organizaciones, por eso es necesario que en primera instancia las organizaciones que quieran llevar a cabo una campaña de Responsabilidad Social Empresaria detrás de este enfoque cumplan con las normativas existentes que apliquen.

1.1.4.2 Acción Social

La empresa no solo interactúa con la sociedad, sino que también forma parte de ella y su rol como actor social debe ser activo. Es como actor social que la empresa se relaciona con todos sus grupos de interés, sea su público interno, comunidades de impacto, accionistas, proveedores, clientes, potenciales clientes o el público general y esas relaciones son fundamentales para la rentabilidad de la empresa. Es importante que las empresas se tomen estas relaciones con responsabilidad, se involucren y busquen el crecimiento mutuo. A la hora de implementar acciones de Responsabilidad Social

Empresaria de carácter social, es necesario tener en cuenta los distintos grupos sociales a los que apunta la acción como una serie de pasos, en los que la empresa no puede adelantarse. Esto se debe a que, para que la Responsabilidad Social Empresaria sea efectiva, es necesario ocuparse del ámbito social de adentro hacia afuera, ocuparse primero del interior de la empresa y luego ir tomando en cuenta los grupos con los que tiene más interacción por sobre aquellos con los que no se relaciona de forma directa.

En primer lugar es importante que la empresa sea socialmente responsable con su público interno: sus propios empleados. Esto se logra en primer lugar con el cumplimiento de las normativas laborales existentes. Luego la empresa tiene la capacidad de ampliar esta responsabilidad a medidas de gestión de recursos humanos que vayan más allá de la ley, de forma voluntaria. Como señala la Doctora en Derecho Jaramillo Arango, la gestión de recursos humanos socialmente responsable involucra políticas sobre “selección, contratación, desarrollo profesional, formación, gestión de la diversidad, igualdad, bienestar, retribución, etc” (Jaramillo Arango, 2013, p.78). Jaramillo Arango también expresa la importancia de considerar a los empleados como individuos con aspiraciones de crecimiento en el entorno personal y laboral, propios y para sus familias.

El hacer sentir satisfechos a los empleados, además de ayudar a la empresa a volverse responsable, aporta a un ambiente de trabajo motivado con colaboradores leales a la empresa que compartan sus objetivos. El hecho de lograr que los empleados compartan los objetivos organizacionales representa un gran beneficio para la empresa, ya que asegura que quienes forman parte de ella apunten sus esfuerzos en la misma dirección. Otro beneficio de las acciones responsables con el público interno es que al tener empleados satisfechos, que se sientan motivados y contenidos por el entorno laboral, la empresa logra ganarse la confianza de sus empleados, un honor de gran significancia, que como explica el Licenciado en Ciencias Sociales y Humanidades Marchesán en su libro *Comunicación Productiva En La Era De Las Relaciones* (2005), la confianza es un

sentimiento renovable que debe ser atesorado y cuidado con cuidado de no romperse ya que es la base de cualquier relación.

Las medidas concretas que comunmente se toman respecto a Responsabilidad Social Empresaria en públicos internos son por ejemplo: establecer políticas de contratación inclusivas, donde se priorice la aptitud para ejercer un cargo sin importar sexo, edad, religión, estado civil o la existencia de alguna discapacidad, siempre y cuando no afecte en las actividades requeridas para el puesto laboral. En cuanto a los empleados ya contratados hay variedad de medidas que las empresas socialmente responsables implementan de forma general, algunas son: horarios flexibles para los empleados, facilitar el balance entre la vida laboral y la personal, prevención de riesgos laborales, capacitación para mejorar el desempeño laboral e igualdad en las remuneraciones para ambos sexos. Algunas empresas más avanzadas y modernas implementan otras medidas, como por ejemplo la empresa IBM permite a los empleados percibir parte de las ganancias de la empresa, ofreciéndoles la compra de acciones a precios preferenciales. Al permitir la participación en las ganancias a los empleados además de darles mayor lugar dentro de la empresa se los motiva a realizar mejor su trabajo y mejorar la empresa, ya que eso significa un incremento en el valor de las acciones que ellos posean.

Una empresa que marcó un antes y un después en la gestión de recursos humanos es Google, la cual instaló tendencias en el desarrollo de espacios laborales poniendo a disposición de los empleados un espacio relajado y lúdico que incentiva a la creatividad en los empleados. Cada oficina de Google es distinta, y está diseñada especialmente para acompañar las características y necesidades que tienen los empleados que viven en la zona, como por ejemplo las oficinas de New York donde los empleados tienen un espacio donde dejar a sus perros para que no deban pasar el día en uno de los pequeños departamentos que caracterizan la oferta inmobiliaria de la ciudad (Ver figuras 1 a 8 en anexo). Google además implementó en sus oficinas el uso de monopatines o toboganes como forma de traslado interno, y en todas sus oficinas hay lugares de esparcimiento con

juegos, espacios de relajación, cocinas con snacks, espacios para permitir que equipos de trabajo de distintos sectores puedan reunirse, e incluso una biblioteca para que los empleados puedan acceder a una amplia variedad de libros físicos y virtuales. En sus oficinas en Buenos Aires Google tiene además de un siestario una sección de oficinas especiales para padres con niños pequeños, donde en caso de ser necesario cualquier empleado puede situarse a trabajar mientras cuida de sus hijos y comparte momentos con ellos. Debido a todos estos espacios de trabajo tan llamativos y a las condiciones laborales tan flexibles, hoy en día Google es considerado uno de los mejores y más deseados lugares para trabajar en el mundo a pesar de caracterizarse por pagar bajas remuneraciones.

Además del público interno, las comunidades locales son uno de los públicos en los que más impacto tiene la empresa, ya que no sólo proporcionan puestos de trabajo sino que también da trabajo a los negocios locales. En algunas ocasiones el impacto que generan es negativo, ya sea volviendo poco rentables negocios locales que realizan la misma actividad o afectando el medio ambiente o el ecosistema.

A la hora de plantear acciones de Responsabilidad Social Empresaria sobre las comunidades es necesario tener en cuenta en primer lugar cuál es el impacto que se tiene sobre ella, reforzar los aspectos positivos y corregir aquellos negativos en función de un previo análisis cultural. Luego debe analizarse qué puede aportarse a la comunidad en materia económica, social, cultural o ambiental según las posibilidades de la empresa y las necesidades existentes en la comunidad. Muchas empresas aportan a la construcción de obras públicas, establecimientos educativos o incluso organizan eventos de interés cultural como maratones. Este enfoque que Responsabilidad Social Empresaria facilita a la empresa el trato con los gobiernos y los grupos de interés locales, por lo tanto, además de aportar a la imagen de una forma directa puede ser útil para las relaciones estratégicas de la empresa.

Otro aspecto del enfoque social de la Responsabilidad Social empresaria es el de la cadena de producción y el *fair trade* (comercio justo). Toda empresa tiene proveedores y aliados estratégicos sin los cuales no podría realizar sus actividades, y es importante para una empresa socialmente responsable que elija con que empresas relacionarse, basándose no sólo en los productos o servicios que brinda sino también en los valores que expresa y la forma en que realiza sus negocios. Esto es importante ya que los esfuerzos de la empresa haga en materia de Responsabilidad Social Empresaria serían en vano si tuviese como proveedor a una empresa que explote a sus empleados o contamine el medio ambiente, porque en caso de hacerse público la empresa se vería involucrada y su imagen perjudicada. Entre los enfoques específicos de *fair trade* que se tienen en cuenta para lograr un comercio justo se encuentran la erradicación del trabajo infantil, el respeto de los derechos de los trabajadores, sustentabilidad y el cambio climático.

El *fair trade* es un enfoque alternativo a las relaciones comerciales convencionales, el cual se basa en la formación de asociaciones entre los productores y consumidores. En la Carta de los principios del comercio justo, publicada por Fairtrade International y la *World Fair Trade Organization* (WFTO) se cita la siguiente definición: “El comercio justo es una relación de intercambio comercial basada en el diálogo, la transparencia y el respeto, que busca la mayor equidad en el comercio internacional. Contribuye al desarrollo sostenible ofreciendo mejores condiciones comerciales y asegurando los derechos de los pequeños productores y trabajadores marginados...” (2009,p.6).

Para profundizar esta definición, en el mismo documento se detallan una serie de principios que rigen este enfoque de negocios. El primer principio enumerado por la carta es el acceso al mercado de los pequeños productores, quienes generalmente se encuentran excluidos de los circuitos comerciales tradicionales. Mediante su inclusión se les permite eliminar intermediarios de las transacciones, lo que les brinda como resultado la oportunidad de obtener un mejor precio por sus productos, más cercanos a su valor de

venta al público. Este principio manifiesta el interés de la iniciativa por darle a los productores herramientas para su crecimiento, y propone una revaloración de su trabajo, el cual es la base de gran cantidad de industrias que requieren de sus materias primas.

El segundo principio que declara la carta refiere a formar relaciones comerciales sostenibles y equitativas, que contemplen no sólo los costes económicos de la producción sino también los costes humanos y ambientales, enfocándose en no agotar los recursos naturales para generaciones futuras. En este aspecto, el *fair trade* está fuertemente ligado a la sustentabilidad siendo uno de sus objetivos.

En tercer lugar, otro principio del fair trade según Fairtrade International y WFTO es el desarrollo de capacidades y empoderamiento, e implica ayudar a los productores a comprender el funcionamiento y las condiciones del mercado para poder tomar decisiones informadas sobre su negocio y así tener un mayor control sobre su negocio. El siguiente principio que establece este documento es la sensibilización de los consumidores e incidencia política, es decir que permite el contacto entre los productores y los consumidores finales de los productos, junto con la posibilidad de informarlos a ellos y a los grupos de poder sobre sus esfuerzos para lograr un comercio ético. La concientización del público es importante ya que les permite considerar el *fair trade* como un valor agregado, y decidan tenerlo en cuenta en su decisión de compra, ayudando a promover la venta de los estos productos y así promover también el comercio justo con los productores.

Por último, ambas organizaciones establecen como principio que el *fair trade* funciona como un contrato social basado en el diálogo, el compromiso, y el respeto, donde cada parte se compromete a cumplir con lo pactado. En este caso, toda la cadena de consumidores desde quienes compran la materia prima de los pequeños productores, hasta los consumidores finales, se comprometen a pagar en todas las instancias los precios justos por los productos sabiendo que están apoyando el desarrollo de los productores. A cambio estos se comprometen a ofrecer productos de calidad

aprovechando el apoyo de la cadena de comercialización para mejorar su calidad de vida y la productividad de sus negocios.

El fair trade es la solución para problemas no sólo sociales, sino también económicos y ambientales, y además comprar materias primas mediante este enfoque comercial puede agregar un valor a sus productos y reduce los riesgos de participar de una crisis que tenga que ver con problemas de Responsabilidad Social Empresaria en la cadena de producción.

Como actor social la empresa también interactúa con la sociedad en general, y en algunos casos la empresa puede realizar campañas de Responsabilidad Social Empresaria que busquen solucionar problemáticas que correspondan a grupos en los que no tiene un impacto directo. Problemáticas de preocupación mundial como la desnutrición y pobreza en países en vías de desarrollo o el combate contra enfermedades, son foco de campañas de grandes marcas que destinan parte de sus ventas a estas causas mediante el desarrollo de productos de ediciones especiales. En numerosas oportunidades esto se realiza en esfuerzo conjunto con una fundación u organización no gubernamental, como por ejemplo la ONG (*RED*) creada por el cantante de U2: Bono y Bobby Shriver en el año 2006 para combatir el VIH/SIDA. (*RED*) convocó a grandes marcas como Apple, Starbucks, Beats, Head y Moleskine entre otras para que desarrollen Productos (*RED*), ediciones exclusivas de sus productos usando el color rojo y la marca (*RED*), y donen un porcentaje de las ventas a la organización (ver figura 9 en anexo). Gracias a esta alianza, (*RED*) obtiene un flujo constante de dinero de estas marcas, el cual invierte en un 100% en tratamientos, especialmente en mujeres embarazadas con el objetivo de evitar que traspasen la enfermedad a sus bebés, para lograr una generación libre de VIH/SIDA. Así como esta organización requiere de sus aliados un compromiso duradero, hay otras marcas cuyos aportes a estas causas se dan en promociones limitadas por temporada, y su aporte es más consistente con una campaña de marketing que con una campaña de Responsabilidad Social Empresaria. En

este punto es importante que la empresa tenga su interior en orden, que funcione como una empresa socialmente responsable antes de ocuparse de los problemas de la sociedad.

1.1.5 Comunicación

La comunicación de Responsabilidad Social Empresaria evolucionó a lo largo del tiempo. La Licenciada en Relaciones Públicas Meneghello (s/f) define en un documento para la Universidad del Salvador tres instancias en la comunicación de RSE: la primera es la correspondiente al nacimiento de la disciplina, donde las empresas creían que era incorrecto comunicar las acciones de Responsabilidad Social Empresaria, porque el público creería que las acciones no eran para generar un bien sino para hacer prensa. Es importante aclarar que en la primer etapa el concepto de Responsabilidad Social Empresaria no se encontraba completamente desarrollado, y mucha gente lo confundía con filantropía, acciones desinteresadas de las que la empresa no obtiene un beneficio. En la segunda instancia, el concepto ya comenzaba a establecerse como el que conocemos hoy en día, las empresas comenzaron a entender que pueden hacer estas acciones rentables para la empresa sin que la perjudique. En esta instancia, según Meneghello es cuando surgen las preguntas sobre cuales son los límites en la comunicación de Responsabilidad Social Empresaria, cómo, cuándo, cuánto, y dónde, son varios de los interrogantes que las empresas comenzaron a tener, buscando el límite entre la forma correcta de comunicar, y la forma en que la comunicación de RSE puede resultar perjudicial para la empresa.

La última instancia corresponde a la actualidad, donde las empresas y los estudiosos ya obtuvieron experiencia en comunicación de RSE y lograron encontrar un balance entre la comunicación y la acción. La comunicación actual cuenta con una serie de principios y características que ofrecen una guía a toda empresa que desee presentarse como responsable. En primer lugar la comunicación de Responsabilidad Social Empresaria, así como las acciones en sí, es voluntaria, aunque no comunicar las acciones de RSE sería

convertirlo en filantropía, lo cual no genera ningún rédito para la organización. En segundo lugar, la comunicación debe ser coherente respecto a las acciones llevadas a cabo y al resto de la comunicación de la empresa. La Magíster en Dirección en Comunicación Institucional Etkin expresa en una nota para la revista DIRCOM que es importante que las empresas decidan cuales son los contenidos que desean comunicar y asegurarse que estos no contradigan con los valores que la empresa declara y los mensajes de la comunicación previamente publicada. Es importante que la Responsabilidad Social Empresaria no sea un sector apartado del resto de la empresa, que interactúen y trabajen en la misma dirección para asegurar que no se generen contradicciones, y no perjudiquen la imagen de la empresa.

Algo de suma importancia para la comunicación de Responsabilidad Social Empresaria es la transparencia, como expresa Navarro García: es necesario que la información que se le brinda al público sea veraz y comprensible, debe ser clara y de fácil acceso para asegurarle al público que las acciones que realiza son reales y tienen un impacto positivo real. Para comunicar las acciones de Responsabilidad Social Empresaria hay determinadas herramientas que ayudan a la empresa a establecer sus objetivos y su identidad. La primera de estas herramientas es el Código Ético, una serie de premisas donde la empresa se define a si misma y declara los compromisos que asume con sus distintos públicos. El código ético ayuda a marcar una dirección para la empresa, y ayuda también a los públicos tanto internos como externos a comprender la esencia de la empresa y la forma en la que funciona. Otra herramienta de comunicación de Responsabilidad Social Empresaria son los informes de sustentabilidad. Estos informes deben mostrar de forma fidedigna y cuantificable el impacto social, económico y ambiental de las actividades de la empresa y detallar como las acciones de RSE aportaron a reducir la huella que la organización produce en cada uno de esos aspectos. Al mostrar cuantitativamente que los esfuerzos de la empresa tienen un resultado real, la empresa da al público evidencia de que es tan confiable como lo demuestra.

1.1.6 Beneficios

La Responsabilidad Social Empresaria ofrece variedad de beneficios a las empresas que la implementan.

El primer beneficio es el que motiva a las empresas a llevar a cabo estas acciones, y es que mejora la imagen de la empresa. Las acciones de RSE y la comunicación de las mismas muestran a la empresa como una organización responsable y confiable que se interesa por la comunidad, que tiene objetivos más allá de la propia rentabilidad. Esta imagen positiva y responsable es fundamental para la empresa, ya que como explica Bigorito, el Director Ejecutivo del Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible (CEADS) en una nota para la revista Forbes, los clientes en los últimos años evolucionaron y cambiaron su foco de atención respecto a lo que compran. Bigorito explica que antes los clientes se enfocaban en el producto, en qué contiene, su precio, el peso y la vida útil, y ahora ese foco pasó a los procesos, e importa cómo se produjo, o la forma en la que se brinda el servicio. Bigorito declara que el “cliente es hoy además un consumidor consciente, un ciudadano, un trabajador, un twitterero y, quizás, voluntario de una causa digna o de una ONG. Es un ciudadano global.” (2014, p.101) Esto demuestra que los clientes comenzaron a ver sus compras y consumos como parte de su vida personal y esperan que las marcas compartan sus valores además de ofrecer un producto de determinadas características. Los clientes son individuos que quieren y esperan que las marcas que consumen los representen y lo hagan bien, y las empresas deben adaptarse a las nuevas necesidades de sus clientes para mantenerse en el mercado.

El segundo beneficio que la Responsabilidad Social Empresaria le ofrece a las empresas es el hecho de generar un aporte a la sociedad. Este aporte dependerá de la naturaleza de la campaña que realicen y las medidas que tomen, existiendo aportes tan variados como acciones de RSE realizadas a lo largo y ancho del mundo. Para muchas empresas, más allá de la rentabilidad que tenga la Responsabilidad Social Empresaria es importante

devolver parte de su éxito a la sociedad, y aprovechar su éxito para mejorar situaciones sobre las que tiene la posibilidad de mejorar. Puede decirse que las empresas que se ven fuertemente motivadas por este beneficio tienen una mirada filantrópica de la Responsabilidad Social Empresaria.

Otro beneficio que la empresa percibe al implementar acciones de RSE es que refuerza su papel como actor social. El papel de la empresa como actor social la humaniza y demuestra que no está dispuesta a ser rentable a cualquier costo, y que es consciente de que sus acciones pueden tener repercusiones para distintos grupos sociales e incluso para generaciones futuras, sobretudo para aquellas acciones que afecten al medioambiente. Esta legitimización como actor social le trae a la empresa otro beneficio, que es facilitar la comunicación con distintos grupos de interés, quienes pueden sentir que comparten objetivos y preocupaciones con la organización y así sentirse más cercanas a ella.

La Responsabilidad Social Empresaria también tiene como beneficio reducir las probabilidades de recibir demandas públicas o legales correspondientes a distintos problemas relacionados con las temáticas de RSE tratadas, ya que se adelanta a ellos, solucionándolos tan pronto como puedan ser identificados. Además, al ser una empresa responsable, se minimizan los daños que puedan darse en caso de surgir una crisis, ya que el público es capaz de tener en cuenta los esfuerzos de la empresa en accionar de forma responsable para relativizar las problemáticas que puedan darse por factores que la empresa no pueda manejar.

Las acciones de Responsabilidad Social Empresaria que involucran al público interno tienen variedad de beneficios específicos que significan un gran aporte a la empresa. Entre estos beneficios se encuentra la fidelización de los colaboradores, quienes al sentirse motivados y que forman parte de la empresa pondrán lo mejor de sí para llevarla adelante, alineando los objetivos propios con los organizacionales, y viendo el éxito de la empresa como propio. La fidelización de colaboradores también reduce la rotación de

personal, lo cual evita la constante capacitación de nuevos empleados y permite invertir en capacitación para perfeccionar a los colaboradores existentes. La fidelización también es un beneficio válido para los clientes cuando la empresa realiza campañas de Responsabilidad Social Empresaria basándose en sus preocupaciones e intereses, quienes logran entablar un lazo emocional con las empresas en las que se ven reflejados. Todos estos beneficios fortalecen la identidad y la imagen de la empresa, volviendo más consistente su accionar como organización integral y favoreciendo la relación de la empresa con cada uno de sus públicos.

1.2 Branding

A continuación, además de definirse el concepto de *branding* se desarrollan los fundamentos que le dan marco a esta práctica. También se guiará al lector por el proceso del branding, con el objetivo de que comprenda su complejidad.

1.2.1 Definiciones

Existen variadas definiciones del *branding*, y todas aportan distintas características al concepto. Para comenzar, el Doctor en Ciencias de la Comunicación Capriotti Peri define al *branding* como un “proceso de gestión (identificación, estructuración y comunicación) de los atributos propios de identidad para crear y mantener vínculos relevantes”(2009, p.11). De la definición que Capriotti Peri proporciona, es importante tener en cuenta que el *branding* es un proceso, característica que ayuda a diferenciar branding de identidad corporativa. La identidad corporativa es una construcción simbólica, un sistema de comunicación que representa la razón de ser de la organización, mientras que el branding es el proceso por el cual se gestionan estos elementos con el objetivo de crear un vínculo entre la marca y el público.

Otra de las características relevantes que proporciona la definición de Capriotti Peri es el objetivo del *branding* de crear nuevos vínculos. Al generar un vínculo con el público, este le confiere una emocionalidad a la marca, un sentimiento de compartir juntos aquellos

momentos de la vida cotidiana o de la historia personal en los que la marca estuvo presente. Según el Decano de la Facultad de Diseño y Comunicación de ISIL en Lima, Ghio en su libro *Oxitobrand*s, “el branding apunta a crear una idea en la mente del consumidor de tal forma que la visualice. Podrá ver la representación, pero detrás de ella lo que tendrá es una serie de imágenes, creencias y acciones”(2009, p.88). Es claro que el *branding* tiene como objetivo lograr una gestión de los elementos identitarios que trascienda los aspectos sensoriales y logre un significado por si misma, lo cual ayuda a la marca a que los públicos la elijan basándose en su identidad e imagen además de las características específicas del producto o servicio que ofrezcan.

En otra sección de su libro, Ghio explica que “desde la neurología, se sostiene que la diferencia fundamental entre emoción y razón radica en que lo emocional dirige las acciones mientras que lo racional lidera las conclusiones.”(2009, p.74). De esta diferencia es que parte la necesidad actual de las empresas de recurrir al *branding* para la construcción de imágenes fuertes con características humanas que se manifiesten cercanas al público, ya que son estas las características que permiten diferenciarla entre los productos y servicios de características semejantes, sobretodo aquellos productos que puedan ser considerados *commodities*. Uno de los ejemplos más claros de los lazos emocionales de las marcas puede verse cuando una persona comienza a independizarse, y al realizar las compras por si sola elije las mismas marcas que su madre elegía, demostrando que con el tiempo las personas desarrollan cierta confianza y lealtad hacia las marcas con las que interactúa, y deciden continuar ese compromiso de compra en el futuro sin necesidad de analizarla.

Entonces, puede resumirse que el *branding* es el proceso de gestión de la identidad corporativa, con el objetivo de establecer lazos emocionales con los públicos.

1.2.2 Fundamentos del *branding*

Los diseñadores Findlay Schenck y Chiaravalle (2007) establecen para el *branding* cinco fundamentos que determinan los objetivos de este proceso, estos principios son

diferenciación, relevancia, conocimiento, respeto y consistencia. El primer fundamento, la diferenciación es común a todo proceso de diseño, y en el *branding* es necesario lograrlo no sólo mediante los aspectos gráficos de la identidad, sino también mediante los valores que represente, la promesa que haga a sus públicos y la relación que tenga con ellos. Otra forma de diferenciación que permite el *branding*, según Ries y Ries, los especialistas en marketing y autores del libro *The 22 Immutable Laws of Branding* (1998), las marcas pueden diferenciarse en su posicionamiento, asegurándose de convertirla en líder en su mercado, creando un segmento que lidere en caso de ser necesario. Este es el caso de Clight, que existiendo Tang como líder del mercado en la venta de jugos en polvo en Argentina, ingresó al mercado como la primera marca de jugos en polvo bajas en calorías.

También es importante que las marcas se diferencien apropiándose de un aspecto en el que se consideren líderes para tener un diferencial sobre sus competidores, como por ejemplo las tiendas de electrodomésticos argentinas, que se declararon líderes en distintos aspectos: Garbarino es dueño de confianza, Compumundo en conocimiento de tecnología, y Ribeiro es el destacado en la venta en cuotas. Esto le permite a la marca apropiarse de una palabra, un concepto que la respalde y destaque entre sus competidores y facilite la identificación del público.

Al hablar de diferencial, se está hablando indirectamente de otro aspecto del branding que no se encuentra entre estos fundamentos pero es igual de importante, que es la necesidad de competencia. De este aspecto hablan Ries y Ries, quienes aseguran que la competencia es lo que estimula la demanda y permite las comparaciones que estimulan el crecimiento de las marcas, ya que no tiene mérito ser la mejor marca del mercado si se es la única. Sin embargo la existencia de gran cantidad de opciones puede confundir al mercado y generar el efecto contrario.

El segundo fundamento que nombran Findlay Schenck y Chiaravalle es la relevancia que implica la gestión de la identidad de una marca teniendo en cuenta las tendencias del

momento en el que se lanzará al mercado, realizando una propuesta lo suficientemente moderna como para encajar pero no tan sujeta a modas que se vuelva rápidamente obsoleta. Es necesario buscar un balance que le permita a la marca mantener su posición a largo plazo sin necesidad de adaptar su identidad continuamente. Sin embargo las marcas que logran mantenerse por décadas o incluso siglos en el mercado necesitan adaptar sus identidades y sus mensajes porque no sólo las mismas marcas y empresas cambiaron, sino también seguramente la tecnología, los productos o servicios y el público, estas marcas posiblemente necesiten de un *rebranding* para mantener su relevancia.

Un *rebranding* significa una actualización de identidad con el objetivo de volverla más contemporánea, aumentar su competitividad y reflejar la evolución que la marca y la empresa tuvieron a lo largo del tiempo para conectarse mejor con sus públicos. A la hora de hacer un *rebranding* de marca es necesario tener en cuenta cuáles son los motivos que la impulsan ya que además de contar con una marca obsoleta desde el punto de vista cosmético, como lo ha hecho Coca-Cola a lo largo de los años, puede volverse necesario un *rebranding* debido a una crisis de la marca o de entorno que requieran no sólo un replanteo desde el punto de vista visual sino también desde los valores y la comunicación de la empresa (ver figura 10 en anexo). Un ejemplo de *rebranding* profundo es el de los bancos argentinos luego de la crisis del año 2001 donde para recuperar la confianza de los clientes debieron cambiar sus propuestas volviéndose más relajados y cercanos a la gente, eliminando el aspecto solemne que siempre caracterizó al sector. El Banco Galicia eliminó la palabra *Banco* de su nombre para llamarse solamente Galicia, eligió colores planos para su nuevo isologotipo y además encaró una nueva forma de comunicación, que con el tiempo le permitió apoyarse del humor, de los descuentos, y del papel que ocupan las tarjetas en la vida de las personas desde un punto de vista humano, en lugar de corporativo (ver figuras 11 y 12 en anexo).

El fundamento de la relevancia también debe tenerse en cuenta a la hora de establecer la cartera de productos y servicios cuidando que sea acorde a los cambios que se dan en el mercado. La relevancia es fundamental en industrias como la tecnología, como puede apreciarse en la oferta de celulares y su constante evolución y saturación del mercado que obliga a las marcas a mantener el ritmo unas de otras si quieren mantener su lugar en el mercado. Otra industria que se mantiene en constante cambio es la de indumentaria, cuya estructura programa los cambios según las temporadas, pero las tendencias y las modas dan un marco al cual cada una de las marcas debe adaptar la oferta que pone a disposición del público.

El tercer fundamento enumerado es el conocimiento, toda marca debe informarse profundamente sobre las distintas variables que influyen en sus actividades. Es necesario que en primer lugar la marca se tome el tiempo y el esfuerzo de conocer el mercado, conocer a los clientes y que es lo que ellos esperan de los productos o servicios que la marca ofrezca, conocer cuales son los factores que influyen la decisión de compra y como es la relación de los clientes como individuos con ese producto o servicio. La marca debe conocer en profundidad cada detalle de lo que el mercado espera de un producto como el que ella ofrece, y también cual es la posición de la competencia respecto a estas expectativas, si las cumple, no las cumple o las excede. Luego de conocer al mercado, sus deseos y necesidades, la marca debe realizar una propuesta acorde a ellas asegurándose de igualar o exceder las expectativas de sus clientes y el público, ofreciendo el mejor producto que le es posible siguiendo como lineamiento el conocimiento del mercado y de los individuos, y por supuesto, el conocimiento de la competencia.

El siguiente fundamento es respeto, un valor fundamental para cualquier relación que debe ganarse y luego mantenerse para lo cual debe ser mutuo. Para que una marca logre el respeto del público, es necesario primeramente que cuente con un profundo conocimiento del mercado, el público y sí misma para ofrecer una opción acorde a las

necesidades del entorno y las posibilidades de la empresa como se nombró anteriormente. El conocimiento es importante para el respeto ya que al demostrar que una marca es capaz de tener en cuenta las necesidades, deseos y expectativas del mercado le está demostrando al público que su interés es para con ellos, no sólo para con las ganancias y sí misma. Es fundamental que la marca demuestre respeto hacia sus clientes y hacia el mercado ofreciendo productos atractivos, de calidad, a precios razonables, para ganarse el respeto del público, al mostrarse merecedor, serio y responsable.

El último fundamento es la consistencia y es una de las cualidades más valiosas que puede tener una marca ya que es el sostén de todos los fundamentos anteriores. Esta cualidad lleva tiempo y esfuerzo de conseguir. Se percibe mirando hacia atrás en el tiempo, por lo que es importante a la hora de comenzar el proceso de creación y gestión de la identidad enfocarse en la consistencia como un objetivo. Es necesario asegurarse de darle a la marca las herramientas para que pueda manejarse de forma consistente y delimitar el curso de acción y decisión de la marca mediante los distintos elementos identitarios, creando una identidad fuerte y completa que incluso en tiempos de cambio la ayude a adaptarse sin generar contradicciones o confusiones. Esta consistencia se espera tanto en aspectos visuales, sensoriales como comunicacionales pero además, según Findlay Schenck y Chiaravalle, se espera que los clientes vean una empresa consistente en todos los puntos de contacto existentes ya sean locales, comerciales, página web, redes sociales, productos, promociones, publicidades o el trato con empleados. También es necesaria consistencia entre el servicio de venta y el de posventa mostrando los mismos valores y preocupaciones en todo momento. Al mostrarse consistente la gente sabe que esperar de la marca, y le permite familiarizarse con la forma de ser y hacer de ella sintiéndose cómodo y pudiendo depositar en ella su confianza.

Los distintos fundamentos del branding desarrollados: diferenciación, relevancia, conocimiento, respeto y consistencia sirven para dar un marco de acción, estableciendo los objetivos generales de este proceso que ayudan a lograr una imagen exitosa y humana para la marca.

1.2.3 Proceso de *branding*

Se nombró al definir *branding* que este es un proceso y como todo proceso cuenta con una serie de pasos a seguir para lograr los objetivos deseados. Según Capriotti Peri (2009), este proceso puede dividirse en tres grandes partes: análisis estratégico de situación, definición del perfil de identidad corporativa y comunicación del perfil de identidad corporativa.

La primera parte, corresponde al proceso de investigación, donde la organización se informa sobre la si misma, el entorno, los públicos y la imagen que su empresa tiene. Al investigarse a sí misma, la empresa busca definir su identidad en activos tangibles e intangibles, siendo los tangibles los más sencillos de determinar ya que corresponden a elementos de fácil señalización, como el logotipo, colores y tipografías institucionales, paleta fotográfica y características sensoriales. Respecto a los activos intangibles, la empresa se define por medio de la filosofía y la cultura corporativa, los cuales deben tratarse con mayor cuidado para ser percibidos por los públicos de forma favorable. La filosofía corporativa es la

Concepción global de la organización establecida desde la alta dirección para alcanzar las metas y objetivos de la entidad, (...) normalmente viene definida por el fundador de la organización, ya sea porque esa persona establece cómo se deben hacer las cosas en la entidad o bien porque esas pautas se observan a través de su conducta o su liderazgo. (Capriotti Peri, 2009, p. 139.).

Dentro de la filosofía se pueden encontrar algunos de los aspectos intangibles de la identidad de la marca: misión, visión y valores. Es importante que los valores que forman parte de la filosofía cuenten con una serie de características para su posterior aplicación y utilización, deben ser de fácil y clara comunicación, útiles para su posterior uso como lineamientos a seguir, deben ser de fácil aplicación, y creíbles por sus distintos públicos,

haciendo especial énfasis en el público interno, quienes interactúan de forma más personal con la empresa.

Otro aspecto de la empresa que se investiga en la primera etapa del proceso es la cultura organizacional, la cual está conformada por las distintas pautas de conducta, comportamientos y creencias que se dan en la organización, estén o no formalizadas. La cultura organizacional surge de la interacción de las personas que forman parte de la empresa, por eso es necesaria una fuerte filosofía corporativa que la acompañe para lograr que ambas demuestren los mismos valores y sean consistentes una con la otra.

Luego de definir las características identitarias de la empresa es necesario realizar una investigación sobre el entorno ya que existen gran cantidad de factores externos capaces de influir en la empresa y sus objetivos tanto de forma positiva como negativa. El entorno, o como lo llama el economista Kotler, macroentorno, está conformado por las distintas fuerzas mayores de la sociedad, estos son los entornos demográfico, económico, natural, tecnológico, político y cultural. Cada uno de estos entornos ofrece un marco de acción a todas las empresas en el que ellas deben manejarse teniendo en cuenta sus características, variables y cambios. También existen otros tipos de entornos que agrega Capriotti Peri a la clasificación y son los entornos específicos que tienen una incidencia en la empresa debido a que comparten ciertos ámbitos y objetivos, los cuales corresponden a la competencia. Capriotti Peri define a la competencia como *“todas aquellas organizaciones que buscan satisfacer la misma necesidad en un mismo mercado, categoría, o sector de la actividad”* (2009,p.165), volviendo necesario que en la investigación sobre este grupo se la identifique y se conozca su identidad, su cartera de productos, sus políticas comerciales e institucionales y sus distintos públicos.

El tercer punto de investigación corresponde a los públicos, es decir a aquellos segmentos conformados por individuos de características homogéneas con los que la marca se comunica e interactúa y pueden influir en el éxito o fracaso de la empresa. Son variedad de públicos los que la marca debe tener en cuenta entre los están empleados,

accionistas, inversores, proveedores, distribuidores, consumidores, líderes de opinión, medios de comunicación, administración pública, grupos ecologistas y comunidades locales. Cada uno de estos públicos tiene un nivel distinto de influencia sobre la marca y determinadas necesidades, objetivos y expectativas sobre ella que la empresa debe conocer y tener en cuenta a la hora de establecer los objetivos y lineamientos de la empresa.

El último ítem sobre el que es necesario recolectar información es la imagen, es decir, cómo la perciben cada uno de sus públicos por separado, ya que cada uno tiene una imagen distinta, influenciada por la naturaleza de su relación con la empresa y el nivel de cercanía e influencia que tenga hacia ella. La imagen, según Capriotti Peri, tiene dos parámetros que deben analizarse, el primero es la notoriedad, que señala el grado de reconocimiento que la empresa tiene y si este reconocimiento es positivo o negativo. El segundo parámetro de la imagen es su perfil, es decir cuáles son los atributos que se le adjudican a la empresa, y su relación con los atributos reales y deseados por la misma. También es importante realizar una comparación de la imagen de la empresa con la imagen de la competencia para evaluar la posición respecto a ella en el mercado y ver que cosas la empresa debe mejorar para posicionarse o mantenerse sobre sus competidores.

Luego de obtener la información necesaria sobre la empresa, el entorno, sus públicos y su imagen es necesario realizar un análisis conjunto en el que se determinan las Fortalezas con las que cuenta, Oportunidades en a explotar, Desafíos a superar y Amenazas del mercado (FODA) con las que debe tratar la empresa. El análisis FODA sirve para dar a la empresa una representación clara de su situación interna y externa actual, finalizando con la primera etapa del proceso de *branding* según Capriotti Peri.

La segunda etapa corresponde a la definición de Perfil de Identidad Corporativa, en la cual se define la identidad que la empresa desea tener, y se desarrollan estrategias que darán marco a la dirección de la empresa. En primer lugar es necesario decidir el enfoque

que utilizarán, decidir sobre la filosofía de la empresa y la personalidad deseada. Para ello se debe utilizar la información obtenida en el análisis FODA, el cual es capaz de proporcionar un curso de acción señalando los aspectos satisfactorios y aquellos a mejorar que posee la empresa. Este enfoque debe considerar no sólo lo que la empresa desea sino también las expectativas de cada uno de los públicos, lo que la empresa puede hacer para lograr una mayor identificación por parte del público y mayor diferenciación de la competencia. Una vez establecido el Perfil de Identidad Corporativa debe compararse con la imagen existente de la empresa, y analizar los puntos en común y las diferencias para determinar si el camino elegido es el correcto o es lejano a la realidad e incluir estas consideraciones a las estrategias de acción.

La última etapa del *branding* corresponde a la comunicación de la identidad corporativa, sin la cual las etapas anteriores no tendrían sentido ya que sin comunicación no hay reconocimiento por parte del público. En la etapa de comunicación la empresa muestra al público quién es, cómo es, qué ofrece y cómo lo hace, muestra su identidad, la cual se ve reflejada en cada acción convirtiendo a las acciones en una forma más de comunicación. Cada empresa cuenta con distintas plataformas de comunicación y distintos mensajes a comunicar dirigidos a distintos públicos y debe ver a cada uno de estos mensajes como parte de un único sistema consistente, como se profundizó al nombrar los fundamentos del *branding*. La consistencia es importante en materia de comunicación ya que debe considerarse como una creadora de expectativas, informando a los públicos sobre qué deben esperar de la marca y mensajes contradictorios generarían confusión en los públicos sobre estas expectativas afectando la confianza que tengan en la marca. Para lograr una comunicación efectiva y consistente no es necesario comunicar siempre lo mismo, sino que es necesario adaptar los mensajes a cada público, cada entorno, cada cultura, cada situación, cada momento, cada medio y cada técnica sin perder de vista la identidad corporativa como marco de acción. También es necesaria la constante evaluación y análisis de la comunicación, tener en cuenta en todo momento que es

contextual, ya que el entorno, los públicos y las tecnologías se encuentran en constante evolución, y la marca misma evoluciona de forma continua, obligando a la comunicación a acompañar estos cambios. Esta necesidad de constante evaluación y adaptación presenta otra característica del proceso de *branding* que es su continuidad, es un proceso que no tiene un final y acompaña a la marca a lo largo de su vida gestionando de forma continua su identidad, en búsqueda de una imagen positiva que genere una marca preferida por los públicos.

1.3 Identidad Corporativa

Para llevar a cabo el desarrollo de la problemática que da motivo a este ensayo es necesario dar un marco teórico sobre la identidad corporativa, un tema muy complejo y de suma importancia para el desempeño de cualquier empresa, ya que más allá de la actividad que realice es necesaria una identidad fuerte y bien desarrollada para posicionarse y competir en el mercado.

1.3.1 Definición

No hay una única definición aceptada para *imagen corporativa*, sin embargo las definiciones disponibles cuentan con puntos en común a pesar de la variedad de puntos de vista.

Desde el punto de vista etimológico, la palabra identidad, proviene del latín *identitas*, que a su vez proviene de *ídem* que significa *lo mismo*. Por otro lado, la Real Academia Española, la define como “Conjunto de rasgos propios de un individuo o de una colectividad que los caracterizan frente a los demás”. Teniendo en cuenta estos dos aspectos de la palabra, puede hablarse de una duplicidad, donde por un lado refiere a aspectos que hacen únicos a un sujeto y los diferencian, pero por otro lado, remite a aspectos en común, aspectos idénticos que tienen los sujetos entre sí.

De este análisis y refiriéndonos a la identidad corporativa se puede concluir que la identidad es un conjunto de atributos únicos que distinguen a una empresa del resto, pero

sin embargo, esos atributos son compartidos parcialmente con sus individuos quienes se reconocen en los mismos y crean un lazo con la empresa. Llevando esto a un ejemplo, una empresa que tenga como atributo la responsabilidad, va a compartirlo no sólo con variedad de públicos, sino también va a tenerlo en común con otras empresas. Entonces, es el conjunto de atributos y características lo que la hacen única, pero son estos atributos y características por separado las que generan los lazos con los distintos públicos, logrando que mientras más se tengan en común, más fuerte sea este lazo. Pueden compartirse algunas características, pero no el conjunto en su totalidad.

Por otro lado, el diseñador Ávalos se refiere a la identidad corporativa como “una construcción simbólica que resume una oferta de productos o servicios. Oferta que constituye la razón de ser de la organización ya que a través de ella se espera cumplir con sus metas y propósitos” (2013, p. 19) y explica que al estar sujeta a la interpretación de los públicos para la construcción de una imagen, se debe considerar la promesa de la marca, la cual debe tener un valor para los públicos y también para la organización. Expone que para lograr un vínculo duradero con los públicos es necesario mucho más que el intercambio de productos o servicios, es necesario generar una realidad o una visión compartida, convirtiendo a la marca en símbolos de los valores que promulgan logrando que los clientes se conviertan en seguidores leales.

Costa define a la identidad corporativa como “un sistema de comunicación que se incorpora a la estrategia global de la empresa, y se extiende y está presente en todas sus manifestaciones, producciones, propiedades y actuaciones” (2001, p.619). También expone que esta representa el ADN de la empresa, y es un instrumento estratégico fundamental. Según Costa, la identidad corporativa es definida por dos parámetros: lo que la empresa es, y lo que la empresa hace. Lo que la empresa es refiere a la estructura institucional bajo la que fue fundada, mientras que lo que la empresa hace remite a la actividad alrededor de la cual esta estructura fue creada: el sistema productivo, la línea de productos con sus precios, promociones y distribución. Estos parámetros componen la

identidad objetiva de la empresa a la que se contraponen la identidad subjetiva, también llamada imagen, que es la interpretación de los parámetros objetivos que tienen mentalmente los públicos.

A pesar de lo fundamental que resulta para una empresa componer una identidad corporativa fuerte y bien definida, Costa aclara que para los públicos la identidad no existe, lo que cuenta para ellos son la interpretación que ellos realizan, y las vivencias que tengan a través de la marca. Es la suma de estas interpretaciones y vivencias lo que queda en la mente de los públicos y se hace presente cuando tienen contacto con la empresa.

Al estar presente en todas las manifestaciones de la organización, la identidad otorga un marco de unidad si es aplicada correctamente, confiriéndole coherencia a todos los mensajes que se emitan. Es por esto que una correcta y completa definición de la identidad corporativa es fundamental para lograr una buena imagen acorde a los objetivos previstos por la dirección.

1.3.2 Antecedentes

En la Edad Media surgieron dos antecedentes de la identidad corporativa moderna, el primero es el surgimiento de la heráldica, la cual representaba a una familia o a un país, así como a los bandos en una guerra. La heráldica familiar era un símbolo de distinción que otorgaba valor y status a quienes lo utilizaban (ver figura 13 en anexo).

El segundo antecedente surgido en la Edad Media fue el surgimiento de los gremios con sus representaciones gráficas aplicadas a marcas de agua en documentos. Estas marcas contaban con dos propósitos: actuaba como diferenciador evitando que un gremio comercializara sus productos en el mercado de otro, y como promesa, siendo una garantía de calidad.

En 1908 nace el concepto moderno de la identidad corporativa en Alemania de la mano de la Asociación Edison de Alemania (AEG) cuando su director general Emil Rathenau contrató un diseñador y un sociólogo para que formen parte de la dirección de la empresa

con el objetivo de desarrollar un proyecto integral donde los productos, las estructuras edilicias, los objetos industriales, las fábricas, las comunicaciones y el material gráfico respondan a un estilo único y unificador.

En su libro *Oxibrand* (2011), Ghio cuenta que fue 42 años más tarde que comenzó a utilizarse el término “imagen corporativa”, y fue la consultora neoyorkina Lippincot & Margulies quien comenzó a implementarlo para diferenciar el servicio integral que ellos le proporcionaban a sus clientes, servicio basado en un análisis y una investigación profunda, que les permitía tener como resultado programas de diseño completos y complejos además de la construcción de un símbolo gráfico.

1.3.3 Componentes

Como ya fue mencionado anteriormente, la identidad es el producto de la conjunción de una serie de características que generan una combinación única, que la diferencia y le otorga valor, siendo el punto de partida para que los públicos confeccionen una imagen de la empresa y generen lazos con ella.

A la hora de analizar estas características que componen la identidad se pueden diferenciar dos grandes grupos: las características tangibles y las intangibles, ambas fundamentales para el desarrollo de una marca moderna, y pueden considerarse respectivamente el cuerpo y alma de la identidad.

1.3.3.1 Elementos Sensoriales

En este grupo podemos encontrar distintas características objetivas y fácilmente identificables, que representan aquellos aspectos de la marca que se perciben con los sentidos.

1.3.3.1.1 Nombre

Uno de los mayores atributos y valores de la empresa es su nombre. El nombre es la autodenominación que realiza la empresa y conlleva una decisión difícil y compleja.

A la hora de decidir el nombre de una empresa es necesario tener en cuenta la posibilidad de crecimiento y evolución de la misma, dejar abierta la opción de crecimiento sin que el nombre la limite a un solo producto o a un segmento muy acotado del mercado. También el nombre debe reflejar los atributos que sus fundadores quieran darle a la empresa, además de pertenecer a un código entendible por sus públicos. Es fundamental tomar conciencia que el nombre acompañará a la empresa a lo largo de toda su existencia, y en caso de querer cambiarlo es un proceso complicado y riesgoso una vez que se encuentra inserta en el mercado.

Otra cosa a tener en cuenta sobre los nombres es que se pueden encontrar distintos tipos según su naturaleza. En primer lugar, los nombres descriptivos son aquellos que describen las características del negocio. En segundo lugar están los nombres toponímicos, los cuales remiten a un lugar geográfico, ya sea el de origen de la empresa o algún otro elegido por algún motivo específico. Por otro lado, los nombres simbólicos buscan remontar al consumidor a algún atributo de la empresa mediante algún símbolo o convención reconocible el público. Los nombres fonéticos son aquellos elegidos por el sonido que emiten al pronunciarse, sin necesidad de tener un significado en sí mismo. También se pueden encontrar nombres compuestos por siglas los cuales son útiles cuando la denominación es muy extensa y puede complicar la comprensión de la misma. Por último, se encuentran los patronímicos, muy usados en la industria de la moda, los cuales remiten a un nombre propio en la mayoría de los casos corresponde al nombre de su fundador.

La decisión de nombrar a la empresa tiene aparejadas cantidad de consecuencias de todo tipo, es por eso que es necesario que sea hecho de forma conciente teniendo en cuenta que ese nombre será el mayor identificador de la empresa.

1.3.3.1.2 Símbolo gráfico

El símbolo gráfico refiere a lo que comúnmente se llama el logo. Es la representación gráfica del nombre, que le confiere una identidad y lo individualiza. Existen símbolos de distintos tipos y la clasificación más amplia es la de logotipo e isotipo.

El logotipo es la marca tipográfica, es decir el nombre escrito de una forma determinada para conferirle determinadas características. Chavez (2003), proporciona una clasificación de los distintos tipos de logotipos que pueden encontrarse:

1.3.3.1.2.1 Logotipo tipográfico estándar

Refiere a logotipos escritos con tipografías existentes y conocidas, reconocidas y utilizables por cualquier persona.

Ej.: Sony, Jeep, Zara.

1.3.3.1.2.2 Logotipo tipográfico exclusivo

Logotipos realizados con tipografías confeccionadas por encargo para la ocasión.

Ej.: Lee, Kenzo.

1.3.3.1.2.3 Logotipo tipográfico retocado

Son aquellos confeccionados con tipografías estándar, que fueron retocados para acentuar algún rasgo y dar singularidad. Puede retocarse la proporción, agregar ligaduras, cambiar espaciado, cortar caracteres, o cualquier otra intervención que se desee.

Ej.: Vans, Activision, Kenwood.

1.3.3.1.2.4 Logotipo tipográfico iconizado

Corresponde a aquellos logotipos en los cuales uno o más caracteres fueron cambiados por algún ícono reconocible que pueda relacionarse con la marca.

Ej.: Verizon, Subway.

1.3.3.1.2.5 Logotipo singular

Es aquel diseñado exclusivamente como un todo, y no existe alfabeto de la tipografía utilizada.

Ej.: Coca-Cola, Virgin.

1.3.3.1.2.6 Logotipo con accesorio estable

Hace referencia a los logotipos a los cuales se les agregó elementos complementarios para reforzar o hacer referencia a algún atributo de la empresa. Puede ser tanto un elemento externo como un contenedor para el logo, como una placa.

Ej.: TNT, Intel, Ray Ban, City, Mattel.

Más allá de la clasificación de los símbolos gráficos es fundamental que la marca a utilizar por una empresa cuente con una serie de características para su correcto funcionamiento.

Es necesario que sea legible y reproducible, es decir que pueda leerse correctamente y pueda aplicarse a los medios que sean necesarios. También es fundamental que sea pregnante y se encuentre en un código vigente para que sea fácil de recordar por los públicos. Aunque pueda sonar obvio, para que la identidad corporativa funcione es necesario que el símbolo grafico sea compatible con la empresa a la que representa, que transmita los valores y las características de la misma remitiendo a la actividad que realiza. Es importante considerar que la compatibilidad, además de ser con la identidad de la marca, debe ser con la imagen de la empresa, si se recuerda que cada aspecto de la organización será interpretado por los públicos, y es esa valoración lo que cuenta para ellos.

Una vez que un símbolo, cualquiera sea su tipo, se aplica para denominar a una empresa pasa por una serie de niveles a los cuales Chavez llama implantación, naturalización y consagración. En el primer nivel, el de implantación, es cuando la marca comienza a funcionar como denominador de la empresa y cuando realmente se pone a prueba su desempeño. El segundo nivel corresponde a la naturalización, que implica que la marca sea percibida como la forma natural de identificar a la empresa, cuando deja de ser una representación de la denominación, para convertirse en la denominación misma. En último lugar se encuentra la consagración, en el cual el signo se percibe como la única

denominación posible para la organización, y es reconocido de forma instantánea por los públicos. No todos los símbolos gráficos atraviesan todo este proceso: muchas se quedan incluso en el primer nivel, pero esto no depende únicamente de la calidad y las cualidades que tenga, sino que está ligado al desempeño de la empresa a la que representa y a la imagen que el público tenga de la misma.

1.3.3.1.3 Variables del símbolo gráfico

Ya se nombró que el símbolo gráfico debe ser reproducible, es decir que debe poder aplicarse a todos los medios y soportes que sea necesario. Sin embargo no siempre puede hacerlo por si misma, y por eso es que a la hora de confeccionar un símbolo se realizan una serie de variables en las que se priorizan los rasgos característicos pero se adaptan a ciertos entornos posibles.

Las variables más comunes son:

1.3.3.1.3.1 Versión escala de grises

Muchos medios como los diarios aún no admiten colores, y es necesario confeccionar una versión para estas ocasiones con el objetivo de asegurar que las características de la marca se mantengan lo más fieles posibles.

1.3.3.1.3.2 Versión pluma

La versión pluma es aquella que no tiene grisados ni sombras, está conformada por planos monocromáticos y se presenta en color negro. No todas las marcas necesitan de esta versión, sólo aquellas que sean poli cromáticas y tengan sombreados o gradientes de color. Esta variable resulta fundamental para variedad de medios, como el estampado de remeras, grabado o impresión de merchandising, impresión de cajas de embalaje para la distribución de productos y confección de facturas, remitos y demás documentos contables.

1.3.3.1.3.3 Versión negativo

La versión negativo es el opuesto a la variable pluma, mostrando la marca en blanco sobre un plano negro. En muchos casos debe aplicarse la marca de esta forma para

destacarla en fondos oscuros o demasiado complejos, como por ejemplo sobre fotos, tramas o texturas.

1.3.3.1.3.4 Versiones monocromáticas

En caso de tener una marca poli cromática, en algunos casos deberá aplicarse utilizando uno solo de estos colores para reducir costos de impresión, buscar un estilo gráfico particular o por imposibilidad de reproducir la marca original en el soporte a utilizar.

1.3.3.1.4 Paleta Cromática

Otra característica importante para cualquier marca es la paleta cromática institucional. Estos colores elegidos para acompañar todas las piezas de comunicación de la empresa pueden convertirse en sinónimos de la misma, volviéndose factores identificatorios fundamentales. Por ejemplo, la sumatoria de chocolate y el color violeta automáticamente trae a la mente la marca Milka, así como en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, el color amarillo remite al partido político PRO.

Dado que esta paleta cromática estará presente en toda comunicación de la empresa así como en las instalaciones que se relacionen con la marca es importante elegirlos pensando en todas las aplicaciones posibles, y buscar una paleta cromática variada y versátil que pueda aplicarse a distintos soportes.

1.3.3.1.5 Tipografías

Además de la tipografía presente en el símbolo gráfico identitario, es necesario planificar cuales son las tipografías o familias tipográficas que estarán presentes en la comunicación. Cada tipografía tiene una personalidad y remite a distintos valores, por eso es importante cuidar cuales son las apropiadas para distintos objetivos comunicacionales tanto por su connotación como por su legibilidad.

1.3.3.1.6 Extensión de sistema

La extensión de sistema está compuesta por una serie de recursos gráficos que complementan la marca y refuerzan la identidad. Estos recursos son texturas, tramas,

placas y misceláneas, los cuales deberán compartir características morfológicas y cromáticas con la marca para que sean reconocidos como una extensión de la misma. Si se realizan correctamente y acorde a la marca pueden convertirse en un elemento identitario de gran fuerza, como por ejemplo, la trama de Burberry, que logró posicionarse con tal fuerza que hoy en día es sinónimo de la marca (ver figura 14 en anexo).

1.3.3.1.7 Paleta Fotográfica

Gracias al uso constante que se hace hoy de las fotografías en la variedad de redes sociales que hay disponibles es necesario que las marcas establezcan lineamientos para delimitar su uso a aquellas que representen la identidad de la empresa.

Entre las condiciones que pueden establecerse se encuentran los contenidos de las mismas, su paleta cromática, uso de efectos y filtros, calidad de las imágenes y encuadres. Además de establecer los usos aceptados, es conveniente también establecer prohibiciones, para asegurar la comprensión.

1.3.3.1.8 Planos Sensoriales

Hoy en día, no es suficiente con estímulos visuales para establecer una marca en el mercado, y se buscan recursos que recurran a los 5 sentidos para sumergir la marca en lo más profundo de la mente del consumidor.

Se toman recursos auditivos de unos pocos acordes para acompañar la presencia de marca en un comercial, así como muchas veces se utilizan jingles para acompañar determinado producto en alguna etapa específica de su vida. Estos sonidos también pueden estar ligados al uso de un producto o a los distintos medios de comunicación que la empresa tenga con los públicos. Un caso exitoso de esa aplicación es el de *EA Sports*, el desarrollador de juegos para distintas plataformas con su Motion Brand al iniciar cada juego, que logró que los usuarios al escuchar el comienzo de la locución instintivamente reciten el slogan de la marca *"it's in the game"*.

También el sentido del olfato es aprovechado por muchas empresas para generar una experiencia en los locales de venta al público. Una de las industrias que saca mayor provecho de esto son las marcas de indumentaria, que inundan los comercios de perfumes distintivos volviéndose un activo más de la marca.

Los recursos olfativos son empleados de forma extensiva en el rubro hotelero. Las cadenas hoteleras descubrieron que el uso de una misma fragancia en todas sus sucursales permite que los clientes regulares desarrollen una sensación de cercanía y familiaridad que se extiende a todos los destinos de la cadena.

La periodista de viajes Menkail explica en un artículo para el portal *Sparksheet.com* que los perfumes son introducidos al ambiente mediante atomizadores, difusores o a través de los sistemas de ventilación o calefacción con el objetivo de introducir la fragancia de forma discreta y de forma uniforme y constante a todas las instalaciones.

Muchas marcas recurren al tacto en la elección de los materiales que utilizan tanto en los productos como en mobiliario de sus locales de venta al público. Cada material remite en la mente de los usuarios distintos sentimientos y valores, como por ejemplo la madera transmite calidez mientras que los metales se sienten fríos y modernos. Es indiscutible que Apple expresó este recurso cuando comenzó a utilizar aluminio anodizado para sus productos, y locales de ropa para chicos como Cheeky utilizan pisos de madera para que los niños sientan calidez y comodidad en sus pies a la hora de probarse ropa.

1.3.3.2 Filosofía Institucional

Muchos aspectos de la identidad de una marca tienen que ver con el alma de la empresa, con sus expectativas y deseos, y con cómo quiere que sus públicos la perciban. Estos aspectos determinan la forma de comunicación que tendrá con sus públicos y son los que le permitirán generar lazos con ellos. Esta serie de características son las que establecerán cuáles son aquellos valores, sueños y deseos que la empresa tendrá en

común con cada público, y sobre todo determinan cual será la promesa de la marca y la experiencia única que la empresa puede proporcionar a quienes la elijan.

1.3.3.2.1 Misión, Visión y Valores

Un componente básico de la identidad corporativa es el conjunto de misión, visión y valores organizacionales, estas son las primeras características que se definen a la hora de crear una empresa ya que establecen la razón de ser de la empresa, sus aspiraciones y las virtudes que valora y dicen tener. Este grupo de premisas plasman la esencia de la empresa, y le otorgan un marco de acción.

La misión representa la razón de ser de la empresa y lo que se propone a largo plazo, respondiendo a la pregunta ¿cuál es el negocio de la empresa?. La misión tiene propósitos de dirección y significado, ayudando a todos los colaboradores de la empresa a trabajar en el mismo sentido, con una perspectiva a largo plazo.

La visión organizacional es el futuro que la empresa quiere crear en función de su negocio y las necesidades que quiere suplir en el cliente. Es una premisa aspiracional que al igual que la misión otorga una dirección en la cual los colaboradores trabajarán. Si bien se dijo que la visión es un aspiracional, se debe procurar que la misma sea posible de alcanzar de acuerdo a las características de la empresa, para lograr esto, Ávalos (2013, p.39), proporciona una serie de preguntas para determinar una visión acorde a la organización:

1. “¿Qué demandas vino a satisfacer la marca?
2. ¿Qué la hace diferente?
3. ¿Qué vivencias propone a su público estratégico?
4. ¿Cuál es su promesa básica?
5. ¿Qué característica puede reclamar legítimamente?”

Con estas preguntas se pueden identificar cuales son los diferenciales de la empresa que pueden hacerla relevante en el mercado y ayudarla a crecer.

1.3.3.2 Personalidad de Marca

Así como los seres humanos, las marcas tienen una personalidad que los define e identifica, esta personalidad de marca se ve plasmada en la forma de comunicarse de la empresa y en todas aquellas características humanas que se le puedan atribuir. Para esto es necesario imaginarse que la marca es una persona y hacerse preguntas sobre ella. ¿Qué edad tiene?, ¿es mujer u hombre?, ¿qué hace en su tiempo libre?, ¿cómo es su voz?, ¿en qué tono habla?, ¿qué cosas son importantes para ella?, ¿cómo se viste?, ¿a qué se dedica?, ¿qué la hace feliz?, ¿es introvertida o extrovertida?. La lista de preguntas es tan larga como se quiera, al igual que la de respuestas. Esta serie de preguntas, tienen como resultado una serie de características que posibilitan la construcción de un perfil antropomórfico y un perfil socioeconómico.

La personalidad de la empresa además de ser un rasgo identitario imprescindible, brinda variada información sobre las características de su receptor modelo. Esto facilita la tarea de establecer la forma de comunicación con los públicos más eficaz y acorde a las personalidades de ambos.

1.3.3.3 Discurso de Marca

Avalos define al discurso de la marca como el mensaje puramente lingüístico de la empresa, que plasma la esencia de la misma y está formado por: nombre, taglines o slogans, tono de voz e historias, anécdotas y relatos.

El nombre es la auto denominación que realiza la empresa, cómo quiere que sea conocida por el público. La elección de un nombre es una tarea compleja ya que debe plasmar la visión que los fundadores tengan y debe transmitir al público la naturaleza de la empresa .

Los taglines o slogans son frases que acompañan a la marca. Expresan una síntesis de la promesa de la marca apelando a la emocionalidad o a alguna característica de la marca sobre la cual la misma se quiera sostener.

El tono de voz establece la forma en que la empresa se comunica, cómo expresa sus mensajes. Está ligado a la personalidad institucional, ya que son los rasgos antropomórficos los que lo determinarán. Además del tono específico esta característica incluye el vocabulario que se utiliza.

Para una empresa es fundamental contar con una historia, un relato o una anécdota. Estas pueden ser reales o ficticias pero deben expresar los valores de la empresa y llevarlos a una situación específica para además de definirlos otorgarles una intensidad. La función principal de las historias es generar un vínculo emocional con el público tanto interno como externo.

1.3.4 Relevancia

Una identidad corporativa bien definida es fundamental para el desarrollo de una empresa, ya que le otorga valor y características con las cuales los públicos podrán sentirse identificados y generar un vínculo con la marca. Este vínculo está ligado a deseos o necesidades de los clientes que van más allá del producto en concreto y son suplidos por las promesas o valores que la marca proponga. El público interno también es susceptible a este vínculo generando un sentido de pertenencia hacia la empresa.

La identidad también le otorga pregnancia a la marca, dándole al consumidor herramientas para generar una imagen de la empresa. Si la identidad genera una imagen positiva, la marca se vuelve una garantía de calidad y prestigio, facilitando el lanzamiento de nuevos productos o servicios con el aval de la marca y logrando que buenos profesionales deseen trabajar para la marca.

Otro aspecto de gran importancia a tener en cuenta sobre la identidad, es que sirve como diferenciador de la competencia, lo cual es especialmente importante para productos de consumo masivo cuando el producto en si mismo es indiferenciable de su competencia y la decisión de compra se basa en la marca y en la imagen que se tenga de la misma. Por ejemplo los fideos son alimentos genéricos, cuya diferenciación es inexistente si se les quita su packaging. Sin embargo la marca Lucchetti perteneciente al

Grupo Molinos, mediante una elaborada campaña que incluyó como elemento identitario de la marca a una familia de personajes, logró posicionarse en el mercado como una marca fuerte, amigable y divertida que hasta los niños desean consumir (ver figura 15 en anexo). Lucchetti encontró mediante estos personajes la forma de agregar una diferenciación de la competencia mediante su identidad, a pesar de que comercializa productos genéricos.

Capítulo 2: Identidad Corporativa y Branding

Este capítulo tiene como objetivo fundamentar la necesidad de branding a la hora de construir la identidad corporativa antes de incluir la Responsabilidad Social Empresaria a la ecuación.

Es claro que sin identidad corporativa no existe *branding*. Sin embargo resulta útil plantearse qué aporta el *branding* a la identidad corporativa, cuales son los beneficios que percibe la identidad mediante esto y cuales son las oportunidades que abre.

2.1 Evolución de la marca

En primer lugar, y el mayor aporte que realiza el *branding* hacia la identidad, es su carácter de proceso continuo que incentiva su constante evolución para facilitar su adaptación a los distintos cambios del entorno, de sus públicos y del mercado. Esta evolución continua evita la necesidad de llegar a un punto de crisis o de extrema desactualización antes de realizar cambios a la identidad, permitiéndole a la marca una adaptación constante y paulatina, que pase desapercibida por los públicos. Si los cambios se realizaran en momentos de crisis o alto nivel de necesidad, estos cambios deberán ser mayores, por lo tanto serán rápidamente identificados por los públicos, arriesgándose a que la imagen se vea perjudicada. Los daños que pueda sufrir la imagen en un cambio de este calibre se deberán, primeramente, a que gracias al papel que tienen las redes sociales e internet en la vida del público comenzarán a dar sus opiniones al respecto y la marca se encontrará con un panorama compuesto por grupos que estarán de acuerdo, otros que se mostrarán indiferentes, y otro grupo que se mostrará descontento. Aquellos grupos que se encuentran descontentos son más propensos a comunicarlo y a transmitir sus opiniones. Es por esto que en caso de realizar cambios será este último el que pondrá más esfuerzos en transmitir su opinión, y con la ayuda de las redes sociales esta información puede llegar a cualquier lugar del mundo. Esta discusión y variedad de opiniones sobre el cambio de identidad, si bien tiene efectos

negativos, también da presencia en los medios a la marca, lo cual puede tomarse como un efecto positivo y como una oportunidad de hacer llegar a todos los públicos la nueva identidad de la marca. Otra consecuencia en la imagen de la empresa que causan los cambios repentinos en la identidad, es que crea la necesidad de volver a lograr un rápido reconocimiento de la marca e instalar la nueva identidad sobre la anterior en la mente de los consumidores. Para ello es necesaria una campaña de comunicación que ayude a instalar y fundamentar la marca para ingresar en la mente del público y trabajar en relacionar profundamente esta identidad con la marca, sus productos y su historia.

Un ejemplo de estos cambios repentinos de identidad es Google, empresa que a lo largo de sus 17 años de existencia produjo 5 logotipos distintos con una clara correlación, realizando pequeños cambios para adaptar el logotipo a la estética de la época para lo cual lentamente eliminaron el volumen y la sombra de la tipografía serif Catull. En septiembre del año 2015, Google presentó una nueva identidad que se desprende de los logotipos anteriores, alegando que la nueva marca se adapta mejor a todo tipo de tamaños y pantallas, y les permite generar mayor unidad a su cartera de productos (ver figura 16 en anexo).

El nuevo logotipo de Google mantiene los colores característicos de la marca, pero utiliza la tipografía sans serif Futura con algunas modificaciones. Si bien las modificaciones realizadas en la tipografía fueron hechas para adaptarla mejor a la identidad de Google, hay diferencias que tienen mayor peso, por ejemplo el cambio de una tipografía serif por una sans serif, y la elección de una tipografía con trazos homogéneos como Futura contra los trazos modulados de Catull. Otra característica distintiva que modificaron fue la elección de una tipografía con una estructura de la letra g minúscula completamente distinta. Mientras la g de Catull presenta un descendente con ojo cuya ligadura proviene del lado izquierdo, Futura presenta una g con un descendente cuya ligadura proviene del lado derecho, y carece de ojo eliminando uno de los rasgos más reconocibles del logotipo de Google.

El cambio cosmético realizado por la marca no sólo tuvo como consecuencia las opiniones divididas del público, sino que también atacó la confianza que los clientes depositan en Google confiando que cada día les dará las respuestas a todas sus preguntas. La corresponsal cultural de la revista *The New Yorker*, Larson, explica en uno de sus artículos, que para el público, el rebranding se siente sospechoso, hace pensar que hay un problema o motivos ocultos detrás de tanto cambio, poniendo como ejemplo a Philip Morris Companies Inc., que en el año 2003 cambió su nombre por Altria Group Inc. con el objetivo de desligar sus productos alimenticios de su marca de cigarrillos y las connotaciones negativas que esta industria genera. Otra desconformidad que nombra y explica Larson, es que el nuevo logo le recuerda a imanes con formas de letras para niños, imagen que también perjudica a la confianza depositada en ellos, un activo de suma importancia para la empresa que debe responder las preguntas del mundo.

Es importante tener en cuenta que para una empresa de la magnitud de Google, este cambio de imagen y sus consecuencias no generarán un gran impacto y el público eventualmente se habituará a la nueva identidad, por lo que es posible que haya contemplado esta situación al decidir comenzar un *rebranding*, y al realizar un balance entre las consecuencias y las oportunidades que esto les generaba, hayan decidido que las oportunidades eran mayores. Sin embargo, también es relevante señalar que durante 17 años Google logró adaptarse paulatinamente a la época sin lograr una mayor repercusión, mostrando un beneficio de la constante evaluación de la identidad, la imagen y el entorno que sostiene el *branding*, ya que si bien para una empresa como Google el inconveniente es menor, para otras empresas de menor reconocimiento y presencia, un golpe a la imagen puede tener consecuencias catastróficas.

2.2 Recursos Humanos

La constante evaluación de identidad, imagen y entorno que ofrece el branding puede resultar beneficiosa para variedad de áreas de la empresa que ayudan a cuidar la identidad e imagen de la empresa, ya que establece parámetros que deben ser

respetados en cada uno de los sectores de la empresa, oficiando como unificador de todos aquellos aspectos que afecten a la imagen y construyan la identidad de la marca. En primer lugar, el trato de los recursos humanos define la filosofía de la empresa, y es uno de los aspectos más importantes a la hora de mantener una identidad fuerte y consistente. Es importante para una empresa compartir con su público interno los mismos valores que desea tener en común con su público externo, mostrar incoherencia en estos aspectos puede crear desconfianza en la marca, y afectar gravemente a la imagen de la empresa.

Un ejemplo de cómo estas inconsistencias pueden afectar a la imagen corporativa es la compañía de comercio electrónico Amazon, una empresa que se jacta de facilitar a sus clientes la búsqueda rápida de cualquier artículo que puedan necesitar de *la a A a la Z*, y el rápido envío de estos artículos a la puerta de sus hogares. A diferencia de páginas como eBay, o Mercado Libre que permiten al público la publicación de productos, Amazon cuenta con proveedores confiables que les envían los productos, volviéndose intermediarios de cada una de las transacciones y garantizando que el producto ofrecido es el que llegará a sus hogares. Sin embargo se hizo público que las condiciones de trabajo para los empleados de Amazon son extremadamente inhumanas y comparables con el trabajo en fábricas fordistas, con ritmos de trabajo planificados al segundo sin posibilidades de descanso a pesar de la gran carga física, entornos estresantes y largas jornadas laborales. Este contraste, que muestra a Amazon hacia el exterior como una empresa motivada por ayudar a los clientes, y en el interior carece de respeto hacia sus empleados, es visto por el público como una traición a su confianza, y genera la sensación de que el precio pagado por la comodidad de comprar desde el hogar es demasiado alto.

Otra consecuencia que afecta de forma directa a la consistencia de Amazon, es que se muestra al público como una empresa tecnológica y moderna, que pone a disposición de sus clientes todo tipo de artículos de forma fácil y rápida. Sin embargo en su interior,

Amazon funciona como una empresa de principios del siglo pasado. Esta contradicción ataca fuertemente la filosofía de la empresa, mostrando que la cultura y la filosofía empresarial son completamente opuestas. Como se explicó anteriormente, la primera etapa del proceso de *branding* requiere de un análisis de la empresa, y dos de los puntos de este análisis son la filosofía y la cultura organizacional, además de su comparación para ver cuan correlativas son, y así poder establecer si existen discrepancias significativas y si estas son capaces de tener consecuencias para la organización. De esta forma, el *branding* puede prevenir situaciones como la que atraviesa Amazon, identificando problemáticas, proponiendo soluciones y realizando un seguimiento de las mismas, para minimizar los riesgos de desestabilización de la identidad de la empresa.

2.3 Producto

Por otro lado, el proceso del *branding* también genera aportes al sector de diseño de producto. En primer lugar el *branding* cuenta con variedad de lineamientos que ligan a la extensión de marca con la identidad, útiles a la hora de trabajar con empresas que ante los avances de la competencia deciden responder con nuevos productos y más variedades. Ries y Ries (2002) explican que el poder de la marca es inversamente proporcional a la amplitud de su cartera de productos, por lo tanto expandir la marca, reducirá su poder y debilitará la imagen de la empresa. Lo que Ries y Ries desarrollan es que al abarcar nuevos mercados la marca madre pierde poder, al no dejar completamente claro a qué se dedica la empresa y perder el sello de distinción de liderazgo en un sector del mercado. Las extensiones de mercado alejan a la marca de su especialización, para volverla genérica y arriesgan su reputación en aquellos productos en los que se especializan si los nuevos no tienen un buen desempeño en el mercado. Lo mismo se aplica a marcas hermanas o submarcas que en caso de implementarse grandes cantidades, no sólo compiten unas contra otras, sino que así como comparten su imagen con la marca madre, pueden afectarla si una de ellas atraviesa una crisis. Un ejemplo que utilizan Ries y Ries sobre el efecto que pueden tener las extensiones de

marca es en la industria alimenticia, cuando una marca lanza una versión del mismo producto con alguna característica diferenciadora, ya sea light, bajo en sodio, más saludable, con más sabor, más rendidor o cualquier otra etiqueta que la empresa utilice para expandirse. Al comunicar al público los beneficios que tiene la nueva versión del producto sobre la anterior, lo que se logra es perjudicar a la marca madre, mostrándola como el opuesto a la nueva versión, es decir que se ve poco saludable, desabrida o poco rendidora. Lanzar una variable de los productos exitosos de la marca, bajo este punto de vista resulta en un sabotaje a marca madre, quitándole mercado y afectando su imagen por acción propia, sin intervención de agentes externos.

Sin embargo, el *branding* no prohíbe la expansión de mercado ni la creación de submarcas o marcas hermanas, sino que busca utilizarlas como recursos solamente cuando sean completamente útiles y generen valor para la marca en lugar de significar un riesgo para ella. Un ejemplo del uso positivo de estas herramientas es la juguetería norteamericana *Toys 'R' us*, la cual para expandirse en el mercado y comenzar a vender artículos para bebés, en lugar de incluirlos dentro de las jugueterías crearon una marca hermana llamada *Babies 'R' us* (ver figura 17 en anexo). Esto les permitió extenderse en el mercado, logrando que la marca madre se mantenga como una marca exclusivamente de juguetes, y generando una nueva marca ligada a la reputación y a los valores de la marca madre, que también se manifiesta como especialista en su propio sector. Este trabajo de marcas explota las posibilidades de estas herramientas, poniendo como prioridad la preservación de la identidad y la imagen de la marca.

2.4 Comunicación

La comunicación de la identidad de la empresa es otro de los aspectos en los que el *branding* puede ofrecer herramientas que generen un aporte para reforzar la identidad. Mediante la constante evaluación del entorno, el *branding* requiere la investigación de cada uno de sus públicos, proporcionando a la empresa información sobre sus características, sus necesidades, las problemáticas que los aquejan, cuál es su relación

con la marca, qué impacto genera la marca en sus vidas, cuáles son las situaciones de consumo, qué expectativas tienen de la marca y qué quieren saber sobre ella. Con esta información, se pueden generar distintas estrategias de comunicación para cada uno de sus públicos que permitan reforzar aquellas características que sean relevantes para cada uno. Esto es importante ya que hay muchos sectores de las empresas que se ocupan de realizar esta investigación sobre el consumidor y público objetivo, pero hay otros públicos sobre los que las empresas no trabajan de forma profunda en términos de comunicación.

2.4.1 Público interno

El primero de estos públicos es el interno, el cual no sólo debe cuidarse en el trato, como se mencionó anteriormente, sino que también es necesario entablar una comunicación constante y fluida con ellos. El público interno debe ser siempre el primero en enterarse sobre las novedades de la empresa, ya que de esta forma se lo hace sentir parte activa. Esta comunicación debe ser en primera persona del plural, a modo de informar sobre los avances y objetivos que ellos ayudaron a alcanzar. Mantener informados a los colaboradores y hacer que se sientan cómodos formando parte de la organización es un factor muy importante para la identidad ya que ellos son la empresa. Además los empleados interactúan con otros públicos a los que pueden transmitir su experiencia, generando un impacto directo en la imagen de la empresa, ya sea positivo o negativo.

2.4.2 Accionistas e Inversores

Otro público que debe ser tenido en cuenta en las estrategias de comunicación por el importante papel que juega en el desarrollo de la empresa son los accionistas, los dueños que perciben sus ganancias y cuyo interés principal por la empresa es su rentabilidad, no sus productos. Este grupo puede participar de la toma de decisiones sobre las políticas institucionales y comerciales, lo que vuelve fundamental una correcta comunicación con este sector, acorde a sus necesidades específicas.

Otro público con necesidades específicas es el de inversores, quienes necesitan asegurarse de la rentabilidad de la empresa y sus proyecciones a futuro para determinar si el negocio es una inversión confiable, o si sus aportes fueron bien utilizadas. La comunicación con este grupo se da en momentos determinados y muy particulares, donde la empresa es la que busca algo de ellos, a diferencia de la relación con otros públicos, a los que ella ofrece un producto o servicio. Tanto los accionistas como los inversores requieren de medios de comunicación específicos y personales estratégicamente planificados para ellos. Para confeccionar piezas de comunicación específicas para estos grupos y sacarle el mayor provecho es necesario conocer sus características, con el objetivo de establecer qué información complementaria se les puede proporcionar, y establecer una relación que exceda la estrictamente necesaria y posibilite la creación de un lazo más allá del monetario. Al generar una relación con estos grupos se logrará que colaboren con los objetivos de la empresa desde sus posiciones ayudando al crecimiento de la empresa y sus dividendos.

2.4.3 Relación con otras marcas o personajes

El *branding* también puede aportar a cuidar la identidad mediante la comunicación a la hora de entablar relaciones con otras marcas o con personajes. Es importante ser cautelosos con las relaciones que se establecen con otras marcas o individuos, ya que su imagen repercute en la de la marca, ya sean alianzas por temporadas, promociones, o se deposite la imagen de la marca en un spokesman. En cuanto a las alianzas por temporadas, muchos productos de consumo masivo deciden utilizar algún evento, marca o personaje de moda para impulsar sus ventas, puede incluir publicidad, promociones, el desarrollo de un producto exclusivo o simplemente su presencia en el packaging. Este recurso es utilizado usualmente por marcas masivas de alimentos, sobretodo aquellas que tengan como consumidores a los niños o adolescentes, que se apoyan de programas televisivos, películas, celebridades o bandas musicales para lograr aumentar sus ventas. Una marca que continuamente utiliza este recurso es Mc Donalds, quien se alía con

películas, personajes o marcas de actualidad para llegar a sus consumidores mediante ellos.

Para cualquiera de estos casos, el éxito no depende únicamente de cuan relevante sea el personaje o marca elegido para los consumidores, sino que también de la relevancia de éstos para la marca, es necesario asegurarse que compartan los valores establecidos en la filosofía corporativa, para no dar mensajes confusos al público que perjudiquen la imagen de la empresa. También al involucrarse con otras marcas o personajes la empresa se arriesga a verse involucrada si a alguno de ellos los afecta algún problema, como le sucedió a la marca de comida rápida Subway, con su *spokesman* para Estados Unidos: Jared Fogle. Fogle logró hacerse presente en los medios de comunicación por alegar haber pasado de un grave sobrepeso a un peso normal comiendo dos sándwiches de Subway por día, lo que llamó la atención de Subway, marca que no tardó en capitalizar esta historia convirtiéndolo en su *spokesman*, logrando que al poco tiempo los medios y el público lo reconozcan como *the Subway guy* (el hombre Subway). En los 15 años durante los cuales Fogle fue el ícono de la marca, Subway no atravesó gran cantidad de crisis relacionadas con la figura, aunque en una oportunidad *the Subway guy* recuperó parte del peso que había perdido. Esta recuperación de peso, atentó contra el mensaje específico que la empresa comunicaba a través del *spokesman*, generando un impacto directo sobre la imagen de la empresa, y su identidad. La solución de dicha crisis, requirió una campaña en la cual Fogle se comprometió a bajar el peso recuperado mediante la consumición de productos Subway y actividad deportiva, entrenando para la maratón de la ciudad de New York. Fogle corrió la carrera y logró completarla, y se reestableció como ícono de la marca mostrándose al público como una persona común que enfrenta sus dificultades y se esfuerza por lograr sus objetivos.

Sin embargo, durante el año 2015 Subway recibió un gran golpe gracias a su *spokesman*, quien fue protagonista de una investigación del FBI, que involucraba su socio, el presidente de *The Jared Foundation*, por cargos de producción y distribución de

pornografía infantil y a él mismo por solicitar prostitutas menores de edad y posesión de pornografía infantil. Dicha investigación requirió allanamientos a la casa de Fogle y llegó a los medios con titulares que declaraban que *the Subway guy estaba involucrado en una investigación de pornografía infantil*, omitiendo el nombre real de Fogle para causar mayor impacto y facilitar su identificación para el público. Automáticamente Subway debió desvincularse de la causa apenas los cargos fueron presentados, terminando su relación con quien fue su *spokesman* por 15 años.

Las consecuencias para Subway de su relación su *spokesman* no acabaron al desvincularse del personaje. El reconocido diario New York Post relata que luego de ser condenado a 15 años de prisión, Fogle junto con un psiquiatra forense, culparon a su dieta y su extrema pérdida de peso por el incremento en su deseo sexual, alegando que cambió su adicción a la comida por adicción al sexo, y que su fama y encontrarse siempre en la mira de los medios le generaron una dependencia al alcohol, pornografía y prostitutas. Esta declaración, además de buscar el perdón público intentó culpar a Subway por su comportamiento. A pesar de sus desvinculación, la marca se verá siempre involucrada con este hecho, de la misma forma que luego de 15 años, Fogle siempre será relacionado con la marca.

El caso de Subway, así como tantos otros de celebridades involucradas en escándalos que actuaban como *spokesman* de marcas prestigiosas, demuestran la importancia de realizar una investigación continua de todos los aspectos de la marca, lo cual incluye no sólo aquellos individuos o marcas con las que se relaciona, sino también sus entornos, y todas las variables que puedan afectarlo, para intentar identificar los potenciales problemas que puedan posteriormente afectar a la marca.

El *branding* busca afrontar a la identidad como algo global, y considera que el trato con todos los actores relacionados a las actividades de la empresa genera un impacto en su imagen, es por eso que considera importante el trato de todos los públicos de manera diferenciada.

Capítulo 3: Branding y Responsabilidad Social Empresaria

Luego de establecer cuales son los beneficios de recurrir al *branding* para gestionar la identidad de una marca, este capítulo desarrolla los puntos en común y los beneficios de trabajar sobre la Responsabilidad Social Empresaria como parte del proceso de *branding* al momento de establecer la identidad de una marca.

El objetivo de este capítulo es fundamentar mediante la relación de ambos conceptos la propuesta que se realiza en el capítulo final de este ensayo.

3.1 Puntos en común

La Responsabilidad Social Empresaria y el *branding* comparten una gran cantidad de características las cuales ayudan a establecer el territorio en común sobre el cual se pueden establecer las estrategias para un trabajo conjunto de ambas prácticas.

3.1.1 Objetivos

En primer lugar es fundamental tener en cuenta que como se mencionó en el primer capítulo, el objetivo principal de ambas prácticas es obtener una imagen positiva para la empresa y mejorar su relación con los públicos. El hecho de que ambas compartan su razón de ser asegura que las dos trabajan en la misma dirección, cada cual utilizando sus propias técnicas, herramientas y procedimientos, pero con una base en común. Debido a que ambas tienen una incidencia en la imagen de la empresa, y su objetivo es mejorarla, estas prácticas influyen una sobre la otra, volviendo imprescindible que se tengan en cuenta ambas a la hora de trabajar sobre estrategias de implementación para cualquiera de ellas.

3.1.2 Prácticas integrales

Otro aspecto que define tanto a la Responsabilidad Social Empresaria como al *branding*, es su concepción como prácticas integrales que afectan a cada uno de los sectores de la organización, estableciendo lineamientos y valores que deben ser aplicados en todos los niveles de la organización. Ambas se apoyan de esta concepción integral por la

necesidad de asegurar que sus acciones y lineamientos se respeten y se lleven a cabo de forma coherente a lo largo de toda la organización, para evitar mensajes confusos o contradictorios que afecten o pongan en peligro la imagen de la empresa.

Un ejemplo de una crisis que puede afectar tanto a las prácticas de *branding* como a las de Responsabilidad Social Empresarial y puede haberse evitado fácilmente llevando a cabo los procedimientos y los lineamientos de forma correcta es la crisis que está afectando a la fabricante de autos alemana Volkswagen desde septiembre del año 2015. El detonante de esta crisis, según explica en una nota de su página web el servicio público de medios *BBC* (2015); fue cuando la Agencia de Protección del Medioambiente de Estados Unidos (*EPA* por sus siglas en inglés) denunció la existencia de un programa instalado en casi medio millón de vehículos de la marca, que detecta cuando se le está realizando una revisión y limita la emisión de gases por debajo del nivel permitido, falsificando los resultados para ocultar que las emisiones reales de los vehículos pueden excederse hasta en un 4000% del límite permitido. Como respuesta a esta acusación, Volkswagen reconoció el fraude, su presidente renunció, y también dio a conocer que la cifra de autos afectados no era medio millón, sino que se acerca a los 11 millones de vehículos. Esta crisis causó un importante golpe económico para Volkswagen, cuyas acciones perdieron valor, debe pagar multas, sus ventas se redujeron y además no puede vender los vehículos ya producidos que se vean afectados por este fraude.

Sin embargo más allá de la crisis económica que atravesó Volkswagen, el golpe a su imagen puede llegar a ser irreparable, ya que ha perdido la confianza de sus clientes, del público en general, de los gobiernos e incluso de organizaciones no gubernamentales. Esta crisis no sólo afecta a la imagen de Volkswagen, sino también a su identidad, ya que la empresa declara en su página web como uno de los pilares de su valor de marca una conciencia sobre el medio ambiente, con productos enfocados a su cuidado desde el proceso de diseño asumiendo la responsabilidad de producir autos limpios en fábricas limpias. Incluso la marca pone en su página web a disposición del público un documento

que declara los tres principios ambientales de los productos de *Volkswagen Group*, el primero es la protección del clima, para el cual establece como objetivos la reducción de la emisión de gases y el consumo de combustible. El segundo principio es la preservación de los recursos mediante su uso eficiente y el reciclaje cuando sea posible, y el tercero refiere al cuidado de la salud, en el cual realiza una declaración muy importante para el análisis de esta crisis: Volkswagen establece como parte de este principio la reducción de las emisiones tanto reguladas como las no reguladas, además de evitar el uso de materiales peligrosos acorde a las más estrictas legislaciones del mundo.

Teniendo en cuenta estas declaraciones, el fraude cometido por Volkswagen no es sólo un delito, sino que también es una acción deliberada que no se corresponde con la filosofía empresarial ni con las medidas de Responsabilidad Social Empresaria, afectando de forma directa a la identidad y a la imagen de la empresa, teniendo como consecuencia una grave pérdida de la confianza del público, un activo de suma importancia para una marca que se dedica a una industria a la cual los públicos entregan su seguridad, y de la cual depende la movilidad diaria de cientos de millones de personas en el mundo. Este caso demuestra cómo una mala decisión en una parte del proceso de producción que no respete los lineamientos establecidos puede afectar a toda la empresa, y poner en peligro además de su imagen y su identidad, su rentabilidad.

3.1.3 Contextualidad

En el primer capítulo se desarrolló que una de las características de la Responsabilidad Social Empresaria es su contextualidad, ya que necesita de un conocimiento del entorno y sus características particulares antes de definir su plan de acción, para asegurar que las medidas que se tomen y las acciones que se lleven a cabo sean acordes al entorno específico en el que serán desarrolladas. En caso de no tener en cuenta las características del entorno a la hora de establecer las estrategias a llevar a cabo, la marca se arriesga a accionar de forma inefectiva o inadecuada para el público que se vea

afectado, pudiendo causar un daño mayor que en caso de no accionar de ninguna forma. Esta contextualidad tiene un punto común con el *branding*, ya que el proceso del *branding* comienza con la investigación y requiere del profundo conocimiento de la empresa, los públicos, el entorno, la cultura y la imagen de la organización antes de desarrollar el plan estratégico de identidad corporativa. Por ello, tanto la Responsabilidad Social Empresaria como el *branding* requieren de conocimientos sobre el contexto y se ven condicionados por él a la hora de comenzar cualquier proceso de planificación de estrategias y acciones.

3.1.4 Glocal

En su libro *Brandoffon el branding del futuro*, el Licenciado en Relaciones Internacionales, periodismo, y especialista en *branding* Stalman (2014), desarrolla que para que una empresa pueda destacarse y sobresalir en el panorama actual es necesario que se la trate como una marca *glocal*, es decir, que debe comportarse como una marca global y local de forma simultánea. Esto se logra mediante una presencia global de forma diferenciada, donde se tengan en cuenta las características culturales de cada sector o país en el que tenga presencia para adaptar no sólo su comunicación sino también su oferta. Muchas marcas exitosas llevan a cabo este enfoque del *branding*, por ejemplo Mc Donalds, marca que tiene presencia en 119 países, con un menú estándar en todos ellos. Parte de los estándares del menú de Mc Donalds incluye una sección donde se ofrecen comidas especiales para el país en el que se encuentre situado el local, con el objetivo de brindar opciones que contemplen las características culturales del país, sus costumbres y sus sabores adaptados al formato de comida rápida que define a la marca. Esta decisión de Mc Donalds, la ayudó a instalarse en lugares donde los alimentos que suelen consumirse no se corresponden con la oferta de la marca, como por ejemplo el mercado oriental, en el que Mc Donalds ofrece como opción cambiar las papas fritas por arroz como acompañamiento (ver figura 18 en anexo).

Sin embargo este enfoque *glocal* si no es puesto en práctica de la forma correcta, puede perjudicar a la empresa y perder efectividad. Un ejemplo claro del uso incorrecto de las estrategias diferenciales para empresas globales puede encontrarse en una campaña realizada por Coca Cola en el año 2010 para el Mundial de Futbol de Sudáfrica. Poco antes del comienzo del mundial, Coca Cola lanzó en Argentina un spot televisivo como inicio de una campaña publicitaria. En este spot Coca Cola contaba que la selección del país Lesotho, que se encuentra en el interior de Sudáfrica, no clasificó para participar del mundial por lo que Coca Cola decidió ir al país para lograr que los lesothenses se conviertan en hinchas de la selección argentina. Entre las imágenes que se muestran en el spot, se puede ver a un argentino entregándoles camisetas a los locales, les convida choripanes, les enseña las canciones que los argentinos suelen cantar en la cancha, e incluso se muestra a un lesothense con una fotografía en su billetera de Gianinna y Dalma Maradona. Todas estas imágenes corresponden a la cultura específica del país, mostrando a Coca Cola como una marca realmente involucrada en alentar a la selección argentina en el mundial. Al poco tiempo de lanzada la campaña, las publicidades comenzaron a viralizarse, y el público descubrió que Coca Cola realizó adaptaciones de esa misma campaña alentando a la selección chilena, la selección uruguaya, y la selección paraguaya, compartiendo varias de las imágenes genéricas, y utilizando el exacto mismo discurso sobre el pueblo lesothense, cambiando los aspectos culturales de cada uno de los países de destino de la campaña (ver figuras 19-21 en anexo).

Si bien en un comienzo la campaña causó un impacto positivo en el país mostrándose acorde a la situación que estaba atravesando la Argentina, un país que reacciona de forma apasionada ante el nacionalismo en los deportes, sobretodo en lo que refiere al futbol, ese impacto se vio diluido por el sentimiento del público de que simplemente era una campaña genérica que no aportaba ningún valor de parte de Coca Cola, y sólo buscaba impulsar las ventas con recursos engañosos. Ante el descubrimiento, el público argentino sintió lo opuesto a un trato local, sintiéndose traicionado por la marca, que

utilizó las mismas técnicas para alentar a sus países rivales, en un entorno tan emocional para los argentinos como lo es un mundial de fútbol.

Para la Responsabilidad Social Empresaria, el enfoque *glocal* también es importante, y es el resultado de la combinación de su universalidad con el carácter contextual mencionado anteriormente. Esto se logra adoptando políticas de Responsabilidad Social Empresaria genéricas que puedan adaptarse a las distintas culturas y problemáticas, para agregar un enfoque local, a políticas globales.

3.1.5 Dinámicas

Tanto el *branding* como la Responsabilidad Social Empresaria, necesitan adaptarse constantemente a los cambios del mercado y el entorno para mantenerse vigentes sin que ello signifique ignorar los lineamientos básicos establecidos por la filosofía corporativa ni las expectativas en el público que genera la marca mediante su imagen. Para lograr esto, el *branding* y la Responsabilidad Social Empresaria se nutren de una constante investigación y evaluación de los distintos aspectos que las influyen.

Estas adaptaciones pueden ser menores, o implicar un bajo costo o esfuerzo, pero en algunos casos pueden generar un importante cambio, y lograr un fuerte impacto en el mercado. Una marca que se adaptó al mercado sin necesidad de grandes inversiones o esfuerzos fue la cadena de jugueterías española *Toy Planet*, que como explica el economista Gómez Lovera (2015) para un artículo del sitio web de noticias mexicano Dinero en Imagen, la juguetería comenzó a derribar las limitaciones de género para los juguetes al incluir en sus catálogos imágenes de niños jugando con juguetes normalmente relacionados al sexo opuesto. El esfuerzo que *Toy Planet* realizó para adaptarse a los cambios en el mercado y en este caso, en la sociedad, no requiere grandes inversiones económicas o planificaciones a largo plazo, sino un cambio en los lineamientos determinados para las sesiones fotográficas que se realizarán para los catálogos. Si bien es un cambio pequeño, representa un gran paso para algunos sectores de la sociedad, y también demuestra un conocimiento de la evolución del entorno, de sus

públicos y de sus consumidores, que realiza una declaración sobre la filosofía de la empresa abierta a aceptar los cambios de la sociedad.

3.2 Beneficios

Luego de enumerar la variedad de características que la Responsabilidad Social Empresaria y el *branding* tienen en común, se desarrollarán los beneficios que una práctica puede obtener de la otra, con el objetivo de justificar su utilización conjunta.

3.2.1 Proceso Responsable

Como ya fue expuesto en el primer capítulo, el público cambió su forma de comprar, ya que comenzó a considerar otros aspectos además de las características específicas del producto y los diferenciales que pueda tener sobre la oferta de la competencia. El público espera conocer más sobre el proceso de producción y asegurarse que aquellos productos que llevan a su hogar haya atravesado un proceso de producción respetuoso del entorno y de todos los actores involucrados en la producción. Este cambio en los consumidores debe ser detectado por el proceso de *branding* en su etapa de investigación, y debe ser tenido en cuenta a la hora de establecer el perfil de identidad corporativa para asegurar que los objetivos de la empresa estén alineados con las expectativas del público, con el objetivo de mantener una imagen positiva de la marca. La Responsabilidad Social Empresaria ofrece al *branding* la oportunidad de trabajar estas expectativas del público de forma tal que representen un diferencial para la marca, y sean tratadas de forma integral en todos los sectores de la empresa, logrando que los mismos valores que se implementen para cumplir con estas expectativas respecto al proceso de producción sean trasladados a la filosofía de la empresa. Trasladar la necesidad de un proceso responsable y respetuoso a los valores que definen a la empresa y construyen las estrategias y objetivos que esta establecerá en el futuro requiere de un trabajo que contemple tanto la Responsabilidad Social Empresaria como el *branding*, que logre una

identidad consistente que refleje las actividades y los procesos de la marca así como la oferta que realiza al público.

3.2.2 Marcas Honestas

Además de buscar empresas responsables, los clientes buscan empresas honestas, que respeten las promesas que le hacen al público. Los efectos que tiene la deshonestidad sobre la imagen de la empresa pueden ser desastrosos. Como se desarrolló al explicar el caso de Volkswagen, una empresa al no ser honesta perdió la confianza de sus clientes, del público en general y de los estados, con un escándalo con incontables consecuencias. La Responsabilidad Social Empresaria junto con el *branding*, pueden trabajar en lograr una identidad fuerte y responsable que contemple todos los aspectos de la marca, sus procesos de producción y su funcionamiento en general para lograr una marca honesta tanto en el papel como en la acción. La Responsabilidad Social Empresaria permite a la empresa asegurarse de que sus procedimientos sean honestos con el entorno, con los empleados, con cada uno de los públicos y consigo misma, y el *branding* le permite plasmar los valores impulsados por la RSE en la filosofía de la empresa.

La actriz Jessica Alba junto con el CEO de la fundación *Healthy Child Healthy World* (en español, Niño Saludable, Mundo Saludable) Christopher Gavigan, aprovecharon al máximo la necesidad de los consumidores de interactuar con marcas honestas, y crearon *The Honest Company*, una marca impulsada por la preocupación como padres de mantener a sus hijos sanos y salvos, y la impotencia al notar que a pesar de los esfuerzos de todos padres en convertir los hogares en lugares seguros para los niños, no se pone atención en la cantidad de químicos que contienen los artículos de higiene y de limpieza que se utilizan, y pueden resultar perjudiciales para la salud de los niños y de toda la familia. *The Honest Company* ofrece todo tipo de artículos para bebés, vitaminas y suplementos dietarios, artículos de limpieza y artículos de higiene personal, todos estos productos están exentos de químicos perjudiciales para la salud y están confeccionados

con materiales ecológicos, tienen diseños frescos y coloridos, y además son efectivos y se comercializan a precios accesibles (ver figura 22 en anexo). La marca además de comercializar los productos por separado ofrece para sus clientes suscripciones mensuales cancelables en cualquier momento, con las que obtienen los artículos por un precio hasta un 40% menor al de mercado y son enviados a la puerta del hogar del cliente con la frecuencia que ellos deseen, ofreciendo al mercado no sólo buenos productos sino también un servicio personalizable. *The Honest Company* capitalizó la honestidad y construyó su esquema de negocios y su identidad alrededor de ella, logrando una marca coherente, competitiva y socialmente responsable con un diferencial de marca de rápida identificación y diferenciación. El ejemplo de esta marca muestra los beneficios de la implementación de la Responsabilidad Social Empresaria en el proceso de creación del perfil de identidad corporativa, mostrándose transparente desde el inicio, y asumiendo las responsabilidades que la marca tiene como actor social.

3.2.3 Código Ético Empresarial

El código ético empresarial es una importante declaración de la marca en la que tanto la Responsabilidad Social Empresaria como el branding tienen interés de confeccionar. Para la Responsabilidad Social Empresaria el código ético empresarial es una declaración que permite establecer los lineamientos generales que tendrán en cuenta para las posteriores acciones de RSE, mientras que para el branding es uno de los pasos a dar a la hora de determinar la filosofía corporativa, el cual establecerá las condiciones para las relaciones dentro de la empresa. La Compañía Walt Disney dedicada a diversas formas de entretenimiento tiene una de las marcas más reconocidas del mundo, formando un imperio de entretenimiento bajo la premisa de hacer sueños realidad. Debido a la variedad de sectores en los que la empresa trabaja y la cantidad de países en los que tiene presencia Disney debió establecer un extenso código ético, que tenga en cuenta las distintas relaciones que puedan establecerse entre los empleados, y entre la compañía con el entorno, para determinar las condiciones en las que deberán manejarse.

El código ético de la Compañía Walt Disney disponible al público en su página web se encuentra dividido en cinco secciones, cada una detallando los estándares éticos esperados para las relaciones con los clientes y huéspedes, con los clientes y el elenco, con la compañía y los accionistas y con otras empresas y con las comunidades.

En la primera sección, correspondiente a las relaciones con los clientes, la Compañía Walt Disney espera que todas las empresas que la componen se comprometan a ofrecer productos y servicios de la mayor calidad posible, y espera de sus empleados que tengan el suficiente conocimiento de la empresa y la oferta que ponen a disposición del público para poder asistir a los clientes de la mejor forma posible. También la compañía confía en que todos los empleados mantendrán la seguridad, el bienestar y la salud de los huéspedes y clientes, siendo inaceptable sacrificar ninguna de ellas por objetivos financieros o de cualquier otra naturaleza. En segundo lugar respecto a la relación de la compañía con los empleados y miembros del elenco la Compañía Walt Disney considera de suma importancia proporcionarles un ambiente de trabajo desafiante, seguro, respetuoso, libre de cualquier forma de discriminación y emocionante que les permita un justo desarrollo profesional acorde a las capacidades de cada individuo.

Luego, la Compañía Walt Disney desarrolla las responsabilidades que los empleados tienen para con la compañía y los accionistas, confiando que tendrán siempre como objetivo mantener la reputación de la empresa, uno de sus más importantes activos, y trabajar para lograr que la compañía sea rentable para incrementar el valor de las inversiones realizadas por los accionistas. En esta sección del código ético, se establecen reglas para distintas situaciones que puedan darse en el desarrollo de las actividades manifestando que deberán evitar los conflictos de intereses, los negocios con familiares directos y respetar la información confidencial y la propiedad intelectual de la compañía. También remarcan la necesidad de que los empleados generen reportes fidedignos sobre las actividades de la empresa, completando cada documento necesario con honestidad y buen juicio.

La siguiente sección en el código ético de la Compañía Walt Disney regula las responsabilidades de la compañía para con otras empresas esperando que todos los aliados estratégicos de la empresa sean elegidos de forma ética, sin beneficios personales para aquellas personas que tomen la decisión de elegirlos. En esta sección la compañía plantea los lineamientos para los regalos que puedan recibir los empleados de distintas empresas que trabajen o puedan potencialmente trabajar con la compañía. Estos límites contemplan condiciones, valor, frecuencia y marco en el que se ofrezca el regalo, con el objetivo de mantener relaciones éticas, y eliminar confusiones que puedan darse a partir de estas situaciones.

En último lugar la compañía desarrolla el compromiso y las responsabilidades que asume para con las comunidades cuidando su trato con funcionarios gubernamentales y evitando las participaciones partidarias en nombre de la compañía. La Compañía Walt Disney busca entablar buenas relaciones con todas aquellas comunidades con las que interactúe, protegiendo el medio ambiente y sus recursos naturales, exigiendo lo mismo de todas las empresas que trabajen con la compañía.

Respecto a la globalidad de la compañía en el código ético se desarrolla la importancia de adaptarse a las culturas y las normas de los lugares donde realicen actividades. Tiene como objetivo establecer su cultura corporativa sin generar grandes choques que falten el respeto del público local. Dentro del aspecto global de la compañía, otra de las preocupaciones de la empresa para sus actividades de producción son las formas de explotación que se dan en países en vías de desarrollo, llamando la atención de esta problemática para poner especial cuidado en no involucrar a la compañía con ninguna forma de explotación.

El código ético de conducta de la Compañía Walt Disney establece lineamientos generales para regular las relaciones dentro y fuera de la compañía de tal forma que pueden ser adaptados a las prácticas de cada una de las empresas específicas que la conforman. Así el código ético se convierte en la normativa conductual madre del cual se

desprenden el resto de los reglamentos corporativos específicos. Este código define las características fundamentales que construyen la identidad de la compañía y su filosofía corporativa y son éstas las características que lograron el éxito actual de la compañía, como el enfoque en el bienestar y la satisfacción de los clientes y huéspedes, la creación de ofertas de productos y servicios de calidad desarrollados de forma responsable, y la importancia de las relaciones éticas para procurar la transparencia de la compañía. Como resultado se logró que Disney sea una marca confiable para el público, de fácil reconocimiento, con un gran valor diferencial que genera un fuerte vínculo emocional con sus clientes y el público en general.

Además de generar las bases de la filosofía corporativa, el código de conducta ofrece a la Responsabilidad Social Empresaria una herramienta a partir de la cual puede determinar las principales preocupaciones de la empresa respecto a su desarrollo como actor social, dejando ver su especial preocupación por la relación con las comunidades locales, su público interno, y las formas de comercio justo, teniendo como base una transparencia organizacional que permite el desarrollo de estrategias de Responsabilidad Social Empresaria sobre una base fuerte y consistente.

Las acciones de Responsabilidad Social Empresaria desarrolladas por la Compañía Walt Disney incluyen políticas en el uso de animales para espectáculos, protección del medioambiente, respeto de los derechos humanos, preservación de la salud y la seguridad de los clientes y huéspedes, códigos de conducta para fabricantes y control de contenidos en las distintas historias que la compañía cuenta mediante sus productos, y todas estas acciones pueden reconocerse como parte de los distintos lineamientos del código ético de conducta de la Compañía Walt Disney.

3.2.4 Consistencia

Tanto el *branding* como la Responsabilidad Social Empresaria necesitan apoyarse en la consistencia de la marca para lograr los objetivos deseados ya que cualquier aporte o acción perdería su efectividad si el público no la percibe como real. La utilización

conjunta del *branding* y la Responsabilidad Social Empresaria, al implementar esta última como parte del proceso de *branding*, puede ayudar a reforzar esta consistencia, logrando que atraviese todos los sectores de la empresa y ayudando a cimentar las bases de la filosofía de la organización sobre la cual construir las políticas y prácticas de RSE.

Es importante que las acciones de Responsabilidad Social Empresaria partan de la filosofía corporativa, demostrando preocupación por aquellas problemáticas que afectan a los valores que la empresa considera importantes y buscando formas de reforzar los compromisos asumidos en la filosofía de la empresa. De esta forma, la Responsabilidad Social Corporativa se vuelve una extensión de la filosofía corporativa, logrando una identidad fuerte, consolidada y responsable.

Un ejemplo de una marca que logró este objetivo es Natura, una empresa de venta de cosméticos por catálogo brasilera que construyó una marca a partir de dos conceptos: bienestar y estar bien. En su página web, la marca explica que el primer concepto, bienestar, refiere a la armonía con uno mismo y su cuerpo, mientras que estar bien, remite a tener una relación empática con otros individuos y con el entorno. Natura le proporciona esto a sus clientes mediante una oferta de cosméticos producidos con elementos naturales que aprovechan la biodiversidad brasilera elaborados mediante métodos sustentables, para además de preservar los recursos naturales, aportar al desarrollo de las comunidades productoras agrícolas, favorecer su crecimiento y aumentar su productividad. También busca reducir su huella ambiental mediante la selección de materiales reciclados y biodegradables para la confección de su *packaging*. De esta forma, Natura tomó dos conceptos simples y a partir de ellos no sólo desarrolló una línea de productos que la representen, sino que también desarrolló un esquema de negocios sustentable en función de ellos que aporta un diferencial de marca respecto a su competencia, el cual logra ganarse la confianza y el respeto de sus consumidores.

3.2.5 Prevención de crisis

Uno de los motivos por el cual el proceso de *branding* se basa en una constante investigación y evaluación es para identificar debilidades, potenciales problemas o aquellos problemas que estén surgiendo en la empresa o su entorno antes de que generen grandes consecuencias para la empresa. Muchos de estos problemas surgen del proceso de producción, relaciones con el público interno o del impacto sobre el medioambiente o comunidades locales. Estos aspectos de la empresa que se encuentran dentro de los investigados por el *branding* también forman parte de los temas tratados por la Responsabilidad Social Empresaria.

Al implementar políticas de Responsabilidad Social Empresaria, las empresas deberán primeramente realizar una evaluación de la situación de la empresa en esos mismos aspectos entre otros para buscar soluciones a los problemas que puedan presentarse, intentando si es posible que esas soluciones además generen un valor agregado. Luego de que se determinan las estrategias de Responsabilidad Social Empresaria y se implementen, el proceso del *branding* al realizar su investigación en lugar de buscar potenciales problemáticas tendrá que realizar un seguimiento de las acciones de RSE, lo cual significa un enfoque más positivo y proactivo de la situación, que además en caso de identificar alguna problemática imprevista posee una plataforma de acción detrás que conocerá los detalles de estas situaciones y su evolución a lo largo del tiempo, y el tiempo de reacción para su solución será más reducido.

De esta forma, el branding ofrece a la Responsabilidad Social Empresaria un proceso adicional de control de las acciones y estrategias que lleve a cabo, y la Responsabilidad Social Empresaria ofrece al branding soluciones para prevenir el surgimiento de problemáticas que puedan convertirse en una crisis que afecte la identidad, la imagen o la rentabilidad de la marca, mediante acciones que pueden generar un valor agregado para la marca a partir de estas debilidades.

3.3 Conclusiones

Las prácticas de Responsabilidad Social Empresaria se ven íntimamente relacionadas con el *branding*. Además de compartir su objetivo primario que es el de buscar una imagen positiva para la empresa, al ambas ser integrales y atravesar la organización en todos sus aspectos es imposible que una exista sin afectar a la otra, volviendo imprescindible que compartan la misma dirección.

También ambas prácticas relacionan a la empresa con su entorno, debiendo nutrirse de él para adaptarse a él, y además actuando de forma *glocal* para lograr acercarse a cada uno de sus públicos de la forma más directa posible y así conseguir que éstos la sientan cercana y familiar. Debido a su inevitable interacción con el entorno, toda empresa tanto en aspectos de *branding* como de Responsabilidad Social Empresaria debe evolucionar junto con lo que la rodea, es importante que se mantenga vigente y actual para acompañar a su público en todo momento.

Además de compartir variedad de características que establecen una clara necesidad de interacción entre ambas prácticas, pueden identificarse importantes beneficios que la empresa puede obtener de dicha interacción. En primer lugar, debido a la evolución de los públicos hoy en día es de igual importancia para los consumidores y usuarios la calidad de los productos y servicios como el proceso por el cual llegan a ellos. Hoy en día no basta con un producto de calidad si no fue obtenido de forma responsable y respetuoso con las partes involucradas, y estas cuestiones pueden afectar gravemente la imagen de la empresa. Es por eso, que el *branding* se beneficia de la Responsabilidad Social Empresaria al controlar estos procesos y así cuidar la imagen de la empresa, y por otro lado, si la Responsabilidad Social Empresaria es contemplada por el *branding* facilita su planificación e implementación al lograr que la identidad de la empresa apoye y de marco a las acciones responsables.

De forma similar funciona con la expectativa de marcas honestas que tienen los públicos de las marcas, ya que al relacionar ambas prácticas y lograr que compartan sus objetivos

y direcciones se evitan todo tipo de contradicciones que muestren una marca con dobles discursos al mostrar una marca consistente.

Por último tanto el *branding* como la Responsabilidad Social Empresaria resultan beneficiadas de un trato conjunto ya que ambas recurren a herramientas y procesos similares con el objetivo de lograr una imagen positiva de la empresa. Para ambas prácticas resulta funcional la implementación de un código ético y las dos trabajan constantemente en el proceso de prevención de crisis para cuidar a la organización y evitar que se vea involucrada en situaciones que puedan perjudicarla.

Luego de evaluar tanto los puntos en común como los beneficios de un funcionamiento conjunto en estas dos prácticas fundamentales para una empresa moderna resulta evidente la necesidad de una búsqueda de procesos en común que permitan facilitar esta relación y explotarla en beneficio de la marca y del entorno.

Capítulo 4: Análisis de Casos

Para el análisis de casos se eligieron distintas marcas pertenecientes al rubro cafetero para analizar como diferentes empresas en un mismo sector manejan su comunicación y sus actividades de Responsabilidad Social Empresaria. Estas empresas son: Nespresso, Starbucks y Café Fundador

La selección de empresas se realizó con el objetivo de obtener información sobre compañías de distinta magnitud, involucradas a distintos niveles en las problemáticas que afectan y rodean la organización y a sus grupos de interés. Esto permite analizar distintas medidas, accionares y objetivos y los resultados que estos obtienen.

4.1 Criterios de Análisis

Se tendrán en cuenta variedad de criterios de análisis a fin de obtener una imagen clara de cada una de las empresas a examinar para poder realizar una comparación y ver cuales son las similitudes y diferencias entre ellas.

Para comenzar el análisis se describirá brevemente a la empresa, para informar al lector sobre el origen, historia, tiempo en el mercado y cualquier información que sea relevante según la empresa analizada.

En segundo lugar, se continuará con un análisis detallado de los productos o servicios que la empresa brinde al público. Teniendo una imagen clara de lo que ofrecen será más fácil establecer una relación entre las actividades de la empresa y su comunicación y acciones de Responsabilidad Social Empresaria.

La tercera etapa del análisis incluye los distintos aspectos de la identidad de la empresa, se analizarán aspectos de la filosofía institucional, como misión, visión y valores de la empresa, así como su personalidad y expresión tanto visual como verbal. Respecto a la expresión visual se analizarán tanto la marca como los distintos aspectos que la rodean, como por ejemplo tipografías, paleta cromática, misceláneas, texturas, tramas, paleta

fotográfica, distintos elementos institucionales y el diseño aplicado a los productos. La expresión verbal incluye los distintos recursos auditivos utilizados para identificar a la organización.

A continuación se realizará un análisis de las distintas y variadas acciones de Responsabilidad Social Empresaria que realizan las empresas, y se clasificarán según el según el tipo de problemática que buscan tratar. Esta instancia el análisis de casos busca explorar cuales son los distintos enfoques que pueden tomar distintas empresas pertenecientes a un mismo rubro.

Luego, se analizará la situación de la empresa según el criterio de fases de sustentabilidad de la experta Hitchcock desarrollado en el primer capítulo del presente ensayo. Se utilizará esta escala como medida para comparar las situaciones de las empresas a analizar.

También como parte del análisis se examinarán aquellas crisis que haya atravesado la empresa en caso de haberlas tenido, cuáles fueron sus causantes y cómo fue resuelta o contenida la situación. También se tendrá en cuenta como esto afectó la imagen y la identidad de la empresa.

Para continuar en cuanto a la comunicación de las empresas seleccionadas se tendrá en cuenta qué medios utilizaran para su comunicación, qué mensajes utilizan, el alcance de los mismos y los distintos tonos discursivos y visuales que empleen. Se hará especial énfasis en la comunicación mediante redes sociales ya que actualmente adquirieron un alcance muy amplio que además da lugar a un *feedback* por parte de los consumidores, haciendo la comunicación más dinámica y en tiempo real.

También, dado que es de suma importancia para este ensayo se tendrán en cuenta cuales y cuantos mensajes de la comunicación de la empresa hacen referencia a acciones de sustentabilidad o responsabilidad social empresaria.

Para finalizar el análisis de cada empresa se investigará la percepción que tenga de ella el público, es decir la imagen de la marca. Esta imagen es el resultado de todo el proceso

de *branding* y comunicación, y sus repercusiones pueden variar en los distintos públicos con los que la marca interactúe.

Luego de finalizar el análisis de cada una de las empresas por separado se desarrollarán las conclusiones obtenidas.

4.2 Nespresso

Nespresso es una de las marcas de café pertenecientes a la compañía suiza Nestlé S.A.. Ofrece al mercado un sistema de cafetería mediante cápsulas que, según la empresa declara en su página web, nació con el objetivo de dar la oportunidad a los consumidores de tomar en sus hogares una taza de café espresso con la calidad y el sabor que la preparan los baristas profesionales.

4.2.1 Historia

Según la marca narra en su página web, Nespresso nació en 1986 como un sistema revolucionario de café porcionado y encapsulado diseñado para interactuar con máquinas que produzcan un café perfecto. En su comienzo sólo contaba con cuatro variedades de café, llamadas Capriccio, Cosi, Decaffeinato y Bolero, y dos máquinas distintas con un diseño que se asemeja a una máquina de café espresso clásica en miniatura.

Tres años más tarde, en 1989 Nespresso fundó el Nespresso Club para dar a los clientes un servicio exclusivo y personalizado que luego se volvió uno de los mayores capitales de la marca. Fue en 1991 que la marca comenzó su programa de reciclaje de cápsulas en Suiza con 34 puntos de recolección y su expansión hacia Francia y Estados Unidos. Fue 5 años después que la empresa comenzó a promover sus productos mediante su página web.

Para el año 2000, la marca ya había doblado su cantidad de variedades de café, y abrió su primera boutique en París, junto con una nueva identidad gráfica, rodeando la característica N de Nespresso con una placa cuadrada, para su implementación a modo de monograma (ver figura 23 en anexo).

En el año 2001 Nespresso lanzó su característica cafetera de formas curvas con el sistema *mandíbula abierta* que las máquinas mantienen hasta la actualidad y se convirtieron en una de las características distintivas de la marca.

El primer programa de sustentabilidad de la empresa, *Nespresso AAA Sustainable Quality* fue lanzado en 2003, y al siguiente año se abrió en Munich la primera Boutique Bar, formato que luego fue extendido a todos los países en los que tiene presencia, junto con la línea de cafés Lungo. En 2006 George Clooney fue nombrado embajador de Nespresso, quien comenzó a protagonizar la primera serie de comerciales con celebridades.

Para el año 2012 Nespresso ya había logrado la recuperación del 75% de las cápsulas utilizadas, objetivo que estaba proyectado para el año siguiente, año en el que alcanzaron una variedad de café de 21 *Grands Crus*, y un nuevo modelo de ventas, el Nespresso Cube, un stand digital y automatizado que permite a los miembros de Club Nespresso la compra de cápsulas en todas sus variedades.

Actualmente Nespresso tiene presencia en 62 países y más de 10.500 empleados en el todo el mundo, y ofrece al mercado una amplia oferta de más de 58 cápsulas contando el sistema original, el sistema corporativo y el sistema *VertuoLine* lanzado en Estados Unidos en el año 2014.

4.2.2 Marca madre, Nestlé S.A.

Nestlé S.A. fue fundada en 1866 en Suiza por el alemán Henri Nestlé y en sus comienzos se dedicaba a la venta de sustitutos de leche materna. Con el tiempo se expandió, y actualmente es la compañía de comestibles con mayor rentabilidad del mundo, con una extensa y variada cartera de productos entre los que se encuentran leches, yogurt, leche en polvo, papillas, cereales, chocolate en polvo, café, agua mineral, bebidas azucaradas, puré instantáneo, chocolate y comida para animales.

Entre las marcas de café que pertenecen a la misma empresa se encuentran distintas marcas de café instantáneo, y uno de los sistemas que compite de forma directa con Nespresso: Nescafé Dolce Gusto.

4.2.3 Productos y servicios.

Nespresso ofrece a los clientes un sistema de cafetería a base de cápsulas de aluminio selladas de forma hermética, las cuales contienen café molido y son diseñadas de forma específica y exclusiva para las máquinas Nespresso.

Los productos de Nespresso pueden dividirse en dos grupos, uno es el conocido al público de máquinas y cápsulas hogareñas disponibles en puntos de venta masivos, y otro el cual se ofrece a empresas u hoteles que deseen brindar el servicio de cafetería a clientes. Para este segundo grupo, existe una línea exclusiva de máquinas y cápsulas especiales con un distintivo servicio de Asistencia Técnica Nespresso.

4.2.3.1 Cápsulas

Las cápsulas Nespresso son de aluminio, un metal que puede ser reciclado de forma indefinida y sus características permiten aislar el café molido de su interior del aire, humedad y luz de forma eficiente. La confección de las cápsulas se realiza en mayor parte a partir de aluminio reciclado, proceso que requiere solamente el 5% de la energía necesaria para la extracción inicial del metal. Cada cápsula contiene el café necesario para la preparación de una medida de café, por lo que son descartables y tienen un color que permite identificar el *Grand Cru* que contiene.

En otros países como Estados Unidos o la mayor parte de países europeos, Nespresso ofrece una nueva línea de cápsulas llamadas *VertuoLine*, las cuales no cuentan con la característica forma original de las cápsulas, sino que tienen forma de media esfera.

4.2.3.2 Grands Crus

Nespresso cuenta con una variedad de 25 *Grands Crus* para sus cápsulas originales, es decir mezclas de alta calidad, las cuales se encuentran divididas en categorías: Intenso,

Espresso, Pure Origin, Lungo, Decaffeinato, Variatios y Limited Edition (ver figura 26 en anexo). Además, cada *Grand Cru* puede clasificarse según intensidad en una escala del 1 al 13 (siendo el 1 el más suave y el 13 el más intenso), según el tamaño de la taza recomendado (Ristretto 25ml, Espresso 40ml o Lungo 110ml), o según la familia aromática a la que corresponde. Sólo 11 *Grands Crus* están disponibles para la línea corporativa de Nespresso (ver figura 24 en anexo).

En cuanto a la línea *VertuoLine* que se comercializa en Estados Unidos, hay 12 *Grands Crus*, los cuales se encuentran divididos según el tamaño de la taza (*Coffee o Espresso*), ya que del mismo depende el tamaño de la cápsula. Como la línea de cápsulas originales, se clasifican según intensidad y según la familia aromática a la que corresponde.

4.2.3.3 Máquinas

Nespresso cuenta con una amplia variedad de opciones de máquinas, entre las cuales varía el tamaño, la complejidad, la materialidad, volumen de reserva de agua y los colores disponibles (ver figura 25 en anexo). Los materiales difieren entre plástico y metal para sus terminaciones, y en cuanto a la complejidad, depende si contienen calentador y espumador de leche, preparan cappuccinos o contienen calentador de taza. Los colores de presentación de las máquinas son colores clásicos como el negro, blanco, plateado o crema, pero también hay colores llamativos, saturados y vivos como el rojo, coral, anaranjado, fucsia o amarillo. Algunas de las máquinas que ofrecen no tienen incorporado el espumador y calentador de leche por lo que Nespresso creó un accesorio que se ofrece con las máquinas llamado *Aeroccino*, el cual puede calentar o espumar leche mediante un sistema de batido al cual se le intercambia una pieza según cual sea el objetivo. Este calentador está disponible en colores negro, plateado o rojo.

4.2.3.4 Accesorios

Además de comercializar el *Aeroccino* como un accesorio, Nespresso ofrece distintos dispensers de cápsulas que se adaptan a distintas necesidades y estilos, contenedores de cápsulas usadas para guardar las mismas para ser llevadas al punto de reciclaje de forma segura con un cierre hermético, y para una de sus nuevas máquinas de café, tienen disponibles distintos paneles intercambiables para sus laterales, con el objetivo de que el usuario pueda expresar su personalidad eligiendo el que más le guste.

En Estados Unidos y Europa, Nespresso también vende distintos sets de tazas, revolvedores, bolsos para las máquinas e incluso sobres individuales de azúcar con el sello de Nespresso.

4.2.2.5 Servicios

Nespresso permite la venta de las máquinas en tiendas de electrodomésticos, pero la venta de cápsulas está limitada a los puntos de venta exclusivos de Nespresso, los cuales son mediante la web, la aplicación para dispositivos móviles, por teléfono o en las boutiques Nespresso. Nespresso se caracteriza por ofrecer un servicio personalizado y atento, con flexibles formas de entrega a la hora de hacer envíos. En cuanto a las Boutiques Nespresso, los clientes son atendidos por Expertos Nespresso, que tienen amplios conocimientos en los productos que comercializan, y una gran predisposición a ayudar al cliente a que encuentre el producto indicado. También cada vez que un cliente entra a la boutique puede disfrutar de un café mientras espera ser atendido.

Nespresso también ofrece un servicio de postventa, con una guía online para resolución de problemas y mantenimiento de máquinas, un servicio de asistencia técnica telefónico disponible los 7 días de la semana. El servicio es gratuito durante la garantía del fabricante, pero luego disponen de un servicio fuera de garantía en una tarifa plana.

En cuanto a la línea corporativa, el servicio postventa es más completo, ya que ellos se encargan de la instalación de las máquinas y ofrecen una formación sobre el funcionamiento de la misma al cliente. También ofrecen el préstamo de máquinas para

eventos especiales que lo requieran, y variedad de tipos de contratos disponibles para ajustarse a las necesidades de los clientes (*leasing*, *operating* y venta). Para mantenimiento de las máquinas cuentan con un servicio técnico anual, y en caso de inconvenientes se comprometen a poner a disposición un técnico en menos de 48 hs, y le otorgan al cliente otra máquina a préstamo mientras se realizan los arreglos o labores de mantenimiento. Para la entrega de cápsulas el servicio se encuentra terciarizado a la empresa de artículos de oficina Ofidirect S.A., quien realiza las entregas en un período menor a 48 hs en la misma empresa, sin necesidad de que alguien pase a retirarlas o el pago de altas tarifas a servicios de correo para un servicio rápido.

4.2.4 Identidad

A continuación se analizarán los distintos elementos de la identidad de la empresa, ya sean parte de la filosofía corporativa o de los aspectos sensoriales de la identidad.

4.2.4.1 Misión, visión y valores

En la página web de Nestlé Nespresso, la empresa declara que su misión es ofrecer a sus consumidores café de la más alta calidad, y una fundamental experiencia cafetera taza a taza.

Por otro lado, la visión de la marca es mantenerse líderes del mercado, ser referentes de la actividad sin perder la confianza de todos sus grupos de interés. También desean llegar a un nivel de excelencia en sustentabilidad, balanceando los aspectos económicos, ambientales y sociales de todas sus actividades.

Como parte del Grupo Nestlé, Nespresso comparte los valores de su empresa madre. Estos valores son integridad, honestidad, respeto, trato justo y completa obediencia a la ley en todas las operaciones desde la misma base de la cultura organizacional a nivel mundial.

4.2.4.2 Código de Conducta

Todos los empleados de Nespresso deben cumplir con los estándares de conducta establecidos por el Código de Conducta Empresarial de Nestlé y por los Principios Corporativos de Negocios de Nestlé.

Dentro del Código de Conducta Empresarial de Nestlé se estipulan una serie de artículos que regulan las actitudes y comportamientos que los empleados deben tener respecto a la empresa. En primer lugar, declara que todos y cada uno de los empleados debe cumplir con las leyes y regulaciones que sean aplicables, tanto internas como externas a la compañía. También deben actuar en función a los intereses de la empresa, tanto es sus actividades internas como externas, cuidando en todo momento los intereses y la reputación de Nestlé. Nestlé declara en este documento que un familiar directo o pareja de un empleado podrá ser contratado por la empresa únicamente en base a calificaciones y experiencia, siempre y cuando no haya un conflicto de intereses de por medio, y éste trato justo es extensivo a todos los aspectos de la contratación. Los empleados según el Código de Conducta Empresarial de Nestlé no podrán desarrollar actividades que compitan con Nestlé mientras dure su actividad laboral, realizar operaciones de compraventa de acciones o títulos valores de la empresa basándose en información privilegiada que no sea de dominio público, ni compartir información confidencial con terceros. Es parte del Código de Conducta el manifiesto del repudio hacia cualquier forma de soborno o corrupción, advirtiendo en esos casos la aplicación de sanciones disciplinarias y la formulación de cargos penales cuando corresponda y tampoco aceptarán influencias de o hacia terceros en forma de favores de carácter o magnitud inadecuados. Nestlé publica que no es tolerable ningún tipo de acoso o discriminación dentro de la empresa, y finaliza su Código de Conducta Empresarial de Nestlé diciendo que es responsabilidad de los empleados cumplir con lo estipulado en el documento e informar sobre cualquier violación del mismo a superiores o al área correspondiente según la naturaleza de la infracción.

Por otra parte, los Principios Corporativos de Negocios Nestlé establecen diez principios para las operaciones de negocios. En primer lugar nombra la nutrición, salud y bienestar, estableciendo la importancia de mejorar la calidad de vida de los consumidores, ofreciéndoles opciones saludables y sabrosas con el fin de alentar una forma de vida saludable. En segundo lugar Nestlé espera que el nombre de la empresa sea sinónimo de calidad y seguridad, lo cual se logra creando productos que cumplan con estas características. En tercer lugar, Nestlé se compromete a establecer una comunicación con los consumidores para brindarles la posibilidad de tomar decisiones informadas respecto a lo que consumen. A continuación la empresa se compromete a proteger los derechos humanos en las actividades de la empresa, apuntando a siempre ser ejemplo en materia de recursos humanos. Luego, señala la importancia del trato respetuoso e igualitario sin tolerancia al acoso o a la discriminación y el desarrollo de actividades en un entorno seguro y saludable en todas las instancias. Continúa extendiendo los principios previamente declarados y los valores de la empresa a los proveedores, consultores y cualquier tercero que realice negocios con la empresa. También declaran su compromiso con el desarrollo de la agricultura y las comunidades rurales, mejorando las situaciones económica y social de granjeros y su impacto en el medio ambiente. Por último Nestlé se compromete a buscar la sustentabilidad en sus prácticas, usando los recursos naturales de forma eficiente y responsable y minimizando su huella ambiental, poniendo especial cuidado en el uso responsable del agua, reconociéndolo como un recurso en riesgo a nivel mundial.

4.2.4.3 Estrategias

Nespresso expresa que fueron 3 las estrategias que desde hace 29 años empujan el crecimiento de la empresa y seguirán haciéndolo en el futuro. La primera, es procurar ofrecer a los miembros del Club Nespresso únicamente los mejores cafés del mundo, con estándares tan altos que sólo entre el 1 y el 2% del café del mundo cumple con los requerimientos. Para cumplir con este objetivo Nespresso creó en 2003 el *Nespresso*

AAA Sustainable Quality Program que busca la excelencia no sólo en la calidad del café, sino en la sustentabilidad con la que son manejados los cafetales, teniendo en cuenta el impacto en el medio ambiente y en las sociedades que rodean las plantaciones. Este programa también busca que sus proveedores tengan una buena productividad, ayudándolos a maximizar las ganancias y reducir los costos.

En segundo lugar, Nespresso valora los lazos con sus consumidores, y procura tener una relación duradera con ellos manteniendo el diálogo y ofreciéndoles ayuda y consejo para conocer sus necesidades y deseos, con el objetivo de evolucionar para anticiparse a las necesidades de los clientes. Nespresso declara que logró esto a partir de la creación del Club Nespresso, que le permitió mantener el contacto con millones de apasionados del café, quienes continuamente esperan de la marca ideas originales y sabores únicos que mantengan los estándares y la esencia de Nespresso sin perder relevancia en el mercado.

En tercer lugar, la última estrategia que nombra la empresa es la búsqueda del éxito a partir de un negocio sustentable, estrategia que se ve respaldada por el esquema de negocios de Nespresso y por los principios de su empresa madre Nestlé, *Creating Shared Values* (Creando valores compartidos) que busca realizar sus actividades preservando el ambiente para las generaciones futuras. Nespresso está a cargo de todos los procesos de producción y distribución de los productos, lo cual le permite llevar un cercano control de calidad en cada uno de los procesos. Para llevar a cabo ésta estrategia nuevamente es importante nombrar al *Nespresso AAA Sustainable Quality Program*, pero también surge un programa nuevo, llamado Ecolaboration el cual tiene como objetivo reducir la huella de carbono que genera la empresa y recuperar las capsulas utilizadas para su reciclaje.

4.2.4.4 Posicionamiento y público objetivo

El posicionamiento de Nespresso corresponde a un producto de lujo exclusivo frente a sus competidores, siendo en Argentina su único competidor directo Nescafé Dolce Gusto

que pertenece a la misma multinacional pero tiene un producto que se percibe más accesible y cercano al público a pesar de que las cápsulas de Nespresso son más baratas que gran parte de las cápsulas Dolce Gusto.

El público objetivo de Nespresso son todas aquellas personas amantes del café de calidad. Dentro de este grupo hay variedad de grupos etarios, ya que hay tanto jóvenes como personas mayores que disfrutan de Nespresso. Socialmente es un producto que está dirigido a clase media alta y clase alta debido a la exclusividad de sus productos y servicios y también a sus precios.

4.2.4.5 Spokesman

Nespresso eligió en 2006 a George Clooney como embajador de marca, para que formara parte de una serie de spots para televisión e internet (ver figura 26 en anexo). George Clooney es un galardonado actor estadounidense de 54 años, reconocido mundialmente por su actuación y por su aspecto. En dos oportunidades fue elegido por la revista estadounidense *People* como el hombre vivo más sexy del mundo, y siempre fue considerado un galán. George Clooney siempre fue considerado un hombre elegante, de gustos refinados con conocimiento del mundo. Al tomar a este personaje como embajador, Nespresso busca que se le atribuyan a la marca aquellas características que el público le atribuye al actor, es decir que vean a través del actor a Nespresso como una marca experimentada, con buen gusto, elegante, y deseable. La elección de este actor en particular para formar parte de forma tan activa en la comunicación de la empresa resulta útil para además darle estatus a la marca y relevancia en los medios, además de agregar elemento reconocible para la gente, que facilita las charlas entre los individuos del público a partir de la participación del actor.

También en distintas oportunidades Nespresso convocó a distintas figuras para interactúen con George Clooney en los *spots* como por ejemplo Matt Damon, Penélope Cruz, Camilla Belle y Rachel Bilson.

4.2.4.6 Personalidad de marca

Nespresso es una marca con experiencia, que disfruta de compartirla con la gente que lo rodea. Es una marca con buen gusto, elegante a la que le gusta la calidad y la simpleza. No habla de más, se limita a decir lo necesario y de la forma más simple posible. Nespresso es una marca sobria que habla en serio y es responsable respecto a sus actividades y las consecuencias que pueden tener, es por eso que piensa antes de actuar para evitar perjudicar a su gente, a su entorno y a su planeta.

Esta personalidad es la indicada para una marca de este tipo ya que debe mostrarse calificada para hablar del producto que comercializa. Si la marca busca mostrarse como una empresa sustentable debe demostrarlo desde lo más profundo de ella misma y adquiriendo esas características en su personalidad es un gran paso para asegurarse que el público entienda que la empresa no es sustentable como campaña para ganar clientes sino que lo ve como la forma correcta de relacionarse con el mercado y el mundo.

4.2.4.7 Expresión verbal

Nespresso es una marca de pocas palabras, en todas sus expresiones logra entregar el mensaje necesario en pocas y claras palabras. Siempre utiliza un lenguaje formal y sobrio, sin expresiones modernas ni antiguas, un lenguaje clásico y atemporal.

4.2.4.8 Taglines

What else?

A partir de la adopción del Actor George Clooney como embajador de la marca, Nespresso comenzó a realizar una serie de comerciales en los que implementó el uso del tagline *What Else?* la cual puede traducirse en *¿qué más?*.

El uso de la frase como pregunta retórica en los comerciales busca reforzar el mensaje de que no hay mejor opción que Nespresso la frase elegida es simple, elegante, corta y entrega el mensaje deseado.

4.2.4.9 Historia de Marca

La historia de marca determina cómo la empresa desea mostrar su creación, desarrollo y crecimiento a su público. A continuación se cita la historia que la empresa declara en su página web:

La historia de *Nespresso*...

Comenzó hace 25 años con una idea simple pero revolucionaria - crear la taza de café Espresso perfecta, con exquisita crema, tentador aroma y sabor de cuerpo completo - exactamente igual que un experimentado barista.

Como pionero a nivel mundial, Nespresso redefinió el modo en que los amantes del café de todo el mundo disfrutan su Espresso gracias a una combinación única de Grands Crus de calidad premium, máquinas de café inteligentes y excepcional servicio al cliente.

La historia de la compañía, sin embargo, no trata solo acerca de una genial idea. Sobre todo, se trata de la búsqueda continua de la innovación y la excelencia que marcan el rumbo de Nespresso. (Nespresso, s/f, s/p)

A simple vista esta declaración se ve ordenada, clara y muestra los valores visión de la empresa. Esta historia refleja el deseo de excelencia que la marca expresa y describe los productos. Sin embargo hay un pequeño pero importante error en la página argentina de la empresa, señala que la marca comenzó hace 25 años, cuando lo hizo hace 29 años, una diferencia de 4 años que indica que la sección no fue revisada ni actualizada por ese período de tiempo.

4.2.4.10 Expresión visual

A continuación se analizan los disntintis elementos visuales que componen la identidad de Nespresso.

4.2.4.10.1 Símbolo gráfico

El símbolo gráfico de Nespresso está compuesto por un logotipo en una tipografía sans serif con terminaciones delicadas y líneas moduladas que expresan elegancia y finura. La N inicial presenta un tratamiento donde el tipo se encuentra dividido en dos partes por su barra diagonal de la N, y los extremos se extienden en una armoniosa curva generando un símbolo simétrico y delicado. La marca cuenta con dos aplicaciones, por un lado se utiliza el logotipo completo y por otro lado se utiliza la N sobre una placa cuadrada, cuya

extensión equivale al triple de la altura del asta de la N (ver figura 27 en anexo). Ambos usos de la marca muestran una mezcla de formas rectas y orgánicas que se equilibran. Esta mezcla de formas muestra estabilidad y modernidad mediante las líneas rectas, y una cercanía, naturalidad y delicadeza mediante las sutiles curvas orgánicas.

En cuanto al color utilizado para el símbolo gráfico es un tono marrón oscuro que remite al color del café. Este color transmite la naturalidad y cercanía a la tierra de los productos de Nespresso, además de dar una sensación de confianza y responsabilidad.

4.2.4.10.2 Paleta cromática

La paleta cromática utilizada por Nespresso está compuesta por colores neutros incluyendo los colores tierra y los colores blanco y negro dando un marco de seriedad, elegancia y lujo (ver figura 28 en anexo). Para los productos incluye una paleta cromática más amplia, usando para las máquinas colores clásicos: negro, blanco, rojo, fucsia, crema y plateado. Los colores utilizados para las máquinas son altamente reconocibles, no dejan lugar a dudas o a medias tintas, lo cual facilita la decisión de compra dejando que la elección se enfoque en las características técnicas de la cafetera en lugar de la opción de colores.

En cuanto a los colores utilizados para las cápsulas de café, Nespresso aplica un código cromático, donde cada una posee un color diferente. Este código tiene como parámetro la intensidad del *Grand Cru* que contiene reservando los colores más oscuros para los *Grands Crus* más intensos. Dentro de este código cromático pueden encontrarse colores azules, rojos, verdes, grises, marrones, rosados y violetas (ver figura 29 en anexo).

Teniendo en cuenta que la línea de cápsulas originales ofrece 25 *Grand Crus* y por ende hay 25 colores distintos, el uso de colores neutros para los distintos entornos de la marca es una decisión acertada ya que evita el conflicto de colores con el producto y les permitirle total protagonismo a sus cápsulas y máquinas. Cabe destacar que el uso de tantos colores en un entorno físico, gráfico o digital es un trabajo de alta complejidad que debe realizarse con cuidado para evitar caer en un aspecto grotesco o ridículo. Es por

esto que puede decirse que Nespresso muestra un muy buen manejo de color, que permitió en un entorno tan poblado de colores un ambiente elegante y fino, que refleja el lujo y exclusividad que la marca quiere demostrar.

4.2.4.10.3 Paleta tipográfica

Además del tratamiento tipográfico hecho específicamente para el logotipo de la marca, Nespresso mezcla tipografías serif y sans serif en sus distintas piezas de comunicación. Sin embargo al investigar las distintas piezas y soportes que la marca utiliza resulta difícil identificar cuáles son las elegidas como institucionales debido a la inconsistencia entre las distintas piezas. Entre las tipografías serif utilizadas se encuentran Janson y Times New Roman, ambas cuentan con un serif clásico y a simple vista son de difícil diferenciación para el público general. Esta similitud no se da entre las tipografías sans serif utilizadas Trebuchet MS, Frutiger LT, Univers y Nespresso (una tipografía diseñada específicamente para la marca). Todas estas tipografías tienen variadas características y resultan fáciles de diferenciar en determinados caracteres. La discrepancia en el uso de tipografías demuestra que Nespresso no tiene una normativa clara a nivel de comunicación, a pesar de que se esperaría que una marca de esta magnitud cuente con un manual normativo que regule estas cuestiones a fin de tener consistencia en todas las piezas y entornos a nivel mundial.

La aplicación tipográfica es minimalista, no usa largas cajas de texto, solo la información necesaria y en un segundo plano ya que siempre utilizan imágenes de alta calidad y nivel fotográfico como protagonistas. Sin embargo la reducida cantidad de texto es aprovechado al máximo mediante el uso de las variables visuales y el manejo de interletrados (ver figuras 30 y 31 en anexo).

4.2.4.10.4 Misceláneas

Nespresso no utiliza gran cantidad de misceláneas para su comunicación y usa mayormente los colores planos y toma como elementos protagonistas las texturas de los materiales utilizados como soportes y las sensaciones que ellas evocan.

En situaciones específicas Nespresso utiliza una acotada serie de recursos, como por ejemplo un tratado de líneas a modo de malla dinámica para el packaging de la línea de cápsulas Variations. También, para esa misma línea utilizan florituras al mostrarlas en la página web, sin embargo ninguno de estos recursos se ve extendido a la identidad de la empresa como objeto identitario (ver figura 32 en el anexo).

4.2.4.10.5 Texturas

Nespresso explota las texturas de los materiales que utiliza, ya sea el aluminio de sus cápsulas, la textura suave de la cartulina laminada con laca sectorizada que usan para los packagings o los materiales que usan para sus máquinas. Todos estos materiales, tanto a la vista como al tacto denotan calidad y confianza, son materiales que fueron seleccionados de forma cuidadosa para proteger al producto principal que es el café, y demostrar que su calidad requiere determinado cuidado, además asegurar al cliente que sus características serán preservadas hasta el momento del consumo.

4.2.4.10.6 Paleta fotográfica

Nespresso da una gran importancia a las imágenes que utiliza, ya sea de sus productos, o de las celebridades que forman parte de los comerciales de la marca. Todas las imágenes muestran un buen uso de la luz y de las sombras siempre con fondos oscuros y son de gran calidad y elegancia. Las imágenes de producto son simples, y usualmente muestran planos de las máquinas, las cápsulas, granos de café o una taza de café espresso. También recurren a los montajes fotográficos para resaltar algunas características de los distintos productos.

El uso de las imágenes es consistente, y mantienen una estética clara y acorde a los objetivos y la identidad de la empresa.

4.2.4.10.7 Lenguaje Icónico

Nespresso utiliza un lenguaje icónico para la clasificación de sus cápsulas para identificar al sistema al que pertenecen e indicar el tamaño de la taza en la que debe ser consumido.

También en su website estadounidense utiliza un sistema de iconos en su botonera para acompañar al texto, de la misma forma que con íconos del mismo estilo se acompaña la enumeración de los distintos servicios que ofrece el Club Nespresso.

Tanto los íconos para la clasificación de cápsulas como los utilizados en la interfaz de la página web estadounidense están compuestos por líneas uniformes blancas y planos blancos sobre fondos oscuros, y representan síntesis del frente del objeto al que iconizan. Todos los iconos fueron desarrollados de forma correcta y son altamente representativos, lo cual es fundamental para este tipo de recursos gráficos

También Nespresso utiliza otro sistema icónico más complejo y de mayor dificultad de comprensión, los cuales necesitan ser acompañados por un epígrafe. Este sistema es el que acompaña la descripción de las características de cada máquina de café. Si bien este sistema no es de fácil interpretación, su objetivo no es la fácil lectura de forma inicial, sino facilitar la comparación entre los distintos productos al momento de la decisión de compra.

4.2.5 Responsabilidad Social Empresaria

Nespresso da una gran importancia a sus campañas de sustentabilidad y las volvió una forma de hacer negocios. Sus distintas actividades en la materia se encuentran reguladas y planificadas y se hacen públicas a sus grupos de interés. El enfoque en sustentabilidad de Nespresso abarca todo el proceso de producción hasta el consumo tomando en

cuenta cada paso intermedio optimizando los procesos para lograr una empresa realmente sustentable.

El programa de sustentabilidad de Nespresso se llama *The Positive Cup* (La Taza Positiva). Este programa toma como raíz los principios de su marca madre Nestlé asegurando que para que un negocio prospere también tienen que hacerlo las comunidades con las que trabaja. A partir de esto Nespresso desarrollo un programa integral de sustentabilidad que adapta esos principios a las actividades particulares de la empresa.

The Positive Cup cuenta con tres ejes principales a partir de los cuales trabaja: café, cápsulas y medio ambiente. Cada uno de los ejes toma en cuenta distintas partes de los procesos de producción, distribución y consumo de los productos Nespresso. El primer eje se ocupa de obtener café sustentable desde el origen en las granjas caficultoras, para esto en el año 2003 Nespresso lanzó el programa *Nespresso AAA Sustainable Quality*, que se ocupa de asegurarse que el café Nespresso cumpla con tres criterios fundamentales: calidad, sustentabilidad y productividad. Solamente entre el 1 y el 2% del café del mundo cumple con los criterios de calidad que exige la empresa, y para asegurarse de obtener el mejor café posible de la mejor forma posible Nespresso trabaja junto con más de 63.000 caficultores para maximizar la calidad de los productos poniendo a disposición expertos que realizan un seguimiento y asesoran a los pequeños productores en cuestiones de optimizar la calidad, reducir la huella en el medio ambiente y maximizar la producción. *Nespresso AAA Sustainable Quality* logró mejorar en un 52% las condiciones ambientales, en un 41% las condiciones económicas y en un 29,6% las condiciones sociales de las familias de pequeños caficultores que lo integraron. Gracias a estas grandes mejoras que logró el programa los productores se encuentran más satisfechos y han demostrado un crecimiento personal junto con una mayor lealtad hacia Nespresso.

El segundo eje de *The Positive Cup* se enfoca en las cápsulas de aluminio que contienen los distintos *Grands Crus* Nespresso. Estas cápsulas compuestas por 1gr de aluminio, son un gran contenedor ya que mantienen al café alejado de la luz, calor, humedad y dióxido de carbono y además pueden ser recicladas de forma infinita gracias a las propiedades del material, reduciendo los desechos que la empresa genera. Nespresso cuenta con una amplia red de recolección de cápsulas en 34 de los países en los que tiene presencia con más de 14.000 puntos de recolección. Luego de recolectar las cápsulas estas pasan por un proceso de separación del café y luego son derretidos para formar lingotes que son distribuidos a distintos fabricantes de productos de aluminio. El café que fue recuperado de las cápsulas tampoco es desechado, sino que es reutilizado como abono. En distintos países Nespresso tiene convenios con distintas ONGs a las que se dona este café.

En Argentina luego de separar ambas materias primas Nespresso dona el café a la ONG Pecohue, la cual pertenece al Hospital Infante Juvenil Dra. Carolina Tobal García y como cuenta la asociación Doncel en su página web, produce abono y hortalizas orgánicas con el objetivo de ayudar a jóvenes entre 16 y 21 años en situación de vulnerabilidad a integrarse social y laboralmente. Además el aluminio obtenido de las cápsulas es vendido a Aluminio DellaCroce S.A. y el dinero obtenido es donado a Pecohue para ofrecer una mayor ayuda a la ONG.

Es importante aclarar que para este reciclaje de cápsulas es fundamental la participación de los consumidores, con cuya colaboración Nespresso logró una capacidad de recuperación de cápsulas del 80%. También es un dato importante que los clientes no reciben ningún beneficio a modo de premio por el retorno de las cápsulas, lo que implica que su participación está movida por motivos personales de contribución al reciclaje y al modelo sustentable que Nespresso propone.

Además del reciclaje de cápsulas Nespresso se asoció con otras empresas y sociedades civiles para desarrollar la *Aluminum Stewardship Initiative*, una iniciativa que busca

establecer estándares mundiales en materia de uso de aluminio como recurso con el objetivo de asegurar su uso sustentable y ético a nivel ambiental y social.

En último lugar, pero no menos importante, el tercer eje de *The Positive Cup* se enfoca en el medio ambiente, para lo que tuvo en cuenta los procesos de la distribución, producción y el funcionamiento de las máquinas con el objetivo de reducir la huella de carbono producida por cada taza de Nespresso. En relación a la distribución Nespresso transporta el café recolectado en tren hasta los centros de producción, cuya optimización logró ahorrar 230.000 m³ de gas natural al año. En cuanto al envasado de las cápsulas para su transporte no se utilizan capas superfluas de empaque, solo una manga de cartón la cual proviene en su totalidad de proveedores responsables, y están producidos en gran porcentaje con materia prima reciclada. Por otro lado Nespresso diseñó sus máquinas de forma tal que para servir una taza de café se utilice sólo lo necesario de café, agua y energía. Todas las acciones contempladas por estos distintos ejes de sustentabilidad lograron que desde 2009 Nespresso haya reducido en un 20,7% la huella de carbono producida por cada taza de Nespresso, huella que desean compensar mediante un programa de reforestación que a fines de 2015 llevaba plantados 130.000 árboles.

Sin embargo para Nespresso este camino a la sustentabilidad no está completo y tienen proyectado para el año 2020 alcanzar los objetivos de este programa en un 100%. En primer lugar, pronostican que para dicho año la totalidad del café producido para los *Grands Crus* permanentes de Nespresso sea por medio del programa *Nespresso AAA Sustainable Quality* expandiéndolo al total de los países productores, e invirtiendo en ellos para alcanzar los más altos niveles de calidad, sustentabilidad y productividad. También, para ese mismo año calculan aumentar la capacidad de recolección de cápsulas hasta el 100% además de asegurarse que el 100% del aluminio virgen utilizado cumpla con los estándares de la *Aluminum Stewardship Initiative*. Por último, para el año 2020 Nespresso espera neutralizar su huella de carbono, reduciendo un 10% más su

impacto y compensando lo restante mediante el programa de reforestación que comenzó a funcionar en el año 2013.

Analizando en conjunto este grupo de acciones que Nespresso puso en marcha con el programa The Positive Cup puede verse claramente que la empresa tuvo en cuenta cada una de las actividades que forman parte del proceso de producción y consumo de sus productos, el impacto que estas actividades puedan generar en el medio ambiente o en las sociedades que se ven afectadas por la empresa. Esto demuestra una extensa investigación y compromiso con la sustentabilidad que fue llevado a todos los aspectos de la empresa con objetivos de excelencia. Mediante esta información es evidente que Nespresso hizo realidad su declaración en la que asegura que para lograr la prosperidad de una empresa es necesario el progreso de las comunidades con las que se relaciona. El crecimiento que Nespresso ayudó a lograr a los productores caficultores es un precedente importante para la sociedad mundial actual, ya que ese tipo de actividades llevadas a cabo por pequeños productores fueron históricamente explotadas por las empresas que les compraban sus materias primas con una remuneración injusta sin relación a la ganancia que el vendedor obtiene de los productos.

4.2.6 Fase de sustentabilidad

A pesar del alto nivel de sustentabilidad que presenta Nespresso en cuanto a las fases de sustentabilidad que Hitchcock presenta, la empresa se encuentra en la fase número dos, correspondiente a la búsqueda de una ventaja competitiva a partir de la sustentabilidad ya que a pesar del extenso cuidado y esfuerzo por neutralizar su huella de carbono las prácticas de RSE se limitan a problemáticas relacionadas con las actividades de la organización. A pesar de no avanzar a la tercera fase Nespresso es un claro ejemplo de una segunda fase completada o en proceso de ser completada a la perfección al no dejar detalle librado al azar en cuanto al impacto que la empresa causa en su entorno.

Para realizar un análisis más profundo, las actividades de RSE de Nespresso pueden dividirse en dos grupos según la fase a la que pertenezcan. En primer lugar, completa la primera fase de sustentabilidad el programa Nespresso AAA Sustainable Quality, el cual permite a la empresa prevenir las más comunes críticas al rubro cafetero, relacionadas a la mala paga hacia los pequeños productores caficultores, cuya remuneración es generalmente insignificante respecto al precio de venta del café, llevándolos a una calidad de vida precaria que imposibilita el crecimiento social y económico de las familias. Mediante este programa Nespresso logró generar un aporte significativo al rubro caficultor, que también se refleja en la imagen de la empresa y previene posibles críticas al respecto.

En segundo lugar, respecto a la segunda fase de sustentabilidad, la empresa se ocupó de buscar una ventaja competitiva al desarrollar un sistema de cápsulas que sean 100% reciclables, con el objetivo de que la consumición de Nespresso no genere basura. De la misma forma, el funcionamiento de las máquinas con el consumo justo de energía y de agua también corresponden a la segunda fase de sustentabilidad junto con la búsqueda de una huella de carbono neutral mediante la reforestación.

4.2.7 Crisis

Se ha realizado una búsqueda en archivos de diarios del país e internacionales y en buscadores y no se encontraron noticias relacionadas a crisis por las que haya atravesado la empresa. La mayor dificultad de la que se encontraron registros es el surgimiento en España y algunas partes del mundo desde el año 2013 de variedad de competidores de la marca que crearon una línea de cápsulas reutilizables compatibles con las máquinas Nespresso que pueden rellenarse con cualquier café además de otras marcas que generaron cápsulas con su propio café las que se comercializan de forma masiva (ver figura 33 en anexo). La línea de cápsulas surgió en respuesta a la aparente dificultad de conseguir cápsulas en el país debido a la reducida cantidad de boutiques. Si bien la limitación en puntos de venta tiene que ver con la idea de negocio exclusivo de

Nespresso, alguien decidió explotar dicho aspecto de la marca para intentar tomar parte del mercado de Nespresso.

La inexistencia de información sobre crisis en el entorno de Nespresso puede deberse a dos motivos diferentes. En primer lugar existe la posibilidad de que no hayan pasado por grandes dificultades, y en segundo lugar, es posible que cuenten con una buena estructura interna que pueda contener las crisis que se presenten antes de que se vuelvan de público conocimiento.

4.2.8 Comunicación

Nespresso utiliza variedad de medios de comunicación sin embargo no posee en Argentina gran presencia en medios masivos , limitando la mayor parte de su comunicación a las redes sociales, página de internet y aplicaciones para dispositivos móviles.

4.2.8.1 Medios Masivos

Como ya se dijo, Nespresso cuenta con una muy acotada presencia en medios masivos de comunicación. Sin embargo, cuando lanza una campaña en medios masivos lo hace mediante una serie de reglas muy claras. Tanto los spots como las publicidades gráficas presentan características similares a las publicidades de productos de lujo como perfumes o autos de alta gama, ya que son producidos en el exterior y corresponden al lugar de origen de la marca y son trasladados a los distintos países donde se comercializan los productos sin mayor adaptación que subtítulos en caso de ser necesarios.

En la mayor parte de los spots se ve como protagonista el embajador de la marca, George Clooney vistiendo traje, quien se ve en distintas situaciones al ingresar a una boutique Nespresso. En estas situaciones se lo ve interactuar con distintas personas, en variedad de casos con modelos u otras celebridades y se da un juego donde el reconocimiento de George Clooney pasa a un segundo plano en comparación a la

importancia para la gente de tomar un café Nespresso (ver figura 34 en anexo). También se intenta realizar un paralelismo entre el tratamiento que se le hace a celebridades como George Clooney y el trato que le da Nespresso a sus clientes haciendo referencia a la exclusiva atención al cliente que realiza la marca.

Para estos spots se utiliza la canción *The Boutique*, de Benjamin Raffaelli y Frédéric Doll, que se volvió característica para la marca, la cual denota cierto grado de sensualidad, como refuerzo de las características atribuidas al actor que Nespresso quiere que le sean transferidas

Las publicidades gráficas de Nespresso son de gran simpleza. No se encuentran sobrecargadas de información, y dan prioridad a las imágenes sobre el texto. Las piezas buscan lograr presencia de marca, no intentan explicar o desarrollar un tema. Las imágenes que protagonizan las distintas piezas muestran al embajador de la marca George Clooney, alguna de las figuras invitadas, o a los productos Nespresso, sea una máquina, una cápsula o una taza de café servida. Todas estas imágenes se muestran en entornos oscuros, con fondos negros o color café respetando la paleta cromática de la marca. El logo de la empresa siempre aparece de forma claramente visible, en numerosas oportunidades se ve acompañado por el tagline de la marca.

Si bien Nespresso tiene una reducida presencia en los medios masivos, no necesita una extensas y repetitivas campañas para llegar a su público objetivo, así como tampoco necesita recurrir a los mismos formatos publicitarios que los productos de consumo masivo, y además se beneficia de esta diferencia, reforzando el concepto de que Nespresso es un producto exclusivo.

4.2.8.2 Redes Sociales

Como toda empresa moderna y actual, Nespresso da gran importancia a la presencia en las redes sociales, permitiéndole acercarse por estos medios al público de forma más personal que desde medios masivos.

Nespresso cuenta con una página de Facebook oficial, la cual fue comprobada como perteneciente a la empresa. Ésta página cuenta con más de 4,5 millones de *likes* y realiza un posteo por día en el que publica una fotografía con proporción cuadrada acompañada por un texto explicativo. La naturaleza de estos posteos puede ser la promoción de alguno de los Grands Crus de Nespresso o una máquina, la invitación a un evento en el que Nespresso formará parte, o información sobre alguna de las campañas de Responsabilidad Social Empresaria. También con menos frecuencia comparten videos de tutoriales o cortos *spots* promocionales.

Todo lo escrito por la empresa en la página de Facebook manifiesta un lenguaje correcto y sobrio, sin expresiones modernas y con un correcto uso de ortografía y gramática. La cantidad de *likes* que tienen las publicaciones de Nespresso son variados, habiendo 150 en algunas publicaciones, y superando los 11.000 en otros.

Todas las publicaciones de Nespresso tienen comentarios realizados por los seguidores variando su cantidad entre los 4 y los 300. Los comentarios generalmente están relacionados a la publicación o manifiestan consultas relacionadas a puntos de venta, cartera de productos o tipos de *Grands Crus* que recomiendan según los gustos del usuario. En el caso de consultas, Nespresso responde en corto plazo, puede ser inmediatamente, después de un par de horas, o a la mañana del día siguiente en casos de consultas realizadas por la noche o la madrugada.

En la portada de la página, es decir el encabezado de la página de Facebook de Nespresso cuenta con un *link* que lleva a la tienda de la página web para facilitar la compra de los productos (ver figura 35 en anexo).

Cuando se publica una imagen acompañada de una pregunta, como *¿Cuál es tu sabor favorito?* para buscar la participación de sus fans Nespresso se toma el tiempo de responder a los comentarios o darles un *like*, a modo de reconocer la respuesta y darle al cliente un lugar dentro de una red social tan amplia.

El manejo de Facebook que tiene Nespresso es correcto, ya que no sólo utiliza la red social para promocionar los productos de la marca sino que también es usada como una herramienta para acercarse a los usuarios y responder a las consultas, quejas o inconvenientes que ellos tengan. Además las características de las fotografías y videos compartidos junto con los epígrafes que los acompañan son coherentes con la identidad de la marca.

Por otro lado, en Twitter Nespresso cuenta con diferentes cuentas verificadas como de la empresa, habiendo una cuenta global y otras dedicadas a determinados países o regiones.

En la cuenta global Nespresso cuenta con mas de 70 mil seguidores y realizó casi 30 mil tweets. Los tweets comparten con sus seguidores fotos de los productos, enlaces a notas que muestran recetas o consejos relacionados con los productos, videos, posteos realizados en otras redes sociales, o datos sobre la empresa. En su mayoría los tweets no superan los 20 retwiteos, es decir, que no fueron compartidos mas de 20 veces y tampoco fueron marcados como favoritos más de 40 veces.

Todo lo escrito por la empresa en el perfil de Twitter manifiesta un lenguaje correcto y sobrio, sin expresiones modernas y con un correcto uso de ortografía y gramática consistente con la comunicación en Facebook y medios masivos.

En cuanto a los tweets donde la empresa es mencionada, hay mensajes de usuarios compartiendo momentos en los que consumen Nespresso o manifestando dudas, consultas o disconformidades. También hay mensajes de portales de gastronomía que comparten propuestas variadas para maridar con Nespresso. Todos estos tweets son respondidos de forma correcta y pronta en el idioma que la consulta fue manifestada.

El manejo de Nespresso en esta red social es correcto y positivo para la empresa, usando la red social como medio para acercarse al público además de cómo un medio de promoción de su marca y sus productos consistente con el uso de Facebook.

El perfil de Instagram de Nespresso se encuentra verificado por la página como perteneciente a la empresa al igual que el resto de los perfiles en las distintas redes sociales en las que participa. En este perfil Nespresso tiene 118 mil seguidores, y ha realizado 434 publicaciones (ver figura 36 en anexo). Los posteos están compuestos por fotos o videos acompañados por un epígrafe que usualmente contiene de uno a tres hashtags relacionados con la marca y el contenido específico de cada imagen. Las fotos o videos muestran a los distintos productos de Nespresso, en distintos entornos, mostrando momentos, maridajes o entornos con una taza de Nespresso como protagonista. Utiliza en gran cantidad de las fotos vistas cenitales y también recurren a los montajes fotográficos para mostrar características específicas de algún producto.

Los *likes* en las distintas imágenes o videos varían entre los 1200 y los 4000 y los comentarios varían entre 10 y 250.

En esta red social no existe la misma comunicación entre la empresa y los usuarios, terminando la comunicación en el momento que Nespresso comparte el contenido. Además, los comentarios en las publicaciones son en su mayoría para compartir el contenido con otros usuarios en lugar de buscar una comunicación directa con la empresa.

Otra red social que Nespresso utiliza de forma frecuente es YouTube, cuyo perfil cuenta con más de 850 videos de gran variedad temática (ver figura 37 en anexo). Hay videos sobre mantenimiento de las máquinas, consejos para mejor desempeño, videos promocionales de los distintos Grands Crus, publicidades de todo el mundo, testimonios de expertos sobre la calidad de Nespresso o sobre la efectividad de los programas de responsabilidad social e incluso recetas para preparar distintas bebidas o recetas de snacks o postres para acompañar el café.

La cantidad de vistas de los videos son variadas, alcanzando las doscientas vistas en algunos videos y superando el millón en otros. Los comentarios son escasos y al igual que en Instagram no hay una interacción con el público.

El hecho de compartir en un solo lugar todo el contenido audiovisual de Nespresso es una decisión que permite a los consumidores explorar la evolución de Nespresso, y poder rememorar si lo desean algún video que les haya llamado la atención o les haya gustado. Esto permite que el contenido sea compartido de forma rápida y fácil, extendiendo el alcance de la marca. Por otro lado, la utilidad de los tutoriales de mantenimiento, limpieza y solución de problemas de cada uno de los modelos de las máquinas Nespresso permite a la empresa tener en todo momento una respuesta disponible para sus clientes, además de reducir la cantidad de consultas o reclamos que puedan llegarle a la empresa por otros medios.

Por último, En la red social de videos Vine, Nespresso cuenta con un perfil, en el que hay publicados solamente tres videos. El primero está fechado el 31 de diciembre del año 2014 mientras que los siguientes corresponden a los meses de septiembre y octubre del año 2015. El poco uso de esta red social representa un gran descuido, ya que cualquier persona del público que mire el perfil notará el descuido y esto puede perjudicar la imagen que la persona tenga de la empresa.

Luego de analizar el desempeño de Nespresso en todas las redes sociales en las que tiene presencia, puede verse como la empresa se adaptó a las posibilidades que cada una de ellas le brinda, explotándolas al máximo posible de forma tal que resulta fiel a los valores de la marca y a su identidad, exceptuando el caso de la red social Vine cuyo manejo es pobre y perjudicial para la empresa.

4.2.8.3 Página Web

La pagina web de Nespresso cuenta con una estética que se corresponde a la identidad de la marca. En ella pone a disposición del público gran cantidad de información sobre el funcionamiento de la empresa, su identidad y todas las acciones de Responsabilidad Social Empresaria que implementa la empresa, explicando los altos estandares de calidad, de conducta y de responsabilidad que tiene la empresa.

Además, ofrece detallada información sobre todos sus productos y cuenta con una tienda en la que los clientes pueden comprar de forma rápida y segura cápsulas, máquinas o accesorios (ver figura 38 en anexo).

4.2.8.4 Aplicaciones para dispositivos móviles

Nespresso cuenta con tres aplicaciones distintas para dispositivos móviles, cada una con un objetivo distinto. Estas son: Nespresso, Nespresso Magazine y Nespresso Meetings, las tres pueden ser descargadas de forma gratuita.

4.2.8.4.1 Nespresso

Nespresso cuenta con una aplicación para que sus clientes puedan enterarse sobre las novedades de la marca, encontrar las boutiques Nespresso más cercanas y además puedan comprar productos de forma fácil y rápida desde sus dispositivos móviles. Esta aplicación cuenta con una estética coherente con el resto de las plataformas que la marca utiliza, con un diseño simple, predominación de colores oscuros para las botoneras, e iconografía con líneas finas, delicadas y elegantes, que reflejan los valores de la marca. La estructura de la aplicación es simple y pone la información necesaria a la vista sin necesidad de gran cantidad de pasos, siendo de fácil navegación (ver figura 39 en anexo).

4.2.8.4.2 Nespresso Magazine

Esta aplicación pone a disposición del público la publicación periódica de una revista interactiva de la marca, la cual contiene noticias de gastronomía, recetas, consejos y notas de actualidad además de promocionar los nuevos productos de la marca.

Nespresso Magazine funciona dentro de otras aplicaciones de noticias como Quiosco de Apple. Cada una de esas revistas digitales tiene como temática central una ciudad alrededor de la cual hablará el contenido de la edición y muestran en la tapa a una celebridad que será entrevistada para ese número. Todas las ediciones comienzan con un editorial de Jean Marc Duvoisin, el CEO de Nespresso y el resto del contenido trata

sobre la gastronomía de la ciudad elegida y la presencia en ella de Nespresso. También se pueden encontrar notas sobre los productos de Nespresso y donde y por quienes fueron producidos (ver figura 40 en anexo).

El objetivo de Nespresso con estas publicaciones es ofrecer a los clientes lectura que puedan disfrutar mientras consumen el café de la marca además buscar la forma de informar a los clientes sobre la marca y sus productos.

4.2.8.4.3 Nespresso Meetings

Esta aplicación es exclusiva para los empleados de Nespresso, es una herramienta que pueden utilizar en eventos organizados por la empresa para obtener información sobre contactos útiles, cronogramas e invitados además de facilitar la confección de listas de tareas y el acceso a redes sociales (ver figura 41 en anexo).

4.2.8.5 Comunicación de acciones de Responsabilidad Social Empresaria

Nespresso aprovecha todos sus medios de comunicación para comunicarle a sus clientes los esfuerzos que realiza para convertirse en una empresa responsable. Además, Nespresso le otorga una gran importancia a estas acciones y a su comunicación porque logró capitalizarlas como un valor diferenciador de su marca y muestra su compromiso con el medio ambiente en cada oportunidad que se presenta.

4.2.9 Imagen

Nespresso tiene en los públicos una imagen positiva. Incluso quienes no han probado los productos aseguran la calidad de su café y máquinas. Esta imagen positiva es el resultado de las completas estrategias de comunicación de la marca, y del grupo de tácticas de Responsabilidad Social Empresaria que contempla cada uno de los aspectos del ciclo de vida de sus productos

4.2.10 Competencia

Como competencia primaria Nespresso tiene al sistema de cafetería por cápsulas Dolce Gusto que pertenece también a la empresa Nestlé. La principal diferencia entre ambos es

que apuntan a un distinto posicionamiento y público objetivo. El posicionamiento de Nespresso es el de un producto de lujo y exclusivo que ofrece a sus clientes la posibilidad de tomar en la comodidad de sus hogares un café perfecto, selecto, de excelente calidad y ejecución. Nespresso se enfoca en sus Grands Crus, en seleccionar los mejores cafés del mundo para ponerlos a disposición de todos los amantes del buen café. Dolce Gusto tiene un posicionamiento muy distinto, ellos se enfocan en brindar al público una forma divertida y diferente de tomar café, llevando un Coffee Shop a su casa (ver figura 42 del anexo). Al comercializar sus productos de forma masiva en mercados e hipermercados, Dolce Gusto demuestra que la accesibilidad es uno de sus objetivos, poniendo sus productos a la par de todo producto de consumo masivo.

Como competidor directo Nespresso también tiene en algunos países del exterior al sistema Keurig, un sistema de cafetería por cápsulas que ofrece más de 400 variedades diferentes de todo tipo de bebidas frías y calientes (ver figura 43 del anexo). Para ofrecer tanta cantidad de variedades Keurig se asoció con más de 60 marcas distintas para llevar sus productos a la su sistema. Con tanta variedad cualquier persona puede buscar en cualquier mercado o hipermercado la bebida que usualmente consume adaptada al sistema. Al igual que Dolce Gusto, Keurig busca ofrecer al mercado un producto de consumo masivo, por lo que apunta a un público distinto que Nespresso.

Secundariamente, Nespresso compite con todo el café comercializado de forma masiva o exclusiva, ya sea café instantáneo como café molido o en granos que se venda para consumo personal en el hogar así como con todas las cafeteras que ofrece el mercado. También Nespresso compite de forma secundaria con todas las cafeterías y bares, sobretodo debido a que es la forma en la que usualmente el café espresso es consumido. Respecto a la línea de cafetería corporativa, Nespresso compite con variedad de empresas, sin embargo ninguna cuenta con un sistema de capsulas que permitan al usuario elegir fácilmente que tipo de grano quiere consumir. Entre las empresas con las

que Nespresso compite en este rubro tenemos a Café Fundador, Bonafide, Cabrales, Martinez, Illy y Lavazza entre muchos otros.

4.3 Starbucks

Starbucks Coffee Corporation es una empresa cafetera con base en Washington, en la ciudad de Seattle, creadora de la cadena de cafeterías más grande del mundo. Sus fundadores fueron tres amigos que se inspiraron en el arte y la calidad del café europeo y decidieron abrir un local de venta de especias y granos de café. No fue hasta 1982 que Howard Schultz se incorporó a la empresa e introdujo la venta de bebidas, y fue bajo su dirección que Starbucks se convirtió en la exitosa empresa que es en la actualidad. En 1999 Starbucks publicó su declaración de visión y guía de principios, la cual acompaña a la empresa hasta el día de la fecha, sirviendo como guía para dar consistencia a cada una de las que lleva a cabo. A mediados del año 2015, Starbucks declaró contar con 22.510 locales, distribuidos en 67 países.

4.3.1 Productos y Servicios

Starbucks pone a disposición de sus clientes una variada carta de productos y a pesar de que su negocio principal es la cafetería también ofrecen agua, jugos y variedad de alimentos para desayunos, meriendas y almuerzos (ver figura 44 del anexo).

En cuanto a la cafetería se especializan en café *latte* a base de espresso en una taza para llevar blanca con el logo de la marca. De este café ofrecen variedad de sabores como caramelo, chocolate, vainilla, chocolate blanco, dulce de leche, cappuccino y canela. También ofrecen sabores especiales por tiempo limitado que son lanzados por temporada. A pesar de que gran parte de su negocio es la venta de cafés *latte*, además venden cafetería tradicional, con café espresso, café cortado o café negro de las distintas selecciones de granos que Starbucks tiene disponible.

Además de vender las bebidas preparadas para su consumo inmediato Starbucks también vende selecciones de café molido para que los clientes puedan recrear el café

de Starbucks en sus hogares. Esto también se extiende a distintas infusiones que sirven en el local.

La cafetería fría que ofrece la marca consta de una variedad de *Frappuccinos* en algunos de los sabores que se encuentran en su oferta de cafetería *latte*. Además Starbucks tiene entre sus productos *Frappuccinos* a base de té o de crema. En cuanto a alternativas al café Starbucks cuenta con variedad otras bebidas: té, chocolate caliente, jugo de naranja, agua mineral y jugos orgánicos pertenecientes a otras marcas.

Los alimentos que Starbucks ofrece son tan variados como sus bebidas, cuentan con una amplia variedad de productos horneados: *croissants*, budines de chocolate o limón, *bagels*, *brownies*, *cheesecakes*, tarta de manzana, *muffins* de distintos sabores como arándanos, banana, chocolate, o chips de chocolate, también ofrecen arrollados de canela, panes de queso y *scons* de cuatro quesos. Además ofrecen sándwiches fríos o calientes, tartas para el almuerzo, galletitas envasadas y chicles para refrescar el aliento. Para fechas especiales, y época de fiestas es común que Starbucks venda galletas decoradas o alguna preparación apropiada para la festividad.

En cuanto al servicio brindado en las cafeterías Starbucks la empresa propuso un modelo de negocio novedoso para el momento en el que surgió que fue el café para llevar, similar a los servicios brindados en locales de comidas rápidas, donde el cliente realiza una cola para hacer el pedido y espera de pie a que el pedido esté listo. Otra cosa diferenciadora que realizó Starbucks es preguntar el nombre de los clientes para anotarlo en el vaso con un característico marcador Sharpie negro y así identificar los pedidos por el nombre del cliente cuando estén listos (ver figura 45 del anexo). Si bien es un diferenciador, esto también tuvo repercusiones, ya que en numerosas ocasiones quien escribe el nombre en la taza lo hace de forma incorrecta ya sea ortográficamente o porque un empleado haya confundido el nombre con otro similar. Los errores de escritura en muchas ocasiones acaban documentados en las redes sociales, lo cual ayuda a promover la marca. Incluso gran cantidad de *youtubers* realizaron videos basándose en esta situación ya sea

preguntándole a la gente cuál es su nombre real y cuál es su nombre en Starbucks o parodias de distintas situaciones e intentando explicar cuales son los motivos ocultos de Starbucks para ordenar que sus empleados escriban mal los nombres de los clientes.

Sin embargo el modelo de servicio Starbucks no fue tan exitoso en Argentina como en otros países ya que debido a la cultura del país el público está acostumbrado a sentarse en un café a disfrutarlo en lugar de llevarlo en camino hacia otro lado. Por este motivo Starbucks tuvo que adaptar su negocio para entrar en el mercado argentino instalando locales con espacio para que los clientes se sienten a consumir los productos. Para llevar a cabo esta nueva forma de negocio Starbucks eligió utilizar un mobiliario que mezcla las piezas modernas con piezas usadas, creando pequeños espacios, algunos con sillones, otros con sillas, y en gran cantidad de locales cuentan con largas mesas de madera donde pueden sentarse grandes grupos o gente que vaya sola y pueda utilizar la mesa como espacio de trabajo con sus computadoras o libros.

Con el correr de los años y el aumento de la popularidad de Starbucks, la empresa logró comenzar a comercializar una línea de *merchandising* en la que ofrecen tazas. Entre la variedad de tazas que comercializan hay tazas de cerámica, tazas de viaje plásticas, tazas de viaje metálicas, vasos para bebidas frías e incluso réplicas en plástico de las tazas clásicas de papel de Starbucks. Todas estas tazas vienen en distintos motivos, e incluso algunos países o ciudades tienen tazas con el nombre del lugar para que aquellos clientes de Starbucks que disfruten viajar puedan coleccionar tazas de los distintos lugares que visitaron.

Uno de los motivos que Starbucks declara para la venta de estas tazas es la importancia de cuidar el medioambiente y reutilizar tazas en lugar de utilizar las descartables de papel.

4.3.2 Identidad

A continuación se analizarán los distintos elementos de la identidad de la empresa, ya sean parte de la filosofía corporativa o de los aspectos sensoriales de la identidad.

4.3.2.1 Misión, Visión y Valores

En su página web Starbucks declara como misión “Inspirar y nutrir el espíritu humano: una persona, una taza de café y una comunidad a la vez” plasmando el compromiso que la empresa tiene con sus clientes y las comunidades, el cual va más allá de los productos que ofrecen, esperando mejorar la calidad de vida de las personas brindándoles un espacio de relajación, refugio y tranquilidad.

Starbucks también realiza una declaración de los principios bajo los que se rige la empresa estableciendo los actores sobre los que la empresa desea generar un impacto. El primer principio se refiere a los socios de Starbucks, sus empleados, a quienes la empresa procura tratar con respeto y dignidad ya que comparten más que el trabajo, comparten su pasión por la marca y la experiencia que la marca propone para ellos y para los clientes. El segundo principio de Starbucks tiene que ver con sus clientes, a quienes como ya se explicó previamente la marca espera ofrecerles no sólo sus productos sino también un espacio de relajación y esparcimiento para ir sólo, con amigos o en pareja. La marca espera que sus socios tengan la oportunidad de interactuar con los clientes para intentar levantarles el ánimo, hacerlos reír, y mejorar su día.

Otro principio que declara la marca expresa sus deseos y expectativas para con sus tiendas las cuales deben ser lugares tranquilos y cálidos donde los clientes tengan la oportunidad de dejar las preocupaciones a un lado y disfrutar de un café en paz. Luego la marca establece como cuarto principio la importancia de sus comunidades y su rol y responsabilidad como vecino poniendo especial cuidado en tener una buena relación con las comunidades locales, generando un aporte positivo en cada una de ellas, ayudando y colaborando en los aspectos que pueda hacerlo. Esta preocupación para con las comunidades no sólo incluye aquellas en las que haya una tienda de Starbucks, sino que también incluye a todas las comunidades involucradas en el proceso de producción.

Por último, Starbucks establece en sus principios su compromiso para con sus accionistas, y confía en que siguiendo los principios anteriores lograrán la prosperidad de

la empresa, y generarán mayores dividendos para sus accionistas quienes confiaron su dinero a Starbucks invirtiendo en ella.

Todos estos principios sirven como guía a hora de establecer las estrategias de la empresa y sus objetivos a corto y largo plazo manteniendo a la empresa coherente consigo misma y facilitando la toma de decisiones.

4.3.2.2 Posicionamiento y público objetivo

El posicionamiento de Starbucks es el de un servicio privilegiado, moderno, innovador y relajado, para gente de alto poder adquisitivo que insertó una nueva forma de tomar café al mercado americano y al mundo.

En cuanto a su público objetivo, Starbucks cuenta con dos grupos muy marcados, como explica el periodista de negocios O'Farrell para la sección de negocios del diario Houston Chronicle, el primer grupo corresponde a adultos, hombres y mujeres de 25 a 40 años, profesionales, de altos ingresos que consideran a los productos de la marca como un símbolo de estatus. Este grupo conforma el 49% de los clientes de la marca. El segundo grupo del público objetivo corresponde a jóvenes adultos de 18 a 24 años tanto hombres como mujeres. Este grupo está compuesto por estudiantes universitarios que encontraron en las tiendas de Starbucks un lugar tanto de estudio como de relajación y de socialización, y componen el 40 % de sus clientes.

Ambos grupos son el resultado tanto de las decisiones comerciales de la marca y su cartera de productos como de sus decisiones de diseño que complementan a los productos ofreciendo un espacio moderno, elegante, y cálido donde consumirlos. También influye, sobretodo en el segundo grupo, la presencia en las redes sociales de la marca que convirtió a la marca en un ícono social tanto en la vida real como virtualmente.

4.3.2.3 Spokesman

Starbucks tiene como embajadores de marca a sus socios, sus baristas. Ellos son la voz de la diversidad que caracteriza a la empresa y son quienes mejor conocen a la marca y

la experiencia que provee. Al hablar de la marca los socios se muestran confiados, felices de compartir su experiencia y refuerzan los principios de la marca. Demuestran sentirse agradecidos de formar parte del equipo de la marca además de sentirse entusiasmados por la oportunidad de ayudar a los clientes y brindarles la experiencia de la marca.

Al utilizar a sus propios protagonistas Starbucks se muestra como una empresa *glocal* que se preocupa por sus propios empleados y valora sus experiencias como individuos y como individuos dentro de la empresa. La marca se dio cuenta que puede capitalizar los activos que ya posee para depositar su identidad tomando a sus empleados como los testimonios más importantes sobre si misma. Esto requiere primeramente de un fuerte trabajo con el público interno que permita que se sientan realizados dentro de la empresa y que el ambiente laboral sea agradable y colaborativo, para que los testimonios positivos sean sinceros, y reflejen el día a día de Starbucks.

4.3.2.4 Personalidad

Starbucks es una marca joven, fresca y apasionada del café y el servicio, es una marca que no sólo busca dar a sus clientes un buen café perfectamente preparado sino también un lugar cálido, de refugio, al que se puede ir sólo o acompañado.

Starbucks no se muestra como una marca compleja, es simple y clara en sus propuestas lo cual es pertinente para una empresa que busca ofrecer un lugar de esparcimiento a sus clientes ya que no debería agregarles preocupaciones ni complicaciones.

4.3.2.5 Expresión Verbal

La voz de Starbucks es la de la diversidad, la de la igualdad de oportunidades entre un grupo de personas que comparten su objetivo, servir el mejor café, y dar un excelente servicio. Para Starbucks no importa si la voz es femenina o masculina, joven o adulta, lo que importa es que sepa lo que hace que suene confiada de si misma y apasionada por lo que hace.

4.3.2.6 Expresión Sensorial

Starbucks se expresa de forma simple, cálida y natural, buscando dar un ambiente de hogar. Su expresión sensorial tiene como protagonista a sus productos y los distintos aspectos que se relacionen con ellos, los granos de café, los sacos en los que se transportan, materiales nobles como madera acompañados por los tonos verdes y neutros, que se corresponden al entorno en el que se produce el café Starbucks. También a la hora de elegir los materiales para los contenedores de productos se buscaron materiales como papel y cartón reciclado, con texturas naturales y cálidas.

La expresión sensorial de Starbucks acompaña la promesa de la marca y es parte de la experiencia que la marca propone, un punto de encuentro donde el café es el protagonista y un universo construido a partir de él para proporcionar a los clientes el espacio justo para su consumo y disfrute.

4.3.2.7 Taglines

Starbucks no utiliza *taglines* para acompañar a su marca.

4.3.2.8 Expresión Visual

A continuación se analizan los distintos elementos visuales que componen la identidad de Starbucks.

4.3.2.8.1 Símbolo Gráfico

La marca de Starbucks, a pesar de su evolución a lo largo del tiempo, mantuvo los dos aspectos centrales de su identidad gráfica que la distinguen, estos son: su distintivo color verde y la imagen de la sirena de dos colas perteneciente a la mitología griega. Con el paso del tiempo Starbucks logró el suficiente reconocimiento como para eliminar de su isologotipo el nombre de la marca dejando simplemente la imagen de la sirena y utilizando el logotipo por separado en los casos que sea necesario, por ejemplo como identificador de las tiendas (ver figura 46 del anexo).

La aplicación tipográfica del nombre de marca utiliza la tipografía Freight Sans en su versión *black*, una tipografía *sans serif*, moderna y simple, consistente con la identidad que la marca busca transmitir y de fácil lectura.

4.3.2.8.2 Paleta Cromática

Starbucks maneja una paleta cromática muy clara. Además del verde oscuro institucional utilizan una paleta de neutros para sus uniformes, locales y productos. Además del blanco y el negro, Starbucks usa los colores tierra que recuerdan al producto que comercializan. Esta paleta cromática con el verde institucional de Starbucks se encuentra muy establecida en el mercado y es altamente reconocible por el público (ver figuras 47 a 52 en el anexo).

4.3.2.8.3 Paleta Tipográfica

Starbucks mantiene la tipografía Freight Sans utilizada en su logotipo para el resto de su comunicación, aprovechando sus distintas variables y manejando su interletrado para generar distintos efectos visuales. También la marca suele utilizar tipografías caligráficas modernas para acompañar a la tipografía institucional en avisos y promociones.

El uso de una reducida cantidad de tipografías y el aprovechamiento máximo de la tipografía institucional aporta a una comunicación simple, acorde a la filosofía corporativa.

4.3.2.8.4 Misceláneas, texturas y tramas

La marca no utiliza misceláneas en su comunicación corporativa ni en su comunicación publicitaria. Sin embargo en sus locales, productos y comunicación Starbucks utiliza una serie de recursos como imágenes, texturas, tramas orgánicas y colores cálidos relacionados al ciclo de vida de los productos para manifestar los valores de la marca y su identidad, buscando mantener como centro de las piezas a los productos y a la experiencia que la marca ofrece a sus clientes.

4.3.2.8.5 Paleta Fotográfica

La paleta fotográfica que Starbucks utiliza tiene como protagonista a los productos de la marca en todas sus etapas de producción, mostrando plantaciones, granos de café y productos servidos en las icónicas tazas de la marca. En todas las fotografías utilizadas por la marca predomina la paleta cromática de la marca, siempre priorizando la calidad y la creatividad fotográfica.

4.3.3 Responsabilidad Social Empresaria

Starbucks lleva a cabo distintas medidas de RSE que tienen en cuenta distintas situaciones o problemáticas que involucran a diversos aspectos del funcionamiento de la marca. Starbucks, explica en su página web, que organiza estas acciones en tres enfoques: Comunidad, Orígenes Éticos y Medioambiente.

El enfoque comunitario de Responsabilidad Social Empresaria de Starbucks incluye variedad de medidas para generar un impacto positivo en los distintos actores que intervienen en el desarrollo de la empresa. En primer lugar la marca busca ayudar a los jóvenes en su desarrollo profesional ofreciéndoles oportunidades de empleo y para aquellos jóvenes que crecieron en entornos marginados ofrecen educación en materia de ventas y servicio al cliente en conjunto con fundaciones o organizaciones no gubernamentales.

También la marca cuenta con tiendas que mantienen una relación directa con ONGs locales que se ocupan de temas como minorías, salud, asistencia a veteranos de guerra y a comunidades desaventajadas. Estos locales aportan un monto que va entre 5 y 15 centavos de dólar por cada transacción realizada a la ONG con la que se relaciona, concientizando sobre la causa, y ayudando a las ONGs a obtener un flujo constante de dinero. En el mundo hay solamente 8 tiendas que utilizan esta dinámica, pero esperan que este número crezca con el tiempo para involucrar a la marca con cada una de las comunidades en las que está situada.

Dentro del enfoque comunitario la fundación Starbucks, la cual recibe fondos de la corporación Starbucks y otros donantes privados, realiza significativas donaciones a distintas Organizaciones No Gubernamentales como (*RED*) y además cuenta con variadas iniciativas por medio de las cuales generan empleos para los jóvenes, apoyan a comunidades productoras de cacao, café y té en aspectos de productividad y cuidado de los recursos naturales, incentiva a sus empleados a realizar trabajo comunitario para reforzar sus lazos con la comunidad y trabajan en países en vías de desarrollo para proporcionarles acceso a agua potable.

La marca también da gran importancia a la inclusión, y declara en su página web que sus empleados son diversos en cuestiones de género, raza, etnicidad, orientación sexual, religión, edad, cultura, experiencias de vida e ideas, y consideran esta diversidad como una oportunidad de crecimiento para todos los individuos involucrados.

Entre sus empleados en Estados Unidos Starbucks detectó que el 70% de ellos son estudiantes universitarios o aspiran a serlo, por lo que la marca decidió lanzar un programa para becar a sus empleados americanos en *Arizona State University* y darles la oportunidad de completar sus estudios reduciendo la necesidad de pedido de un préstamo. Estas becas para empleados, se mantienen mientras el empleado trabaje para la marca, y no generan ninguna obligación de continuar su trabajo en la empresa una vez terminada su educación.

El segundo enfoque de Responsabilidad Social Empresaria de Starbucks, trata la problemática de orígenes éticos, ya que relacionan íntimamente el éxito de la compañía con el éxito de quienes hacen posible servir productos de excelente calidad. Mediante diversas iniciativas Starbucks ofrece a pequeños, medianos y grandes productores de cacao, café, té y otros productos manufacturados ayuda económica y social. En primer lugar en cuanto a los productores de café Starbucks confeccionó C.A.F.E. (*Coffee and Farmer Equity*), un modelo de sustentabilidad cafetera que establece los lineamientos para las relaciones de la marca con los productores y todos los intermediarios, con el

objetivo de lograr un café de excelente calidad obtenido de forma responsable desde los puntos de vista social y ecológico. Este modelo cuenta con cuatro áreas de interés sobre las cuales se establecen requerimientos y procesos: calidad, responsabilidad económica, responsabilidad social y liderazgo ambiental. Algunas de las medidas específicas que toman para asegurar cumplir con los objetivos del modelo, son el pago justo por el precio del café, facilitación de préstamos, cumplimiento de los derechos de los trabajadores, proporcionar un espacio laboral sano y seguro, además de asistencia para asegurar condiciones de vida digna y educación.

En relación a los orígenes éticos del té, Starbucks desarrolló el *modelo Ethical Tea Partnership* (ETP), que establece los estándares de producción y asistencia a los productores que la empresa espera para obtener el té de manera socialmente responsable. Además Starbucks trabaja sobre la producción de té con la ONG *Mercy Corps*, para asegurar que tanto en el trabajo como en el hogar los trabajadores gocen de condiciones dignas, y satisfagan todas sus necesidades básicas. En conjunto con esta ONG, la marca también apoya el desarrollo económico de las comunidades productoras, las cuales se encuentran sumergidas en la pobreza en países en vías de desarrollo y no gozan lo de los beneficios del crecimiento económico de sus países. Algunos de los puntos específicos que trabajan respecto a esta industria, son generar medios de respuesta rápida ante emergencias, mejorar la productividad de las plantaciones, asegurar para los niños y jóvenes una educación de calidad y segura que les brinde oportunidades de crecimiento a futuro.

El siguiente punto en la problemática de orígenes éticos se encuentra la producción de cacao, para lo cual Starbucks trabaja con la empresa SCS Global Services, que se especializa en certificación, auditoría y pruebas en temas de sustentabilidad, cuidado del medioambiente y calidad de los alimentos. Mediante ese trabajo conjunto la empresa busca una relación a largo plazo con sus productores asegurando que se paguen los precios justos por los productos, que los trabajadores tengan condiciones laborales

dignas, seguras y salubres, sin explotación. Por último, Starbucks busca erradicar el trabajo infantil en todo el proceso de producción de cacao, prohibiendo el empleo de niños y regulando las condiciones de trabajo para adolescentes, quienes deben priorizar su educación y desarrollo.

El último punto en los orígenes éticos que Starbucks corresponde a otros productos manufacturados, como el *merchandising* de la empresa y el mobiliario de las tiendas para los cuales buscan proveedores que compartan los mismos valores con la empresa y mantengan relaciones socialmente responsables con sus empleados y el medio ambiente.

Además de los enfoques comunitario y de orígenes éticos, Starbucks da importancia al cuidado del medioambiente ya que considera que el planeta es su socio de negocios más importante, y debe preservarlo. Para cuidar el medioambiente, Starbucks cuenta con distintas iniciativas, como la construcción de edificios y locales verdes, con certificación *LEED (Leadership in Energy & Environmental Design)*, la cual tiene en cuenta aspectos de la construcción para determinar un nivel ecológico. Los aspectos a tener en cuenta para esta certificación son: formas de acceso al edificio, materialidad, uso eficiente del agua y la energía, impacto ambiental de la edificación y nivel de innovación implementado. Para cada uno de estos aspectos a analizar hay dimensiones específicas que se ven plasmadas en una escala de valores numéricos, de cuya suma se obtiene un valor que determinará si el edificio es apto para la certificación *LEED*, y que nivel de ella obtendrá.

La marca también da gran importancia a la reducción de los residuos generados para lo cual cuenta distintas medidas puntuales. En primer lugar los empaques y contenedores de sus productos están confeccionados con materiales reciclados que a su vez son reciclables, además en cuanto a sus bebidas Starbucks incentiva el uso de tazas reutilizables, ofreciendo un descuento a aquellos clientes que lleven su propia taza a las tiendas. Además de los desechos que son consecuencia del consumo de los productos,

la producción y preparación de los mismos genera desperdicios, sobre los cuales también se busca la utilización de materiales reciclables y son reutilizados cuando lo sea posible.

Otro aspecto que la marca tiene en cuenta en su enfoque ambiental es el cuidado del agua y la energía implementando medidas y controles para su uso eficiente, además de la implementación de fuentes de energía sustentable, lo cual además de proteger el medioambiente, es una buena decisión para el negocio ya que reduce los costos de producción.

Por último Starbucks tiene como preocupación el cambio climático, siendo uno de los motivos que impulsan todas las medidas de Responsabilidad Social Empresaria relacionadas con el medio ambiente, ya que el cambio climático afecta a la productividad y la calidad de los cultivos, que repercute en la calidad de los productos de la marca. Además, Starbucks es parte del grupo de empresas fundadoras de la iniciativa *Business for Innovative Climate & Energy Policy* (BICEP), una iniciativa que une a empresas socialmente responsables con el objetivo de trabajar conjuntamente en reducir su impacto ambiental y desarrollen métodos innovadores para combatir el cambio climático e implementar el uso de energía renovable.

El conjunto de acciones de Responsabilidad Social Empresaria de Starbucks cubre todos los aspectos e instancias de sus productos, desde su producción hasta los desechos que se generan como resultado de su consumo, logrando una fuerte imagen de empresa socialmente responsable

4.3.4 Fase de Sustentabilidad

Starbucks se encuentra en la tercera fase de sustentabilidad, ya que además de tener en cuenta aquellas problemáticas que pueden surgir del funcionamiento de la empresa, buscó un valor agregado en cada uno de ellos. También se involucra en problemas de la sociedad y fomenta estas medidas para que otras empresas las apliquen.

En cuanto a los valores agregados a partir de potenciales problemáticas que involucran a la empresa en primer lugar se encuentran aquellas medidas relacionadas con el público

interno, ya que además de tener como objetivo proporcionarles un ambiente laboral sano y seguro donde sus derechos y necesidades sean respetados, se les ofrecen variedad de beneficios adicionales poco comunes que logran que Starbucks se convierta en un lugar codiciado para trabajar. Además el trato a los empleados como socios los hace sentir parte de la empresa y su desarrollo, lo que los hace sentir partícipes de sus aciertos y sus fracasos, y ayuda a que se comprometan con sus objetivos. También, al lograr un ambiente de trabajo con beneficios que hagan sentir felices a los empleados de formar parte de la marca Starbucks logró capitalizar esta felicidad, obteniendo testigos primarios dispuestos a oficiar de portavoces de los beneficios de la marca.

En segundo lugar las medidas de reducción de residuos, reciclaje y uso efectivo del agua y la energía además de contemplarse como acciones de Responsabilidad Social Empresaria logran reducir los costos de funcionamiento de la empresa, mejorando su rentabilidad mientras a la vez que su imagen.

También, al participar en calidad de fundador de iniciativas que buscan la implementación de acciones de Responsabilidad Social Empresaria en otras organizaciones la empresa logra posicionarse como referente en estas cuestiones, y otras empresas que quieran implementar las medidas promovidas por esta iniciativa observarán a Starbucks como modelo a seguir. Esto es importante para su imagen, ya que genera un aporte no sólo en como la percibe el público general, sino también la percepción de la marca en el entorno empresarial.

Por último, tanto la participación en la creación de iniciativas como las donaciones realizadas a Organizaciones No Gubernamentales y la ayuda para el desarrollo socioeconómico de las comunidades productoras muestran la voluntad de la empresa de generar un impacto más allá de una imagen positiva. Esto refuerza su aspecto responsable, y en caso de sucederse alguna crisis inesperada minimiza el impacto que puede tener sobre la imagen de Starbucks, ya que el público verá a una empresa

responsable con un problema inesperado, en lugar de verla como una empresa que se mostraba responsable y en la realidad no lo era.

Es importante aclarar que Starbucks puede ocuparse de problemas sociales externos a la compañía porque en primer lugar volvió responsable su funcionamiento interno, comprometiéndose a solucionar y además agregar diferenciales respecto a los aspectos ecológicos de su funcionamiento y a las oportunidades de desarrollo de sus empleados, logrando que todas las acciones de RSE con el exterior de la empresa no contradigan con su desarrollo interno.

4.3.5 Crisis

Starbucks, como toda empresa, tuvo que enfrentarse a situaciones que pueden perjudicar a la imagen de la empresa, o a su rentabilidad. Frente a estas situaciones es importante que se actúe de forma rápida y adecuada, para minimizar los daños producidos.

4.3.5.1 Manual de Acción

Starbucks cuenta con un manual de manejo de crisis, en el cual se establecen las posibles naturalezas de crisis y el proceso a seguir para su contención. Este manual establece tres posibles orígenes de crisis para la empresa, estos son el mal etiquetado de un producto, nuevas regulaciones gubernamentales y conflictos con empleados.

Respecto al mal etiquetado de un producto puede suceder que desemboque en una amenaza para la salud pública por lo que deberá ser anunciada a los medios y a las partes afectadas tan pronto como se obtenga una confirmación de la situación. Para el tratamiento de este tipo de crisis, el proceso de contención comienza con el análisis de la naturaleza de la misma, y es necesario determinar si hay personas afectadas por la situación y quiénes pueden verse potencialmente afectados. Luego debe notificarse de la situación a los agentes internos o externos que sea necesario según determine el manual, para analizar la situación de la crisis en los medios y así establecer un plan de comunicación con ellos. Es necesario tener en cuenta que debe admitirse el problema,

asignar responsabilidades, reforzar los mensajes a comunicar para asegurar su claro entendimiento en el público y corregir el rumbo de acción de la empresa en caso de ser necesario para solucionar cualquier situación que haya sido parte de los desencadenantes de la crisis.

En segundo lugar, un detonante de situaciones críticas puede ser el surgimiento de nuevas regulaciones gubernamentales, a las cuales la empresa debe adaptar su accionar para cumplirlas, buscando mantener la calidad de los productos y servicios a la que los clientes están acostumbrados. Frente a estas situaciones es necesario que en primer lugar la empresa determine cuánto la afectan estas nuevas regulaciones, y el tiempo que tiene para accionar en consecuencia. Luego, deben analizar como perciben los clientes los cambios necesarios, y cómo influye en ellos. También es necesario informar a todos aquellos actores que deban notificarse según la lista establecida para posteriormente organizar el plan de acción y comunicación a los medios que será puesto en marcha para subsanar la situación. En estos casos también es necesario tener en cuenta la necesidad de asumir la situación, asignar responsabilidades, reforzar los mensajes para asegurar su claro entendimiento y cambiar las estrategias necesarias para corregir los aspectos que se vieron involucrados en la crisis.

Por último el manual de manejo de crisis de Starbucks establece el modo de acción frente a una crisis provocada por conflictos con algún empleado. A pesar de los estrictos procesos de contratación de Starbucks que intentan asegurarse de que todos sus empleados compartan los valores y objetivos de la empresa y busquen su éxito, siempre existe el riesgo de que un mal accionar de alguno de los empleados afecte negativamente a la imagen de la marca, ya que sus acciones la representan. Frente a una situación de esta naturaleza, es necesario preservar la imagen de la marca y actuar rápidamente. Primeramente se deberán analizar las conductas que causaron la crisis y quién o quiénes son los responsables de esta situación para comenzar de forma inmediata las acciones legales correspondientes. Luego el CEO deberá confeccionar una

disculpa al público por lo ocurrido, y se deberá notificar debidamente a quien sea pertinente según la lista provista en el manual de manejo de crisis. Por último debe prepararse el material que será entregado posteriormente a la prensa cuando sea pertinente. En estos casos es necesario tener en cuenta que debe reconocerse la situación, disculpase con el público desde la dirigencia, tomar las medidas legales necesarias y reforzar la comunicación de la resolución para procurar su claro entendimiento por parte del público.

El manual de manejo de crisis de Starbucks, además de determinar el proceso a seguir en cada tipo de crisis, proporciona para cada caso las cartas y notas modelo que deberán utilizarse, discursos y declaraciones junto con quien deberá ser el interlocutor de los mismos, planillas de reporte de incidentes que facilitan la notificación de la situación, además de el listado de grupos a los cuales debe notificarse en cada caso y ejemplos de crisis similares que afectaron a otras empresas y sus estrategias de resolución.

4.3.5.2 Colorante no vegano

En su manual de manejo de crisis, uno de los ejemplos que proporciona la marca es un caso la afectó a ella misma. Esta crisis menor se debió a que un grupo de personas, mediante la página de recolección de firmas change.org, lanzaron una petición para que no se utilice en los alimentos un colorante rojo muy popular producido a base de cochinilla carmín, un escarabajo pequeño de color rojizo. El motivo de este reclamo, fue que ese colorante no es apto para personas veganas. La petición rápidamente fue obteniendo miles de firmas, por lo cual la empresa, antes de que la presión sea mayor, decidió suplantar voluntariamente este colorante por uno producido a base de tomates, sobre lo cual realizó una declaración para informar al público.

Si bien este hecho no desembocó en una crisis para Starbucks, no lo hizo debido a su rápida y eficiente resolución que evitó que la marca se vea perjudicada, sobretodo teniendo en cuenta su compromiso con el medio ambiente.

4.3.5.3 Crisis de Identidad

En el año 2007, según el foro de negocios Emprendices, Starbucks sufrió una crisis de identidad que se dio de forma simultánea con una crisis económica que afectó al mundo entero. Esta crisis fue identificada por su CEO, Schultz, quien notó que en los distintos locales se había perdido el ambiente esperado para los negocios junto con los estándares de servicios que la marca declara. Recorriendo distintas tiendas en distintos países, Schultz notó que se comenzó a priorizar la velocidad frente a la calidad del servicio, y se perdió el cuidado por los detalles que diferenciaba a Starbucks. Frente a esta situación se implementaron distintas estrategias con el objetivo de recuperar la pasión que caracterizaba a la marca. Estas estrategias incluyeron la mejora de las tiendas, el refuerzo de las relaciones emocionales con los clientes, cambios en los procedimientos y estrategias de funcionamiento para volver a los lineamientos originales de la marca y la reeducación de sus empleados para devolverles la pasión por el servicio que Starbucks manifestaba como diferencial.

Luego de dos años Starbucks logró recuperarse de la crisis no sólo económicamente sino que también logró recuperar su esencia y su identidad, aspectos que la llevaron al éxito.

4.3.5.4 Dumb Starbucks Coffee

En enero del año 2011, se abrió en Los Ángeles un local llamado *Dumb Starbucks Coffee* (en español, Tonto Café Starbucks). Este local surgió como proyecto en un programa de televisión del canal *Comedy Central* del comediante Nathan Fielder en el que dicho comediante tomó un café existente que tenía pocas ventas y lo transformó en una parodia de Starbucks tomando todos sus elementos, como su menú, tazas, y fachada para hacerlo lo más similar posible. El menú del lugar imitaba al de Starbucks, pero le agregaba la palabra *dumb* a todas las categorías del menú y a cada uno de los productos. A pesar de que la marca Starbucks Coffee está registrada, el abogado de Fielder declaró que el uso de la marca en ese entorno no infringía la ley de marcas registradas ya que Dumb Starbucks estaba planteado como una galería de arte de

parodia, no una cafetería, y cada café vendido no era un café sino una obra de arte. Luego de un día de inauguración y ventas con largas colas en la entrada el local cerró y no volvió a abrir sus puertas, sin embargo fue suficiente para que la existencia del mismo se haga viral y Starbucks tenga que prestar declaraciones para desvincularse de Dumb Starbucks. Se sabe que Starbucks tomó acciones legales, pero el caso se desarrolló de forma privada, y no se dieron a conocer detalles sobre su resolución.

Starbucks es una empresa cuyas estructura sólida y su identidad fuerte ofrecen una base sobre la cual puede sostenerse en caso de surgir una crisis. También demostró contar con las herramientas necesarias para su correcto manejo y rápido accionar que logra minimizar las repercusiones de las situaciones que puedan sucederse.

4.3.6 Comunicación

Starbucks es una marca que le da gran importancia a la comunicación con sus públicos y a la interacción con ellos, por eso busca los mejores medios y estrategias para llegar a ellos.

4.3.6.1 Medios Masivos

Starbucks no publicita en medios masivos de comunicación en Argentina, ya sea televisivos o gráficos. Ésta decisión de la empresa no afecta su reconocimiento en el público y no resulta necesaria ya que la empresa cuenta con una amplia clientela.

Sin embargo en su país de origen realiza publicidades gráficas y de vía pública, en las cuales muestran el aspecto natural de los productos y resaltan su excelente calidad.

4.3.6.2 Redes Sociales

Starbucks utiliza de forma extensiva su presencia en redes sociales para llegar a su público. La empresa utiliza Facebook, Twitter, Instagram y Youtube para llegar a su público. El uso de las redes sociales es acorde a las características de la empresa ya que su público objetivo son en mayor parte los adolescentes y jóvenes.

En su perfil de la red social Facebook Starbucks realiza *posteos* periódicos, aproximadamente uno por mes, incrementando su frecuencia en las épocas festivas. El contenido publicado está compuesto mayormente por fotografías de alta calidad de los productos en situaciones de consumo y de las materias primas en sus distintas etapas de procesamiento, y en algunos casos muestran nuevos locales o expresan noticias sobre la marca. Estas imágenes tienen entre dos mil y 300 mil *likes*, y entre 400 y 12 mil comentarios, los cuales en su mayoría son respondidos por la marca de forma rápida. El tratamiento de la marca en esta red social es coherente con la identidad de la empresa, mostrando la paleta cromática institucional en imágenes que evocan la esencia de la marca y el ambiente que promete (ver figura 53 en el anexo). Sin embargo Starbucks podría beneficiarse de una publicación más frecuente en esta red social.

Por otro lado, en Instagram, la empresa realiza publicaciones diarias mostrando productos, videos y GIFs, utilizando en algunos casos fotografías tomadas por clientes, o imágenes editadas y diseñadas especialmente para esa red social agregando mensajes y misceláneas a las imágenes (ver figura 54 en el anexo). En esta red social los distintos contenidos publicados tienen diversos niveles de repercusión, ya que los *likes* varían entre 150 mil y 300 mil, mientras que la cantidad de comentarios oscila entre los 100 y los 5 mil. El uso de esta red social es correcto y beneficioso para la marca.

Starbucks también tiene presencia en la red social Twitter en la cual realiza publicaciones diarias mostrando imágenes de productos, videos, enlaces a noticias y consejos para preparar bebidas con los productos de la marca. En Twitter la marca comparte publicaciones de sus clientes, y de eventos a los que auspicia. En esta red social la marca tiene entre 300 y 50 mil *likes* por publicación y entre 100 y 35 mil *retweets*, es decir, cantidad de veces que fue compartida, mostrando que hay variedad de niveles de repercusión y aceptación para cada una de las publicaciones.

Finalmente en la red social YouTube la marca publica un promedio de 15 videos mensuales en los cuales muestra recetas de bebidas, informan sobre las distintas

acciones de Responsabilidad Social Empresaria, permiten a distintos socios contar su experiencia como parte del equipo Starbucks y también publican videos institucionales (ver figura 55 en el anexo). Las cantidad de vistas de cada video oscilan entre mil y 3.5 millones, siendo mas populares las que muestran tutoriales de preparación de bebidas sobre los que exponen testimonios de los empleados de la empresa. Estos videos expresan la identidad de la empresa de forma correcta transmitiendo los distintos elementos que componen esa identidad mediante los protagonistas de los videos y los ambientes que muestran.

El uso de YouTube, además de ser beneficioso para la marca por la frecuencia y la calidad de las publicaciones llama la atención frente al uso de otras redes sociales ya que la confección de contenido para YouTube requiere mayor tiempo y esfuerzo.

El tratamiento de redes sociales de Starbucks, si bien por separado es correcto y refleja los valores y la identidad que la marca expresa como conjunto no se muestra consistente, ya que las imágenes y la frecuencia de publicación son distintas, y se puede observar que son distintas personas las que manejan cada una de las redes sociales al analizar el vocabulario elegido y el estilo usado en cada una, es decir que hay distintas voces afirmando ser la voz de Starbucks. Esto hoy en día es un gran descuido por parte de la marca, ya que las redes sociales son el principal canal de comunicación con los clientes y de esta forma pueden generarse contradicciones o inconsistencias que pueden generar confusiones o afectar a la imagen de la empresa.

4.3.6.3 Página Web

La página web de la empresa se muestra simple y despojada, con una estética comparable a sus distintivas tazas por el predominio del color blanco con presencia del verde institucional y la información plasmada de la forma más simple posible (ver figura 56 en el anexo).

Esta página proporciona a los usuarios información sobre la cartera de productos, información institucional, sobre la filosofía corporativa de la marca, explica las acciones

de Responsabilidad Social Empresaria que Starbucks realiza y pone a disposición informes y reportes que muestran los logros de las mismas. En algunos países como Estados Unidos y Canadá, hay una tienda virtual en la página mediante la cual pueden comprarse productos envasados y *merchandising* de la marca.

4.3.6.4 Aplicación para dispositivos móviles

La aplicación para dispositivos móviles Starbucks pone a disposición de sus usuarios en E.E.U.U. distintas herramientas para maximizar su experiencia de la marca. Mediante esta herramienta los usuarios pueden pagar sus compras desde sus teléfonos e incluso enviar tarjetas de regalo de Starbucks y sumar puntos con sus compras (ver figura 57 en el anexo). También se puede acceder al menú con detalles sobre cada una de las opciones que ofrecen y un mapa en el cual mostrarán las tiendas más cercanas a la ubicación del usuario. Esta aplicación también ofrece al público la descarga gratuita semanal de algún contenido de la tienda de Apple, ya sean aplicaciones o temas musicales. Esta aplicación funciona como una extensión de la relación de los clientes con la marca, ingresando a uno de los objetos más personales de una persona hoy en día, su teléfono.

4.3.6.5 Comunicación de Responsabilidad Social Empresaria

A pesar de la gran importancia que da la marca a sus acciones de Responsabilidad Social Empresaria, en materia de comunicación al público de las mismas no realiza un tratamiento extensivo. La página web de la marca es donde puede encontrarse más información al respecto, con detalles sobre cada una de las acciones que la empresa realiza y la publicación de informes sobre sus resultados. La información en la página web se presenta de forma simple y clara y es de fácil entendimiento para el público en general.

Por otro lado en las redes sociales es solamente en YouTube que proporcionan información sobre las acciones de Responsabilidad Social Empresaria, sobretodo mediante testimonios de beneficiarios de acciones específicas.

Si bien al ingresar a las tiendas de Starbucks se pueden conocer datos sobre sus acciones de Responsabilidad Social Empresaria, la marca pierde una gran oportunidad al no comunicar de forma más frecuente y masiva su aporte a las distintas comunidades, ya que puede reforzar aún más su imagen positiva capitalizando estas acciones que además implican una inversión por parte de la empresa.

4.3.7 Imagen

Starbucks en Argentina tiene una imagen positiva, es vista por el público como un lugar moderno y de moda al cual relacionan con su origen americano y convierten a sus productos en un símbolo de status, como los argentinos hacen con todo aquello extranjero, construyendo a su alrededor un sentimiento de importancia y de mundo.

El público argentino no pone demasiada atención a la hora de evaluar la identidad de una empresa extranjera para decidir cual es la imagen que tiene sobre ella y simplemente asume que es mejor que su competencia nacional.

En el resto del mundo, y sobretodo en su país de origen, Starbucks logró su imagen positiva al revolucionar la industria de las cafeterías implementando los cafés elaborados saborizados, los frapuccinos, y el café para llevar. Starbucks adaptó el café a los formatos exitosos americanos de comida rápida utilizando tazas descartables, comprando en el mostrador y esperando el pedido en fila, e incluso la barra donde se encuentran los endulzantes, especias, servilletas y revolvedores comparables con las mesas que hay en Mc Donalds con servilletas y sorbetes. Este formato innovador para la industria cafetera no tardó en impactar al público quien lo percibe como un diferencial que desemboca en una imagen positiva en la situación cultural actual de inmediatez, donde la gente vive apurada y sin tiempo.

4.4 Café Fundador

Café Fundador es una empresa familiar que se encuentra en el mercado argentino desde hace más de 30 años. Actualmente la empresa se considera líder en el mercado argentino de importación de café arábigo de alta gama. La marca es conocida en el mercado por ser elegida como proveedora por muchas cafeterías argentinas.

4.4.1 Productos y Servicios

Café Fundador cuenta con variedad de productos y servicios en distintas líneas según el tipo de cliente, ya que además de vender café para cafeterías y restaurantes, ofrece una serie de productos para venta al público y para empresas.

Según la marca desarrolla en su página web la línea gastronómica de Café Fundador cuenta con café espresso molido en cápsulas de papel de filtro del cual también tiene disponible una opción descafeinada. También ofrece a sus clientes una opción de café molido tostado clásico que consta de un *blend* de café 100% arábigo, y una opción Premium, de café en grano de selección, 100% arábigo de tipo americano. La línea hogareña de Café Fundador se comercializa vía MercadoLibre o supermercados COTO y en las tiendas de la cadena Falabella. Para los hogares la marca cuenta con una gran variedad de productos: en primer lugar, comercializa café espresso en cápsulas de papel de filtro al igual que en su línea gastronómica, también ofreciendo una opción descafeinada. Además, cuenta con una serie de productos llamados Elite, los cuales cuentan con 100% café arábigo de selección en un envase refinado trilaminado. Las selecciones Elite, ofrecen a su público café en grano, café molido y café molido descafeinado. Por último en su línea hogareña Café Fundador cuenta con una línea de café tostado molido oriental.

Por otro lado en cuanto a soluciones para empresas la marca cuenta con dos opciones, ofrece *vending* por medio de máquinas automáticas o cafeteras tradicionales de variados tamaños y orígenes para adaptarse a las necesidades específicas de cada cliente. La cartera de productos que Café Fundador pone a disposición de las empresas cuenta con

una opción de café soluble instantáneo, una variedad clásica compuesta por un *blend* de café molido tostado 100% arábigo y una opción Premium, que consta de café 100% arábigo de selección en grano. También la marca cuenta con una variedad de café tostado con azúcar molido, y otra compuesta por una mezcla de café molido tostado natural y tostado con azúcar.

Café fundador, además de productos de café cuenta con una variedad de infusiones bajo distintas marcas, Té Fundador, el cual está realizado con brotes misioneros al igual que Mate Cocido Fundador, hecho con yerba mate misionera. Otras de las marcas pertenecientes a Café Fundador son Inti Zen que ofrece una variedad de tés latinoamericanos fusionados con la sabiduría oriental, José una marca de infusiones de hierbas orgánicas disponibles en saquitos de muselina o cristal para reforzar el desarrollo de los sabores de las infusiones. La marca Cachamai de té de sabores variados también pertenece a Café fundador, al igual que Heredia, la cual ofrece infusiones saborizadas frutadas.

Por último, dentro de las soluciones que Café Fundador pone a disposición de sus clientes gastronómicos y corporativos vajilla exclusiva de la marca, diseñada especialmente con el volumen y la porcelana indicada para reforzar las propiedades de sus productos.

Además de su oferta de productos, Café Fundador brinda a sus clientes gastronómicos e institucionales variedad de servicios. En primer lugar Café Fundador ofrece un servicio de distribución personalizado para sus clientes, de forma directa para Capital Federal y Gran Buenos Aires y mediante distribuidores para el interior y exterior del país. También ofrecen servicio de cafetería para eventos ya sean fiestas, congresos o reuniones, poniendo a disposición de sus clientes personal capacitado para el servicio. Por último, Café Fundador ofrece servicio de postventa a sus clientes, ofreciendo servicio técnico en talleres móviles, para dar un servicio rápido.

4.4.2 Identidad

A continuación se analizarán los distintos elementos de la identidad de la empresa, ya sean parte de la filosofía corporativa o de los aspectos sensoriales de la identidad.

4.4.2.1 Misión, Visión y Valores

En su página web, la marca sólo declara los valores institucionales omitiendo declaraciones sobre su misión y visión, aspectos fundamentales a la hora de definir la identidad de una organización y transmitirla al público .

Entre sus valores, Café Fundador menciona la calidad total ya que cumplen con los estándares internacionales establecidos por la certificación ISO 9001:2008, y la ética de negocios, asumiendo la responsabilidad de mantener acciones comerciales responsables. También, la marca valora su seriedad, cumpliendo los plazos y las formas acordadas así como la rentabilidad empresarial, defendiendo los intereses de los clientes. El último valor que declara Café Fundador es la rapidez en la operatoria ya que la marca es consciente que la rentabilidad de sus clientes depende de ella, siendo necesario un compromiso inquebrantable de su parte.

4.4.2.2 Código ético de conducta

Café Fundador no cuenta con un código ético de conducta público que establezca un marco para las relaciones dentro y fuera de la empresa. Esto permite a los integrantes de la compañía libertad de acción, lo cual puede generar inconsistencias dentro la empresa e incluso conflictos.

4.4.2.3 Posicionamiento y público objetivo

Café fundador se posiciona como un café de calidad tradicional argentino, especialmente dedicado a la venta de soluciones para sus dos principales públicos objetivos, los negocios gastronómicos y empresas, a pesar de ofrecer productos al público, los cuales no generan grandes volúmenes de ventas.

4.4.2.4 Spokesman

Al ser una empresa familiar, son los dueños quienes representan a la marca, siendo actualmente la segunda generación de la familia en tener control de Café Fundador, Javier López. Sin embargo la escasa comunicación de la empresa hace que esta información sólo se encuentre documentada una breve entrevista realizada a el spokesman de la marca para el diario online de la industria gastronómica, *gastrónmiconet*, realizada en el año 2012.

4.4.2.5 Personalidad

Café fundador se muestra como una marca tradicional que valora su trayectoria en el mercado. Se muestra poco comunicativa, concisa es sus declaraciones y siente que su marca es declaración suficiente sobre si misma debido a sus más de 30 años en el mercado. Sin embargo puede verse que en el último año la marca comenzó a implementar distintas acciones de comunicación que se contradicen con la identidad de la empresa.

4.4.2.6 Expresión Verbal

De forma consistente con su personalidad, Café Fundador se expresa de forma simple, con frases cortas y directas.

4.4.2.7 Taglines

Café fundador no utiliza *taglines* en su identidad ni en su comunicación.

4.4.2.8 Expresión Visual

La expresión visual de la marca se ve exactamente como en los comienzos de la marca, sin haber evolucionado a lo largo de su existencia y por consiguiente tampoco se adaptó a los estilos ni formas modernas.

4.4.2.8.1 Símbolo gráfico

La marca de Café Fundador es compleja. Muestra el nombre de la marca en color blanco, plasmado con dos tipografías distintas, la primera representa la palabra *café* y en ella predominan las formas redondeadas mientras que la segunda tipografía usada para la palabra *Fundador* presenta formas geométricas rectangulares. Ambas palabras comparten la misma letra *F*, de cuya base se desprenden dos líneas curvilíneas que podrían representar el humo de un café caliente. Todo esto se ubica sobre una placa de color negro, la cual está rodeada por un grueso filete de color rojo, que comienza en el centro del lado inferior con un corte recto, continúa por la izquierda hasta la parte media superior con una terminación redonda, y sigue hacia el centro del lado derecho con una sucesión de puntos. Desde el centro de la parte inferior hacia la derecha se encuentra escrita la palabra *espresso*, en una tipografía que muestra formas cuadradas con esquinas redondeadas (ver figura 58 en el anexo).

La complejidad de esta marca se corresponde con la época de creación de la misma y la estética utilizada en ese momento. Para la actualidad esa marca se muestra extremadamente compleja, con gran cantidad de variables innecesarias como por ejemplo la cantidad de tipografías utilizadas y el filete que rodea la placa.

4.4.2.8.2 Paleta Cromática

La paleta cromática que muestra la marca está compuesta por los colores blanco, negro y rojo, sin embargo esta paleta cromática no representa la naturaleza de los productos que vende, y no se adapta de forma correcta a los colores tierra usados en el *packaging*.

4.4.2.8.3 Tipografía

En cuanto a la paleta tipográfica, si bien en su marca se pueden ver tres tipografías distintas, ninguna de ellas es utilizada para el resto de la comunicación, para los titulares y los cuerpos de texto utiliza distintas variables de la tipografía Verdana.

4.4.2.8.4 Misceláneas

Café Fundador no utiliza misceláneas que representen su identidad, sin embargo como elementos en distintas piezas utiliza cortas y finas líneas rectas, como guiones, los cuales ayudan a establecer puntos de apoyo para las distintas cajas de texto.

4.4.2.8.5 Texturas y tramas

La marca no desarrolló texturas o tramas relacionadas con su identidad visual, sin embargo aplica un uso consistente de tramas de rayas verticales en distintos colores en el *packaging* de sus productos.

4.4.2.8.6 Paleta Fotográfica

La paleta fotográfica de la marca muestra distintas situaciones de consumo de los productos y el proceso de preparación de la cafetería clásica que caracteriza a los productos de la marca. Sin embargo, la marca utiliza estas imágenes de forma descuidada y poco consistente repitiendo su uso, aplicando filtros monocromáticos a algunas de las imágenes y filtros de refuerzo de color a otras, o manteniendo fotografías con buena definición y aplicando a otras efectos de desenfoque.

4.4.3 Responsabilidad Social Empresaria

La Responsabilidad Social Empresaria de Café Fundador se limita a la obtención de certificaciones de estándares internacionales. En primer lugar, Café Fundador obtuvo la certificación ISO 9001:2008, la cual se ocupa de estandarizar los sistemas de gestión de calidad y de su auditoría semestral. Para obtener esta certificación la Organización Internacional de Estandarización analiza aspectos como la gestión de la documentación relacionada con los procesos de producción, la estructura de la dirección, sus objetivos y su compromiso con la calidad y la gestión de recursos humanos, infraestructura y ambiente de trabajo. También analizan todos los aspectos específicos de los productos, y los procesos de información y análisis para asegurarse que no sólo se proporcione al

público productos de calidad, sino también la empresa demuestre un continuo esfuerzo por mejorar la calidad de su oferta al público.

También la empresa cuenta con la Certificación UTZ cuyos programas trabajan para lograr agricultura sostenible para la producción de cacao, café y té. Mediante este programa, UTZ facilita el crecimiento socioeconómico de los productores al mismo tiempo que preserva el medioambiente y sus recursos naturales. Los aspectos controlados por esta certificación abarcan todo el proceso de producción desde el agricultor hasta el consumidor asegurando que las condiciones de trabajo en todas las instancias sean dignas, sanas y seguras, no se den situaciones de trabajo infantil y se proteja a la naturaleza. Además de certificar a aquellas empresas que cumplan con sus estándares la organización realiza investigaciones y evaluaciones para adaptar los requerimientos de la certificación a los cambios del entorno.

4.4.4 Fase de Sustentabilidad

Café Fundador se encuentra en la primera etapa de sustentabilidad, ya que las acciones de Responsabilidad Social Empresaria que realiza sirven para prevenir aquellas problemáticas relacionadas con la industria en la que se desarrolla, sin que esto aporte un diferencial significativo a la marca y sin la creación de soluciones o aportes creativos que demuestren un interés más allá de las actividades específicas de la empresa. Si bien las certificaciones ISO 9001:2008 y UTZ muestran un interés de parte de la empresa de tener una relación responsable con sus proveedores, empleados, clientes y el medioambiente estas acciones sólo cubren estándares estructurados y específicos que no muestran voluntad de generar valor agregado a su marca mediante la Responsabilidad Social Empresaria.

4.4.5 Crisis

De la misma forma que no hay disponible gran cantidad de información sobre Café Fundador, no se encontraron registros de que la empresa haya atravesado alguna crisis.

4.4.6 Comunicación

La comunicación de la empresa actualmente se realiza únicamente mediante redes sociales y su página web, sin utilizar publicidades en medios masivos de comunicación.

4.4.6.1 Redes Sociales

El uso de redes sociales comenzó a mediados de 2014, usando mayormente Twitter y Facebook. Las publicaciones en ambas redes sociales son las mismas, y son realizados de forma diaria. En estas publicaciones muestran fotos de los distintos productos, locales que venden Café Fundador, eventos en los cuales la marca tuvo presencia, promociones e incluso datos curiosos sobre eventos históricos que sucedieron ese día. Estos posteos tienen entre cero y 25 likes, siendo los más populares aquellos que proporcionan los datos históricos curiosos. A pesar de que es necesaria la implementación de redes sociales a la hora de generar un vínculo con los públicos, si la empresa detecta que las publicaciones no tienen los efectos deseados y le resultan indiferentes a los públicos es necesario cambiar la estrategia ya que esa situación puede ser perjudicial para la marca (ver figura 59 en el anexo).

La marca también cuenta con un perfil en Instagram, el cual tiene una sola publicación realizado a mediados de 2014, lo cual es un gran error que puede perjudicar la imagen de a empresa haciéndola ver descuidada (ver figura 60 en el anexo).

Por otro lado, la marca también cuenta con un perfil en YouTube, en cual realiza publicaciones eventuales mostrando productos, tutoriales o explicando las certificaciones con las que cuenta (ver figura 61 en el anexo). Estos videos fueron confeccionados con un básico trabajo de animación, no utilizan locución, usan texto en pantalla y música, y en varias ocasiones son realizados con la técnica de *stop motion*. Este trabajo audiovisual, no es acorde a la identidad de la empresa ya que las animaciones y varios de los recursos usados son demasiado modernos para la marca, pero aún así son de pobre calidad como para destacarse. Para una marca de estas características, que se mantiene igual desde hace 30 años y valora tanto su trayectoria como para no sentir la necesidad

de adaptarse a los tiempos modernos, hubiese sido más coherente realizar videos donde se muestre a una persona que explique las cuestiones expresadas en los videos existentes, en lugar de realizar animaciones que se quedan a mitad de camino en cuestiones de calidad, de contenido y de pertinencia.

4.4.6.2 Página Web

La página web de Café fundador cumple con las características visuales previamente establecidas respetando las paletas cromática, fotográfica y tipográfica corporativas. Sin embargo cuenta con gran cantidad de animaciones que no aportan al aspecto funcional de la página y además incrementan el tiempo de carga, convirtiéndola en una página de lento funcionamiento, sobretodo para dispositivos móviles. La estructura de la página no es consistente, habiendo menús desplegables en algunas secciones y en otras es necesario regresar a la página principal de la sección para poder recorrer otra subsección ya que carece de una estructura de navegación completa (ver figura 62 en el anexo).

Además la página no utiliza de forma provechosa el espacio al utilizar un sector determinado de la pantalla sin contar con propiedades responsive. Por último, el contenido de la página es extremadamente reducido, no expresa de forma clara las características de su filosofía corporativa ni de sus productos siendo complicado de entender exactamente cuales son las características diferenciales de cada uno de ellos.

Es fundamental tener en cuenta que la única información que la empresa ofrece a su público sobre sus acciones de Responsabilidad Social Empresaria es en uno de sus videos de YouTube, donde explica de forma muy simple qué implica tener la certificación UTZ. En su página web, simplemente menciona las certificaciones sin explicar el valor que aporta a su producto y a su marca.

Es importante que la marca comunique las características y procedimientos que les permiten contar con estas certificaciones, y plantear a las certificaciones como la prueba de esas acciones, en lugar de sobreentender que la simple afirmación de la certificación

es suficiente para que los públicos comprendan los altos estándares de calidad de la marca y los compromisos responsables que la empresa realiza.

4.4.7 Imagen

El público en general no tiene una fuerte imagen establecida de Café Fundador y no recuerda su existencia hasta que se les es nombrada. Quienes la recuerdan la reconocen como una marca de café que sirven en cafeterías o restaurantes y sus opiniones al respecto son indiferentes.

Esto se debe a los pocos esfuerzos que la marca pone en hacerse notar entre el público, ya que no basta con auspiciar eventos para obtener presencia de marca y publicar contenido de forma diaria en las redes sociales, sino que deben buscar formas llamativas de llegar al público, que generen un interés en ella y sus productos.

4.5 Conclusiones

En el desarrollo de presente capítulo se analizaron tres empresas, con características distintas cuyo aspecto en común es que pertenecen al rubro cafetero. Cada una de estas marcas se dedica a una actividad distinta dentro del rubro que comparten e implementan distintas herramientas y técnicas a la hora de definir y transmitir su identidad. Todas ellas realizan acciones de Responsabilidad Social Empresaria, sin embargo su nivel de compromiso es distinto y presentan distintos niveles de sustentabilidad.

Nespresso es una marca que apunta a un target adinerado y construyó su identidad alrededor de decisiones de Responsabilidad Social Empresaria poniendo especial cuidado en reducir la huella de carbono que sus actividades generan. Mediante sus distintas acciones de Responsabilidad Social Empresaria, Nespresso logró un modelo de negocios sustentable, sin embargo su compromiso se limita a aquellas problemáticas o conflictos relacionados al accionar de la empresa, una decisión de suma validez, que deja abierta la opción a futuro de generar aportes que solucionen problemas sociales que excedan a las comunidades de impacto de la marca.

Por otro lado Starbucks es una empresa que con el tiempo comenzó a implementar acciones de Responsabilidad Social Empresaria que generen aportes a aquellas comunidades sobre las que tiene un impacto, ya sean acciones pequeñas como el uso de servilletas confeccionadas con materiales reciclados o ayudar al desarrollo personal de sus socios mediante la entrega de becas de estudio. Cuando Starbucks tomó las medidas necesarias para cubrir a todas sus comunidades de impacto, tanto en aquellas problemáticas que se relacionan con la empresa como en el desarrollo profesional y personal, comenzó a expandir el alcance de sus campañas y políticas buscando la forma de mejorar situaciones sociales, económicas y culturales de preocupación mundial. A diferencia de Nespresso, Starbucks no desarrolló su identidad alrededor de las decisiones sustentables, sino que las tomó como una herramienta para comunicar sus valores de marca. Esto también se ve en la diferencia que puede apreciarse entre la comunicación de acciones de RSE que cada una de las marcas realiza, Nespresso logra que todos sus mensajes reflejen de alguna forma sus acciones sustentables a pesar de no tener un alcance tan amplio como Starbucks en temas de RSE, logró capitalizar sus esfuerzos de tal forma que los convirtió en uno de los valores de su marca, atribuyéndole a la Responsabilidad Social Corporativa la calidad de sus productos, y también justificando con ella sus precios. Por otro lado Starbucks no comunica de forma tan extensiva sus acciones de RSE esperando que los clientes sean capaces de vivenciarlas al leer en una taza o una servilleta el origen de sus materiales, al interactuar con los empleados o al leer sobre el origen del café que Starbucks comercializa. Esta poca comunicación no explota el potencial de beneficios que estos esfuerzos son capaces de otorgarle a la marca.

Por último Café Fundador es una empresa que presenta una identidad anticuada, que se ve reflejada en la naturaleza de sus acciones de Responsabilidad Social Empresaria, ya que no las explota para demostrar su compromiso con proporcionar productos de calidad, ni su compromiso con mantener relaciones éticas en su proceso de producción.

Capítulo 5: Identidad Responsable

Luego de definir y establecer los distintos beneficios que pueden obtenerse de la implementación de la Responsabilidad Social Empresaria como parte de la identidad de la empresa mediante el proceso de branding, es necesario establecer un curso de acción para asegurar que se realice de forma ordenada siguiendo lineamientos básicos que proporcionen un marco.

Para ello, se tomará como punto de partida el proceso de branding, y se agregarán a él los distintos pasos para la planificación de las acciones de Responsabilidad Social Empresaria.

En primer lugar a la hora de realizar el análisis inicial para determinar la situación actual de la marca es necesario agregar variables de análisis que aporten información sobre el impacto que genera la empresa. También es importante conocer profundamente a los distintos grupos de interés, no sólo las expectativas y la relación que tienen con la empresa como ya establece el proceso de branding, sino también cuáles son sus intereses, preocupaciones y aspiraciones específicas. Con esto, posteriormente se podrán identificar las medidas de Responsabilidad Social Empresaria que pueden resultar de interés para estos grupos.

Como parte del proceso de investigación que involucra el branding, es necesario agregar al análisis de la competencia las acciones de Responsabilidad Social que ellos lleven a cabo y todas aquellas crisis que hayan tenido. Esto sirve para identificar los problemas que pueden darse como resultado de las actividades del rubro, y poder posteriormente generar estrategias que eviten caer en los mismos inconvenientes.

Luego como parte complementaria del diagnóstico de identidad e imagen que se presenta con la estructura FODA es necesario generar una valoración con esa misma estructura sobre la Responsabilidad Social Empresaria. Esto significa establecer mediante la información obtenida en la investigación cuales son las fortalezas con las que cuenta la empresa para establecer un punto de partida en materia de Responsabilidad

Social Empresaria y qué oportunidades le proporciona el rubro para un accionar responsable. También, se deben determinar aquellos desafíos que la empresa debe superar para lograr una identidad genuinamente responsable, y las amenazas del entorno que pueden afectar a la empresa a la hora de emplear acciones de Responsabilidad Social Empresaria. Este análisis FODA enfocado a la RSE ayuda a determinar la situación actual de la empresa respecto a esta práctica y es una herramienta fundamental a la hora de determinar el proceso que deberá llevarse a cabo para lograr una empresa responsable.

Para determinar este proceso es elemental tener en cuenta las fases de sustentabilidad que fueron desarrolladas en el primer capítulo de este proyecto para determinar la lista de prioridades de la empresa en materia de Responsabilidad Social Empresaria. De acuerdo con la primera fase de sustentabilidad para comenzar se deben identificar aquellas acciones necesarias para solucionar conflictos que la empresa esté transitando ya que para comenzar a implementar y comunicar acciones de RSE es imperativo que se encuentre internamente en paz respecto a estas temáticas. Luego, también como parte de la primera fase de sustentabilidad, es necesario identificar los potenciales problemas que pueden involucrar y afectar a la empresa respecto a los distintos enfoques de RSE para emplear estrategias que ayuden a prevenir que se conviertan en un problema. Tanto los problemas como los problemas potenciales a tratar en esta primera etapa de sustentabilidad estarán plasmados en las secciones de desafíos y amenazas del análisis FODA si este fue confeccionado de forma correcta.

Habiendo determinado aquellas estrategias que corresponderán a la primera fase, se puede comenzar a identificar aquellas que formarán parte de la segunda, en la que serán incluidas todas aquellas tácticas para reducir el impacto negativo de la empresa en el mediambiente y en sus públicos. Será necesario plantearse qué puede hacerse para mejorar aspectos de producción de desechos o uso de recursos a pesar de que no se esté procediendo de forma incorrecta. Esta fase además debe ser tenida en cuenta como

un procedimiento estratégico de reducción de costos y optimización de procesos, que además de contribuir a la sustentabilidad puede mejorar la rentabilidad de la empresa y su productividad, transformándola en una estrategia de responsabilidad para consigo misma. Además, este proceso es un gran paso hacia la sustentabilidad, ya que es el primero que se realiza de forma proactiva, a diferencia de la fase anterior que cuenta con aspecto de compensación y otro de prevención.

Al finalizar de determinar las acciones específicas que formarán parte de las dos primeras fases de Responsabilidad Social Empresaria, se contará con una base sólida para comenzar a construir estrategias que generen valor para la marca.

Para continuar con esto es necesario pasar a la segunda etapa del proceso de branding, que como se nombró en el primer capítulo, corresponde a la definición del perfil de identidad corporativa. Como parte de esta identidad se desarrollan los rasgos de la personalidad de la marca, los valores institucionales y los atributos competitivos que diferenciarán a la marca de sus competidores, y para lograr una identidad en sintonía con la Responsabilidad Social Empresaria es importante que para determinar todas esas características se tenga en cuenta cómo quiere plasmarse esa responsabilidad. Es a partir de los valores de marca, y su código ético de conducta (en caso de tenerlo) a partir de los cuales pueden desarrollarse estrategias de Responsabilidad Social Empresaria que refuercen la identidad corporativa, y permitan que ambos aspectos de la empresa se muestren en sintonía, generando una imagen fuerte y consistente.

Al determinar el perfil de identidad deseada, es necesario desarrollar a su vez el perfil de estrategias de Responsabilidad Social Empresaria deseadas utilizando la información obtenida en el análisis FODA sobre las fortalezas de la empresa y oportunidades del mercado, para identificar los objetivos que tengan en común y asegurarse que sean compatibles y alcanzables.

Luego de obtener estos perfiles, es necesario compararlos con la imagen de la empresa obtenida en la etapa anterior del proceso de branding, y además comparar el perfil de

Responsabilidad Social Empresaria buscado con las acciones correspondientes a las dos primeras fases de sustentabilidad, para así obtener cuáles serán las estrategias que formarán parte de la tercera fase.

Las estrategias de Responsabilidad Social Empresaria que formarán parte de la tercera fase de sustentabilidad, además de obtenerse de las diferencias entre las estrategias de las dos primeras fases y el perfil de Responsabilidad Social Empresaria deseado, deberán establecerse teniendo en cuenta una serie de lineamientos teóricos que garantizarán su éxito y su rentabilidad para la empresa. En primer lugar deberán aportar un valor real a la marca, y a los destinatarios de la acción, buscando en lo posible que además genere un diferencial para la marca que pueda tomarse como ventajoso por sobre la competencia. También es necesario que sean realizables y medibles, para que una vez comenzada su implementación sea posible hacer un seguimiento de su evolución.

Otra característica fundamental para la utilidad de las estrategias es que sea relevante, que genere un interés por parte del público y sea planificada y ejecutada acorde a las características del destinatario, para evitar que genere repercusiones negativas o pase desapercibida. Por último es necesario que cada una de las acciones sea consistente con los valores de la empresa y los lineamientos que determine la filosofía corporativa, es decir, que genere un esfuerzo en la misma dirección que el resto de las acciones de la empresa.

Una vez obtenidas la identidad corporativa definitiva de la empresa y las acciones de RSE que formarán parte de las distintas fases de sustentabilidad, se puede pasar a la etapa final del proceso de branding, correspondiente a la comunicación de identidad, a la cual se deberá incluir un proceso de implementación y comunicación de Responsabilidad Social Corporativa.

Este proceso de implementación y comunicación dependerá de la situación en la que se encuentre la empresa, y deberán aplicarse todas las acciones correspondientes a una

fase antes de comenzar a ejecutar las que formen parte de la siguiente. Esto es importante porque cada fase tiene un objetivo respecto a la organización en general, funcionando como base de apoyo para que la siguiente resulte exitosa, entonces, si se pusieran en práctica acciones que generen valor agregado antes de solucionar los problemas existentes en la organización, ese valor agregado desaparecería y se convertiría en una imagen negativa impulsada por la falta de consistencia en el accionar de la empresa en general.

Este proceso conjunto de branding y Responsabilidad Social Corporativa también tiene que considerarse un proceso continuo, ya que es importante mantener a ambas prácticas continuamente actualizadas para que la marca no pierda relevancia en el mercado, y para poder mantener un seguimiento de todos los aspectos que afectan a la imagen de la empresa.

De esta forma, tomando como puntos de partida el proceso de branding establecido por Capriotti Peri (2009) y las fases de sustentabilidad propuestas por Hitchcock (2015), es posible establecer un proceso de branding que sea consiente de la Responsabilidad Social Empresaria y que logre que ambos aspectos de la empresa sean pensados para trabajar en la misma dirección y se complementen uno con otro, logrando que la empresa alcance una Identidad Responsable.

Conclusiones

Durante el desarrollo de este trabajo, pude descubrir y fundamentar con teorías los innegables beneficios que pueden obtenerse de la relación entre la Responsabilidad Social Empresaria y el branding. Estos beneficios no sólo logran una identidad más fuerte y consistente y una imagen positiva, también ayudan a la empresa a entender de forma más humana las preocupaciones de los públicos y descubrir qué pueden hacer por ellos, logrando una relación más personal con los individuos que componen estos públicos.

Al buscar los puntos en común entre el branding y la Responsabilidad Social Empresaria descubrí que para llevar a cabo en la práctica esta relación que sentí necesaria en la teoría, era posible desmembrar la Responsabilidad Social Empresaria, y ubicar sus distintas instancias dentro del proceso de branding para lograr la creación simultánea del perfil de identidad corporativa y las estrategias de RSE deseadas, obteniendo de esto una Identidad Responsable. De esta forma, al construir paso a paso y de forma conjunta ambos aspectos, el proceso propuesto permite al diseñador arse que ambas serán compatibles, que representarán los mismos valores y perseguirán los mismos objetivos respecto a la empresa.

Creo que la propuesta del proceso de gestión conjunta de Responsabilidad Social Empresaria que desarrollé en el último capítulo de esta tesis es fácilmente aplicable y puede ayudar de forma significativa a empresas y diseñadores a lograr una identidad corporativa completa y consistente que abarque los lineamientos para RSE para facilitar los procesos de implementación y evitar problemas relacionados a mensajes contradictorios o acciones incongruentes que puedan poner en peligro la imagen o la identidad de la empresa.

Muchas empresas en sus inicios no tienen en cuenta la Responsabilidad Social Empresaria porque están enfocados en su negocio y en la minimización de costos y

maximización de ganancias. Por eso considero importante que sobretodo los emprendedores y dueños de Pymes comprendan que iniciarse en la Responsabilidad Social Empresaria implica también cuidar los costos al optimizar los procesos de la empresa y eliminar todo tipo de desechos y procesos superfluos. Esto significa que la Responsabilidad Social Empresaria es mucho más que algo que realizan las grandes empresas para generar una buena imagen y que en realidad está al alcance de todas las empresas independientemente de su tamaño y etapa de vida.

Referencias Bibliográficas

- (RED) (s.d.). *Learn*. Recuperado 11 Noviembre 2015, a partir de <http://www.red.org/en/learn>
- Ávalos, C. (2010). *La marca*. Buenos Aires: La Crujía.
- BBC Mundo (2015). Cómo llegó Volkswagen a una de las peores crisis de su historia. *BBC Mundo*. Recuperado 11/11/2015 de http://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/09/150922_volkswagen_escandalo_trampa_perdidas_ac
- Bigorito, S. (2014). La Transparencia de la Gestión Sustentable. *Forbes Argentina*, (32), 101.
- Blejmar, J. (2014). Ética y conducta responsable, las nuevas claves de la gestión. *Forbes Argentina*, (32), 98-100.
- Borodkin L. (2014). Dumb Starbucks was the perfect crime, but Starbucks was smart to play dumb. *The Guardian*. Recuperado 11/11/15 de <http://www.theguardian.com/commentisfree/2014/feb/12/dumb-starbucks-trademark-lawyer>
- Braidot, N. (2009). *Neuromarketing*. Barcelona: Gestión 2000.
- Café Fundador. Disponible en <http://www.cafefundador.com>
- Capriotti, P. (2009). *Branding corporativo*. Santiago, Chile: Business School Universidad Mayor
- Chaves, N. y Belluccia, R. (2003). *La Marca corporativa*. Buenos Aires: Paidós.
- Chiaravalle, B. y Schenck, B. (2007). *Branding for dummies*. Indianapolis, IN: Wiley Pub., Inc.
- Costa, J. (2003). *Imagen corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires: La Crujía.
- Doncel (2011). *PECOHUE un emprendimiento social que apunta a la integración a través del empleo*. Recuperado 20/09/15 de <http://doncel.org.ar/tag/pecohue/>
- Engels, M. (s.d.). La Responsabilidad Empresaria. Lo global vs lo contextual. *DIRCOM Argentina*.
- Etkin, M. (s.d.). Responsabilidad comunicativa: RSE y comunicación institucional. *DIRCOM*.
- ExpokNews (2012). Caso de Éxito de RSE: Natura. *ExpokNews*. Recuperado 11 Noviembre 2015, a partir de <http://www.expoknews.com/caso-de-exito-de-rse-natura/>
- ExpokNews (2013). La RSE no es sólo un tema de identidad corporativa. *ExpokNews*. Recuperado 11/11/2015 de <http://www.expoknews.com/la-rse-no-es-solo-un-tema-de-identidad-corporativa/>
- ExpokNews (2015). Reino Unido publica empresas que incumplen salario mínimo. *ExpokNews*. Recuperado 11/11/2015 de <http://www.expoknews.com/reino-unido-publica-empresas-que-incumplen-salario-minimo/>

- Fairtrade International (2009). *Carta de los Principios del Comercio Justo* (1ª ed.). Fairtrade International. Recuperado 11/11/2015 de http://www.fairtrade-advocacy.org/images/FTAO_charters_3rd_version_ES_v1.3.pdf
- Fairtrade International (2015). *Carta de los principios del comercio justo*. Recuperado 11/11/2015 de http://www.fairtradeadvocacy.org/images/FTAO_charters_3rd_version_ES_v1.3.pdf
- Fairtrade.net (s.d.). *Fairtrade International / About / Our vision and mission*. Recuperado 11 Noviembre 2015, a partir de <http://www.fairtrade.net/our-vision.html>
- Findlay Schenck, B. y Chiavalle, B. (2015). *Branding For Dummies* (2ª ed.). Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
- Ghio, M. (2011). *Oxitobrand*s. Lima: Planeta.
- Gobé, M. (2001). *Branding emocional*. Barcelona, España: Divine Egg publicaciones.
- Gómez Lovera, M. (2015). Esta juguetería no tiene tiempo para el sexismo y roles de género. *Dinero en Imagen.com*. Recuperado 11/11/2015 de <http://www.dineroenimagen.com/2015-11-02/63946>
- Google (2015). *Inside Google: A look at its NYC Office - Google Careers*. *Google.com*. Recuperado 11/11/2015 de <http://www.google.com/about/careers/lifeatgoogle/inside-google-a-look-at-its-nyc-office.html>
- Head, S. (2015). Worse than Wal-Mart: Amazon™s sick brutality and secret history of ruthlessly intimidating workers. *Salon.com*. Recuperado 11/11/2015 de http://www.salon.com/2014/02/23/worse_than_wal_mart_amazons_sick_brutality_and_secret_history_of_ruthlessly_intimidating_workers/
- Hitchcock, D. (2015). Three Phases of Sustainability: Where is Your Organization?. *Triple Pundit: People, Planet, Profit*. Recuperado 11/11/2015 de <http://www.triplepundit.com/2015/08/three-phases-sustainability-organization/>
- Investmike (2013) El Caso Starbucks y su enseñanza. *Emprendices*. Recuperado 15/11/15 de <http://www.emprendices.co/el-caso-starbucks-y-su-ensenanza/>
- Jaramillo Arango, I. (2013). *La responsabilidad social empresarial como base fundamental para el cumplimiento y el fortalecimiento de los derechos laborales*. Medellín: Biblioteca Jurídica Diré
- Kotler, P., Armstrong, G., Pineda Ayala, L. y Benassini Félix, M. (2007). *Marketing* Upper Saddle River, N.J.: Pearson Prentice Hall.
- Larson, S.(2015). Why you hate Google's new logo. *The New Yorker*. Recuperado 05/01/16 de <http://www.newyorker.com/culture/cultural-comment/why-you-hate-googles-new-logo>
- Lattuada, P. y Bustamante García, H. (2012). *Responsabilidad social empresarial*. Medellín, Colombia: Ediciones Universidad Autónoma Latinoamericana (UNAULA).
- Lezama, P. (s.d.). Comunicar valores para vender más. *DIRCOM*.

- Littlefield, C. y Parker, R. (2015). The Subway guy: How Jared Fogle went from overweight student to cultural icon. *latimes.com*. Recuperado 11/11/2015 de <http://www.latimes.com/business/la-fi-jared-fogle-subway-20150707-htmllstory.html>
- Marchesán, A. (2005). *Comunicación Productiva En La Era De Las Relaciones*. Buenos Aires: Gran Aldea.
- Mekhail, N. (2011). Scents of Place: Scent Branding in the Hotel World. *Sparksheet.com*. Recuperado 05/01/16 de <http://sparksheet.com/scents-of-place-scent-branding-in-the-hotel-world/>
- Meneghello, M. (s.d.). La comunicación de RSC como creadora de Valor. *DIRCOM*.
- Meneghello, M. (s.d.). La comunicación estratégica y menos desarrollada: la comunicación interna. *DIRCOM*.
- Natura. (s.d.). *Sobre Nosotros*. Recuperado 15/10/16 de <http://www.naturacosmeticos.com.ar/natura/acerca-de-natura/sobre-nosotros>
- Navarro García, F. (2013). *Responsabilidad social corporativa* (2ª ed.). México: Esic.
- Nespresso. (s.d.). *About Us*. Recuperado 20/09/15 de <http://www.nestle-nespresso.com/about-us/our-company>
- Nespresso. (s.d.). *Business Principles*. Recuperado 20/09/15 de <http://www.nestle-nespresso.com/about-us/business-principles>
- Nespresso. (s.d.). *Creating Shared Value*. Recuperado 20/09/15 de <http://www.nestle-nespresso.com/sustainability/creating-shared-value>
- Nespresso. (s.d.). *Our History*. Recuperado 20/09/15 de <http://www.nestle-nespresso.com/about-us/our-history>
- Nespresso. (s.d.). *Our Strategy - The Nespresso Roadmap for Sustainable Growth*. Recuperado 20/09/15 de <http://www.nestle-nespresso.com/about-us/strategy>
- Nespresso. (s.d.). *The Positive Cup*. Recuperado 20/09/15 de <http://www.nestle-nespresso.com/sustainability/the-positive-cup/the-positive-cup>
- O'Farrell, R. (2015). Cuál es el público definido de Starbucks. *La Voz Texas*. Recuperado 11/11/2015 de <http://pyme.lavoztx.com/cul-es-el-pblico-definido-de-starbucks-5141.html>
- Organización de las Naciones Unidas (1945). San Francisco: Organización de las Naciones Unidas. Recuperado 11/11/2015 de http://www.cooperacionspanola.es/sites/default/files/carta_de_naciones_unidas.pdf
- Revista Lima (2014). Nespresso Implementó En Argentina Su Programa De Reciclaje. Recuperado 20/09/15 de <http://www.revistalima.com.ar/?p=17188>
- Ries, A. y Ries, L. (1998). *The 22 immutable laws of branding*. New York: HarperBusiness.
- Savater, F. (2014). *Ética para empresa*. Barcelona: Penguin Random House Grupo

Editorial S.A.U.

- Stanko, L., Peabody, P., Kim, S. y Castellon, J. (s.d.). Starbucks Coffee Crisis Management Plan. Recuperado 15/11/15 de <http://bpeabody.weebly.com/uploads/1/4/5/4/14548866/finalstarbucks.pdf>
- Stalman, A. (2014). *Brandoffon*. Barcelona: Gestión 2000.
- Starbucks Coffee Company (s.d.). *Community: Creating Pathways to Opportunity*. Recuperado 11/11/15 de <http://www.starbucks.com/responsibility/community>
- Starbucks Coffee Company (s.d.). Environment: Pioneering Sustainable Solutions. Recuperado 11/11/15 de <http://www.starbucks.com/responsibility/environment>
- Starbucks Coffee Company (s.d.). *Starbucks College Achievement Plan*. Recuperado 11/11/15 de <http://www.starbucks.com/careers/college-plan>
- Starbucks Coffee Company (s.d.). *Starbucks Ethical Sourcing | Sustainable Products*. Recuperado 11/11/2015 de <http://www.starbucks.com/responsibility/sourcing>
- Starbucks Coffee Company (s.d.). *Supporting Farmers and Communities*. Recuperado 11/11/2015 de <http://www.starbucks.com/responsibility/community/farmer-support>
- Steinbuch, Y. (2015). Jared Fogle pleads guilty, blames diet for his sex crimes. *New York Post*. Recuperado 05/01/16 de <http://nypost.com/2015/11/19/subways-jared-pleads-guilty-to-kiddie-porn-and-sex-crime-charges/>
- The Walt Disney Company,. (2015). *Standards of Business Conduct*. Recuperado 11/11/2015 de <https://thewaltdisneycompany.com/about-disney/business-ethics/business-conduct/ethical-standards>
- UTZ (s.d.). *Certification*. Disponible en: <https://www.utz.org/what-we-offer/certification/>
- Volkswagen (s.d.). *Volkswagen Group Environmental Principles Products* (1st ed.). Recuperado 11/11/2015 de http://sustainabilityreport2013.volkswagenag.com/sites/default/files/dd_online_link/en/41_Umweltgrundsaeetze_Produkt_e.pdf
- Volkswagen (s.d.). *Responsibility* Recuperado 11/11/2015 de <http://en.volkswagen.com/en/company/responsibility.html>
- Volkswagen.com.ar (2015). *Think Blue < Volkswagen Argentina*. Recuperado 11/11/2015 de <http://www.volkswagen.com.ar/es/think-blue.html>

Bibliografía

- (RED) (s.d.). *Learn*. Recuperado 11 Noviembre 2015, a partir de <http://www.red.org/en/learn>
- Agosti Salas, J. (2013). *Imagen de marca y problemática ecológica*. Facultad de Diseño y Comunicación. Universidad de Palermo. Buenos Aires. Disponible en: http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/proyctograduacion/detalle_proyecto.php?id_proyecto=1560
- Alvarez, P. (2014). *Ética empresarial*. Facultad de Diseño y Comunicación. Universidad de Palermo. Buenos Aires. Disponible en: http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/proyctograduacion/detalle_proyecto.php?id_proyecto=2892
- Antueno, R. G. (2013). *Pymes & RSE*. Facultad de Diseño y Comunicación. Universidad de Palermo. Buenos Aires. Disponible en: http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/proyctograduacion/detalle_proyecto.php?id_proyecto=1560
- Aprile, O. (2012). *La publicidad puesta al día*. Buenos Aires: La Crujía
- Ávalos, C. (2010). *La marca*. Buenos Aires: La Crujía.
- Avolio Fernandez, M. B. (2014). *Responsabilidad Social Empresarial*. Facultad de Diseño y Comunicación. Universidad de Palermo. Buenos Aires. Disponible en: http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/proyctograduacion/detalle_proyecto.php?id_proyecto=2622
- Bauman, Z. (2003). *Modernidad Líquida*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica
- BBC Mundo (2015). Cómo llegó Volkswagen a una de las peores crisis de su historia. *BBC Mundo*. Recuperado 11/11/2015 de http://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/09/150922_volkswagen_escandalo_trampa_perdidas_ac
- Bigorito, S. (2014). La Transparencia de la Gestión Sustentable. *Forbes Argentina*, (32), 101.
- Blejmar, J. (2014). El cuidado de los más chicos. *Forbes Argentina*, (32), 106.
- Blejmar, J. (2014). Ética y conducta responsable, las nuevas claves de la gestión. *Forbes Argentina*, (32), 98-100.
- Borodkin (2014). Dumb Starbucks was the perfect crime, but Starbucks was smart to play dumb. *The Guardian*. Recuperado 11/11/15 de <http://www.theguardian.com/commentisfree/2014/feb/12/dumb-starbucks-trademark-lawyer>
- Braidot, N. (1992). *Marketing total*. Buenos Aires: Eds. Macchi.
- Braidot, N. (2009). *Neuromarketing*. Barcelona: Gestión 2000.
- Capriotti, P. (2007). *Gestión de la marca corporativa*. Buenos Aires: La Crujía Ediciones.
- Capriotti, P. (2009). *Branding corporativo*. Santiago, Chile: Business School Universidad Mayor.

- Chaves, N. y Belluccia, R. (2003). *La Marca corporativa*. Buenos Aires: Paidós.
- Chiaravalle, B., & Schenck, B. (2007). *Branding for dummies*. Indianapolis: Wiley Pub., Inc.
- Costa, J. (1987). *Imagen global*. Barcelona: Ceac.
- Costa, J. (2003). *Imagen corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires: La Crujía.
- Devoto Vallejo, I. F. (2014). *El Beneficio de ConcientizaRSE*. Facultad de Diseño y Comunicación. Universidad de Palermo. Buenos Aires. Disponible en: http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/proyectograduacion/detalle_proyecto.php?id_proyecto=2795
- Díaz Salazar, N. S. (2013). *Sustentabilidad para emprender*. Facultad de Diseño y Comunicación. Universidad de Palermo. Buenos Aires. Disponible en: http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/proyectograduacion/detalle_proyecto.php?id_proyecto=1595
- Doncel (2011). *PECOHUE un emprendimiento social que apunta a la integración a través del empleo*. Recuperado 20/09/15 de <http://doncel.org.ar/tag/pecohue/>
- Dondis, D. (1976). *La sintaxis de la imagen*. Barcelona: Editorial G. Gili.
- Engels, M. La Responsabilidad Empresaria. Lo global vs lo contextual. *DIRCOM*.
- Etkin, M. Responsabilidad comunicativa: RSE y comunicación institucional. *DIRCOM*.
- ExpokNews (2012). Caso de Éxito de RSE: Natura. *ExpokNews*. Recuperado 11/11/2015 de <http://www.expoknews.com/caso-de-exito-de-rse-natura/>
- ExpokNews (2013). La RSE no es sólo un tema de identidad corporativa. *ExpokNews*. Recuperado 11/11/2015 de <http://www.expoknews.com/la-rse-no-es-solo-un-tema-de-identidad-corporativa/>
- ExpokNews (2015). Reino Unido publica empresas que incumplen salario mínimo. *ExpokNews*. Recuperado 11/11/2015 de <http://www.expoknews.com/reino-unido-publica-empresas-que-incumplen-salario-minimo/>
- Fairtrade International (2009). *Carta de los Principios del Comercio Justo* (1st ed.). Fairtrade International. Recuperado 11/11/2015 de http://www.fairtrade-advocacy.org/images/FTAO_charters_3rd_version_ES_v1.3.pdf
- Fairtrade International (2015). *Carta de los principios del comercio justo*. Recuperado 11/11/2015 de http://www.fairtrade-advocacy.org/images/FTAO_charters_3rd_version_ES_v1.3.pdf
- Fairtrade.net (s.d.). *Fairtrade International / About / Our vision and mission*. Recuperado 11/11/2015 de <http://www.fairtrade.net/our-vision.html>
- Ferrari, M. y França, F. (2011). *Relaciones públicas*. Buenos Aires: La Crujía.
- Findlay Schenck, B. y Chiavalle, B. (2015). *Branding For Dummies* (2ª ed.). Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.

- Ghio, M. (2011). *Oxitobrand*s. Lima: Planeta.
- Gobé, M. (2001). *Branding emocional*. Barcelona, España: Divine Egg publicaciones.
- Gómez Lovera, M. (2015). Esta juguetería no tiene tiempo para el sexismo y roles de género. *Dinero en Imagen.com*. Recuperado 11/11/2015 de <http://www.dineroenimagen.com/2015-11-02/63946>
- Google (2015). *Inside Google: A look at its NYC Office - Google Careers*. *Google.com*. Recuperado 11/11/2015 de <http://www.google.com/about/careers/lifeatgoogle/inside-google-a-look-at-its-nyc-office.html>
- Head, S. (2015). Worse than Wal-Mart: Amazon™s sick brutality and secret history of ruthlessly intimidating workers. *Salon.com*. Recuperado 11/11/2015 de http://www.salon.com/2014/02/23/worse_than_wal_mart_amazons_sick_brutality_and_secret_history_of_ruthlessly_intimidating_workers/
- Healey, M. (2009). *¿Qué es el branding?*. Barcelona: Gustavo Gili.
- Hitchcock, D. (2015). Three Phases of Sustainability: Where is Your Organization?. *Triple Pundit: People, Planet, Profit*. Recuperado 11/11/2015 de <http://www.triplepundit.com/2015/08/three-phases-sustainability-organization/>
- Jaramillo Arango, I. (2013). *La responsabilidad social empresarial como base fundamental para el cumplimiento y el fortalecimiento de los derechos laborales*. Medellín: Biblioteca Jurídica Diré
- Kotler, P., Armstrong, G., Pineda Ayala, L. y Benassini Félix, M. (2007). *Marketing* Upper Saddle River, N.J.: Pearson Prentice Hall.
- Larson, S.(2015). Why you hate Google's new logo. *The New Yorker*. Recuperado 05/01/16 de <http://www.newyorker.com/culture/cultural-comment/why-you-hate-googles-new-logo>
- Lattuada, P. y Bustamante García, H. (2012). *Responsabilidad social empresarial*. Medellín, Colombia: Ediciones Universidad Autónoma Latinoamericana (UNAUCLA).
- Lezama, P. (s.d.). Comunicar valores para vender más. *DIRCOM*.
- Littlefield, C. y Parker, R. (2015). The Subway guy: How Jared Fogle went from overweight student to cultural icon. *latimes.com*. Recuperado 11/11/2015 de <http://www.latimes.com/business/la-fi-jared-fogle-subway-20150707-htlstory.html>
- Majul Silvestri, G. (2013). *Comunicación, responsabilidad social empresarial y acciones de voluntariado*. Facultad de Diseño y Comunicación. Universidad de Palermo. Buenos Aires. Disponible en: http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/proyectorgraduacion/detalle_proyecto.php?id_proyecto=2490
- Manucci, M. (2008). *El impacto corporativo*. Buenos Aires: DIRCOM.
- Marchesán, A. (2005). *Comunicación Productiva En La Era De Las Relaciones*. Buenos Aires: Gran Aldea.

- Marino, A. (2014). *Nuestra evolución no debe dañar al planeta*. Facultad de Diseño y Comunicación. Universidad de Palermo. Buenos Aires. Disponible en: http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/proyectorgraduacion/detalle_proyecto.php?id_proyecto=2726
- Mekhail, N. (2011). Scents of Place: Scent Branding in the Hotel World. *Sparksheet.com*. Recuperado 05/01/16 de <http://sparksheet.com/scents-of-place-scent-branding-in-the-hotel-world/>
- Meneghello, M. (s.d.). La comunicación de RSC como creadora de Valor. *DIRCOM*.
- Meneghello, M. (s.d.). La comunicación estratégica y menos desarrollada: la comunicación interna. *DIRCOM*.
- Natura (s.d.). *Sobre Nosotros*. Recuperado 15/10/16 de <http://www.naturacosmeticos.com.ar/natura/acerca-de-natura/sobre-nosotros>
- Navarro García, F. (2013). *Responsabilidad social corporativa*. México: Esic.
- Nespresso. (s.d.). *About Us*. Recuperado 20/09/15 de <http://www.nestle-nespresso.com/about-us/our-company>
- Nespresso. (s.d.). *Business Principles*. Recuperado 20/09/15 de <http://www.nestle-nespresso.com/about-us/business-principles>
- Nespresso. (s.d.). *Creating Shared Value*. Recuperado 20/09/15 de <http://www.nestle-nespresso.com/sustainability/creating-shared-value>
- Nespresso. (s.d.). *Our History*. Recuperado 20/09/15 de <http://www.nestle-nespresso.com/about-us/our-history>
- Nespresso. (s.d.). *Our Strategy - The Nespresso Roadmap for Sustainable Growth*. Recuperado 20/09/15 de <http://www.nestle-nespresso.com/about-us/strategy>
- Nespresso. (s.d.). *The Positive Cup*. Recuperado 20/09/15 de <http://www.nestle-nespresso.com/sustainability/the-positive-cup/the-positive-cup>
- Neumeier, M. (2006). *The brand gap*. Berkeley, CA: New Riders.
- O'Farrell, R. (2015). Who Is Starbucks' Target Audience?. *Chron Small Business*. Recuperado 11/11/2015 de <http://smallbusiness.chron.com/starbucks-target-audience-10553.html>
- Organización de las Naciones Unidas (1945). San Francisco: Organización de las Naciones Unidas. Recuperado 11/11/2015 de http://www.cooperacionspanola.es/sites/default/files/carta_de_naciones_unidas.pdf
- Revista Lima (2014). Nespresso Implementó En Argentina Su Programa De Reciclaje. Recuperado 20/09/15 de <http://www.revistalima.com.ar/?p=17188>
- Ries, A. y Ries, L. (1998). *The 22 immutable laws of branding*. New York: HarperBusiness.
- Ries, A. y Trout, J. (1994). *The 22 immutable laws of marketing*. London: HarperCollins.

- Savater, F. (2014). *Ética para empresa*. Barcelona: Penguin Random House Grupo Editorial S.A.U.
- Sánchez Sánchez, D. E. (2014). *La identidad corporativa como parte del éxito en un negocio*. Facultad de Diseño y Comunicación. Universidad de Palermo. Buenos Aires. Disponible en: http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/catalogo_de_proyectos/detalle_proyecto.php?id_proyecto=2633&titulo_proyectos=La%20identidad%20corporativa%20como%20parte%20del%20%E9xito%20en%20un%20negocio
- Stanko, L., Peabody, P., Kim, S. y Castellon, J. (s.d.). Starbucks Coffee Crisis Management Plan. Recuperado 15/11/15 de <http://bpeabody.weebly.com/uploads/1/4/5/4/14548866/finalstarbucks.pdf>
- Stalman, A. (2014). *Brandoffon*. Barcelona: Gestión 2000.
- Starbucks Coffee Company (s.d.). *Community: Creating Pathways to Opportunity*. Recuperado 11/11/15 de <http://www.starbucks.com/responsibility/community>
- Starbucks Coffee Company (s.d.). Environment: Pioneering Sustainable Solutions. Recuperado 11/11/15 de <http://www.starbucks.com/responsibility/environment>
- Starbucks Coffee Company (s.d.). *Starbucks College Achievement Plan*. Recuperado 11/11/15 de <http://www.starbucks.com/careers/college-plan>
- Starbucks Coffee Company (s.d.). *Starbucks Ethical Sourcing | Sustainable Products*. Recuperado 11/11/2015 de <http://www.starbucks.com/responsibility/sourcing>
- Starbucks Coffee Company (s.d.). *Supporting Farmers and Communities*. Recuperado 11/11/2015 de <http://www.starbucks.com/responsibility/community/farmer-support>
- Steinbuch, Y. (2015). Jared Fogle pleads guilty, blames diet for his sex crimes. *New York Post*. Recuperado 05/01/16 de <http://nypost.com/2015/11/19/subways-jared-pleads-guilty-to-kiddie-porn-and-sex-crime-charges/>
- Tanarro, M. (2014). *RSE como aporte al mediambiente*. Facultad de Diseño y Comunicación. Universidad de Palermo. Buenos Aires. Disponible en: http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/proyectorgraduacion/detalle_proyecto.php?id_proyecto=2619
- The Walt Disney Company (2015). *Standards of Business Conduct*. Recuperado 11/11/2015 de <https://thewaltdisneycompany.com/about-disney/business-ethics/business-conduct/ethical-standards>
- UTZ (s.d.). *Certification*. Disponible en: <https://www.utz.org/what-we-offer/certification/>
- Versalovic Brockmann, N. (2014). *La intersectorialidad de la Responsabilidad Social Empresaria*. Facultad de Diseño y Comunicación. Universidad de Palermo. Buenos Aires. Disponible en: http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/proyectorgraduacion/detalle_proyecto.php?id_proyecto=3044
- Viladás, X. (2008). *Diseño rentable*. Barcelona: Index Book.
- Volkswagen (s.d.). *Volkswagen Group Environmental Principles Products*. Recuperado

11/11/2015 de http://sustainabilityreport2013.volkswagenag.com/sites/default/files/dd_online_link/en/41_Umweltgrundsaeetze_Produkt_e.pdf

Volkswagen (s.d.). *Responsibility* Recuperado 11/11/2015 de <http://en.volkswagen.com/en/company/responsibility.html>

Volkswagen.com.ar (2015). *Think Blue < Volkswagen Argentina*. Recuperado 11/11/2015 de <http://www.volkswagen.com.ar/es/think-blue.html>