

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el concepto teórico imagen está siendo utilizado para definir gran cantidad de fenómenos. Esto es debido, principalmente, a la polisemia del término, y se puede comprobar en los espacios dedicados a imagen en las enciclopedias o diccionarios, en los que podemos encontrar diversas definiciones.

Esta profusión de significados ha hecho que su utilización en el ámbito de la comunicación de empresa también fuese confusa y prueba de ello es la gran cantidad de expresiones acuñadas en ese campo y que queda reflejada en la literatura sobre el tema. Joan Costa hace una agrupación de esas expresiones citando: imagen gráfica, imagen visual, imagen material, imagen mental, imagen de empresa, imagen de marca, imagen corporativa, imagen global. Frank Jefkins define cinco tipos de imagen: imagen del espejo, imagen corriente, imagen deseada, imagen corporativa e imagen múltiple.

Sin embargo el problema no es la cantidad de expresiones sino la utilización que se hace de ellas, ya que no siempre se ajustan a lo que realmente es la imagen de una organización.

Es necesario, antes de abordar el caso específico que servirá de objeto de nuestro trabajo, saber cómo se forma una imagen mental.

Según Joan Costa tener una imagen implica la existencia de un proceso. Dos rasgos principales sobresalen a primera vista: la duración del proceso, que puede ser más o menos dilatada en el tiempo, en función de la frecuencia de los impactos recibidos, y la intensidad psicológica con que la imagen concierne al receptor. A consecuencia de la duración del proceso y la intensidad psicológica de la imagen aparece una nueva dimensión: la persistencia de la imagen en la memoria social.

Cuando una corporación multinacional como Mac Donald's ve afectada su imagen en el espacio público, se desatan una serie de mecanismos de autodefensa tendientes al resguardo de la marca y de su capital de reputación contraído a través del tiempo.

Lo que nos interesa analizar es cómo Mac Donald's gestionó y defendió su imagen a través de los medios, partiendo de un escenario de alta exposición mediática, para

lograr en menos de tres meses de ocurrida la primer muerte que el tema desapareciera de la agenda informativa.

El objetivo del presente trabajo será, por lo tanto, describir con detalles los procedimientos llevados a cabo por Mac Donald's Argentina para proteger su imagen ante los sucesos ocurridos a mediados de 2003.

En el primer capítulo nos encargaremos de explicar paso a paso los sucesos que llevaron a la crisis de imagen de Mac Donald's Argentina. En el siguiente capítulo realizaremos una breve reseña de casos similares de crisis de comunicación en empresas multinacionales con operación en nuestro país y el mundo.

El tercer capítulo estará dedicado al marco analítico del cual nos serviremos para abordar nuestro objeto de estudio. Allí el concepto de imagen cobrará especial relevancia. El mismo lo desarrollaremos a través de la visión de, entre otros, Tomás Álvarez y Mercedes Caballero, quienes entienden que los “Vendedores de imagen” son quienes se ocupan de la gestión estratégica de la comunicación social. Los autores plantean que detrás de toda campaña de prensa (como la que llevó a cabo Mac Donald's) hay un grupo de expertos que entienden cómo manejar la imagen pública de la empresa. Por su parte, Luis Ángel Sanz de la Tajada aporta con claridad meridiana su concepto de “Imagen corporativa” al señalar que la imagen corporativa es el sentimiento que se genera en la mente de los públicos al mencionarse determinada empresa.

En nuestro caso de estudio todo comenzó cuando Alejandro Torreta, de 7 años, fue junto a su madre a un local de Mac Donald's ubicado en un hipermercado de la ciudad de La Plata el 20 de febrero de 2003. A las pocas horas, una descompostura con extraños y dolorosos síntomas obligaron a una inmediata internación en el Hospital de Niños de la misma ciudad donde los médicos confirmaron el diagnóstico del denominado Síndrome Urémico Hemolítico (SUH) que se contrae, en la mayoría de los casos, por el consumo

de carne mal cocida portadora de una bacteria, la Escherichia Coli, que se encuentra en la materia fecal y que al ser ingerida daña el intestino grueso y provoca dolores abdominales y diarreas. El SUH produce anemia por la destrucción de los glóbulos rojos e insuficiencia renal súbita.

Según datos proporcionados por el Instituto Malbrán y por la Sociedad Argentina de Pediatría en Argentina se registran anualmente entre 200 y 300 casos de SUH, de los cuales el 20 % representa serias secuelas para quien lo padece y en un 2,8 % la enfermedad termina en fallecimiento. (1) (2)

La diálisis y los tratamientos fueron constantes y dolorosos y, tras una conductomía intestinal, Alejandro sufrió un paro cardíaco que lo llevó a la muerte. A esta muerte se sumó el caso de Charo Santos, una niña de cuatro años que si bien sobrevivió al SUH, deberá continuar con una estricta alimentación de por vida. Por otra parte, también se registraron otros casos similares en niños de la Ciudad de Buenos Aires. La bacteria Escherichia Coli, causante del síndrome urémico hemolítico, fue detectada en medallones de carne y pollo crudos, dentro de envases cerrados, en tres locales de la cadena durante monitoreos de rutina, dos de ellos en la ciudad de La Plata y el restante en la Ciudad de Buenos Aires.

Los controles, a cargo de la Dirección de Higiene y Seguridad Alimentaria de la Ciudad de Buenos Aires y del Municipio de La Plata, determinaron la presencia de la bacteria en medallones que aún estaban en las heladeras de los locales, por lo que se determinó la prohibición de la comercialización de las partidas contaminadas.

Podemos establecer una línea de tiempo de la crisis de la siguiente manera:

- 18 de junio de 2003: muere en La Plata Alejandro Damián Torreta, de 7 años, víctima del Síndrome Urémico Hemolítico, enfermedad provocada por la presencia de la

bacteria Escherichia Coli. Los especialistas que atendieron al niño afirmaron que era imposible determinar si la bacteria perteneció a hamburguesas mal cocidas.

Sin embargo, y a pesar de no haber radicado ningún tipo de denuncia penal y no mencionar a la empresa, los padres del niño dejaron entrever que las responsables de la muerte de su hijo serían hamburguesas consumidas en un local de Mac Donald's.

- 20 de junio de 2003: el tema llega a los Diarios El Día, La Nación y Clarín. Una vez conocido el caso el Concejo Deliberante de La Plata solicitó al Poder Ejecutivo Municipal una “rápida y profunda inspección bromatológica” sobre todos los locales de la cadena.
-

(1) <http://www.anlis.gov.ar/centro-nacional-de-investigaciones-nutricionales>, 12/5/2010 (2) www.sap.org.ar, 16/5/2010

La empresa difundió un comunicado en el que negó que “el doloroso” desenlace sufrido por el niño obedezca a la ingesta de comida en alguno de los locales.

- 21 de Junio de 2003: la Justicia de La Plata decidió investigar de oficio la muerte de Alejandro Torreta. A ello se sumó la denuncia de la madre de una niña, Charo Santos, de cuatro años, quien padecía la misma enfermedad que provocó la muerte de Torreta y que también había ingerido hamburguesas en Mac Donald's. Militantes de agrupaciones políticas y amigos de la familia de Alejandro realizaron un escrache frente a dos locales de Mac Donald's en La Plata.
- 22 de Junio de 2003: son allanados cuatro locales de Mac Donald's en La Plata por autoridades judiciales y de la Municipalidad. Se tomaron muestras tanto de hamburguesas crudas como cocidas, y se le exigió a la empresa las copias de los videos de seguridad, para determinar si el niño fallecido y la niña internada habían consumido en alguno de sus locales. La empresa expresó que se trató de controles bromatológicos similares a los de rutina.
- 24 de Junio de 2003: comenzaron los análisis de las muestras de carne cruda y cocida en el Laboratorio Central del Ministerio de Salud. Se sumó una denuncia por alimentos

contaminados contra Burger King, tratándose en este caso de patitas de pollo, las cuales provocaron vómitos y diarrea en Franco, un niño de cinco años.

- 25 de Junio de 2003: la Cámara Argentina de Establecimientos de Servicio Rápido de Expendio de Emparedados y Afines (CADESREDEYA) publicó una solicitada en El Día, Clarín y La Nación explicando que el SUH es un problema endémico en Argentina y que es causado por múltiples factores, entre ellos la mala cocción de la carne. La nota concluye con recomendaciones para que los habitantes eviten el SUH.

Mac Donald's recibe una nueva denuncia en su contra en La Plata. Esta vez proveniente de una madre cuya hija de trece años utilizó unos anteojos de juguete que venían en la "Cajita Feliz". De acuerdo a la denuncia la niña habría sufrido mareos, pérdida de estabilidad, náuseas y vómitos tras utilizar los anteojos. La empresa desestimó la denuncia tratándola de "inverosímil".

- 29 de Junio de 2003: el programa periodístico "Día D" difunde la información de que se habrían encontrado bacterias en las muestras de carne cruda incautadas en Mac Donald's de La Plata.
- 1º de Julio de 2003: dos familias, una de Capital Federal y la otra de Haedo, denunciaron que sus hijos pequeños estaban enfermos con SUH a causa de ingerir hamburguesas en Mac Donald's.
- 3 de Julio de 2003: la Municipalidad de Morón dispuso la clausura de un local de Mac Donald's tras comprobar que muestras de carne cruda tomadas el 24 de junio pasado dieron positivo en cuanto a la presencia de la bacteria Escherichia Coli. Al día siguiente la clausura fue levantada.
- 6 de Julio de 2003: Mac Donald's Argentina publica una solicitada en El Día, Clarín y La Nación en la que afirma que todas las hamburguesas que comercializaba se

cocinaban a un mínimo de 71,1°C, lo cual aseguraba que las mismas no contenían ningún tipo de bacteria.

- 7 de Julio de 2003: la Municipalidad de La Plata clausuró dos locales de Mac Donald's en forma preventiva tras encontrarse toxinas producidas por la bacteria Escherichia Coli en las muestras de hamburguesas crudas (no así en las hamburguesas cocidas). La empresa se defendió aclarando que su método de cocción a más de 70 grados aseguraba que ninguna bacteria podría sobrevivir a la cocción.
- 8 de Julio de 2003: la Justicia de Faltas de La Plata levantó la clausura sobre los locales de Mac Donald's, tras realizar una verificación del estado higiénico sanitario de los locales y de la cocción de los alimentos que allí se comercializaban.
- 8 de Julio de 2003: el diario Clarín informa que a partir de la conmoción pública provocada por el caso de Alejandro Torreta las ventas de Mac Donald's habían descendido 10 % en Capital Federal y 20 % en La Plata.
- 11 de Julio de 2003: inspectores de la Dirección de Higiene y Seguridad Alimentaria del Gobierno Porteño allanaron junto a un fiscal y la policía un local de Mac Donald's en Villa del Parque, a raíz de la denuncia de una mujer que fue a comer allí con sus hijos, uno de los cuales sufrió daños renales.
- 6 de Agosto de 2003: el diario El Día informó que la Justicia platense citaría a declarar a los empleados de Mac Donald's de los locales que habían sido clausurados, con el objetivo de determinar el modo de cocción de las hamburguesas.
- 6 de Agosto de 2003: un análisis del Instituto Malbrán confirmó la presencia de Escherichia Coli en las muestras de hamburguesas crudas secuestradas el 11 de Julio del local de Mac Donald's en Villa del Parque.
- 17 de Junio de 2008: la causa Judicial iniciada con la muerte de Alejandro Torreta prescribió debido a que la Justicia no encontró un nexo causal. Es decir, pese a que en algunas de las inspecciones se encontraron bacterias en la carne cruda, los fiscales no

podieron acreditar que el pequeño había contraído el Síndrome Urémico Hemolítico al comer en Mac Donald's.

El siguiente cuadro resume los acontecimientos ocurridos.

FECHA	ACONTECIMIENTO
18/06/2003	Muere en La Plata Alejandro Damián Torreta, de 7 años, víctima del Síndrome Urémico Hemolítico.
20/06/2003	El tema llega a los diarios El Día, La Nación y Clarín.
21/06/2003	La Justicia de La Plata decidió investigar de oficio la muerte de Alejandro Torreta. A ello se sumó la denuncia de la madre de una niña, Charo Santos, de cuatro años, quien padecía la misma enfermedad que provocó la muerte de Torreta y que también había ingerido hamburguesas en Mac Donald's.
22/06/2003	Son allanados cuatro locales de Mac Donald's en La Plata por autoridades judiciales y de la Municipalidad.
24/06/2003	Comenzaron los análisis de las muestras de carne cruda y cocida en el Laboratorio Central del Ministerio de Salud.
25/06/2003	La Cámara Argentina de Establecimientos de Servicio Rápido de Expendio de Emparedados y Afines publicó una solicitada en los tres diarios

	dando explicación y consejos sobre el SUH.
29/06/2003	El programa televisivo "Día D" afirmó que se habrían encontrado bacterias en las muestras de carne incautadas.
01/07/2003	Se sumaron dos denuncias por supuesta intoxicación en Mac Donald's.
03/07/2003	La Municipalidad de Morón dispuso la clausura de un local de Mac Donald's.
06/07/2003	Mac Donald's Argentina publicó una solicitada en El Día, Clarín y La Nación defendiendo la calidad de sus productos.
07/07/2003	La Municipalidad de La Plata clausuró dos locales de Mac Donald's.
08/07/2003	La Justicia de Faltas de La Plata levantó la clausura sobre los locales de Mac Donald's.
11/07/2003	Allanamiento a un local de Mac Donald's en Villa del Parque tras otra denuncia por intoxicación.
06/08/2003	Un análisis del Instituto Malbrán confirmó la presencia de Escherichia Coli en las muestras de hamburguesas crudas secuestradas el 11 de Julio del local de Mac Donald's en Villa del Parque.
17/06/2008	La causa Judicial iniciada con la muerte de Alejandro Torreta prescribió debido a

	que la Justicia no encontró un nexo causal.
--	---

- La crisis afectó a los siguientes públicos de la organización:
 - Consumidores
 - Medios de comunicación
 - Franquiciantes
 - Accionistas
 - Proveedores
 - Empleados
 - Comunidad médica
 - Autoridades de control
 - Legisladores en materia de salud pública
 - Gobiernos nacional, provincial y municipal

El capítulo 4 servirá para describir detalladamente las acciones llevadas a cabo por Mac Donald's para proteger su imagen. En resumen podemos decir que la empresa realizó las siguientes acciones en pos de mejorar su imagen:

- Publicidad institucional en medios gráficos y audiovisuales del programa "Puertas abiertas", el cual consistía en la visita del público a las cocinas de los locales.
- Lanzamiento de la línea "Green" apuntada a los alimentos saludables, como ensaladas y frutas.

- Convenio con IRAM para que certifique sus procesos de manufactura.
- Lanzamiento de la línea “Gourmet” de productos Premium, a cargo del chef Pablo Masey.
- Pedido público a las empresas encargadas de faenar los novillos para que no utilizaran antibióticos en los animales y para que no los engordaran artificialmente.
- Se puso fin al ofrecimiento hacia los clientes de “agrandar los combos” como forma de luchar contra la obesidad.
- Anuncio de inversiones millonarias sobre nutrición infantil.
- Inclusión de información nutricional en los empaques mismos.
- Inclusión de stand institucional en la exposición Rural, para promocionar el programa “Puertas abiertas”.
- Lanzamiento de los “Mac Café” con el objetivo de ampliar el rango etario de los consumidores.
- Acuerdos con importantes empresas del sector para productos específicos. Ejemplo de ello fue el convenio con Paladini para el lanzamiento del “churrasco criollo”.

Por otro lado, la cuestión sobre si había otras formas de manejar la crisis será tratada con detalle en el capítulo 5. En cuanto a la forma en la que una empresa debe manejar una crisis institucional se usarán los criterios, entre otros, del especialista en Relaciones Públicas Héctor Héreter, 2008, quien cita allí los siguientes pasos:

- Mostrar sensibilidad humana
- Tomar acción para ayudar a los familiares de las víctimas
- Ponerse a disposición de las autoridades y organismos de investigación

Héreter completa con su noción sobre lo que no debe hacer una empresa:

“Muchas empresas y organizaciones ante una crisis actúan como una tortuga, no por su lentitud, sino por que esconde su cabeza y extremidades dentro del caparazón y lo único que comentan ante la prensa es precisamente ‘sin comentarios’. Esta es la peor táctica, ya que en vez de disminuir la intensidad de la crisis la aumentará permitiendo la actuación de terceros que dan su opinión, sin importar que su argumentación se base en hechos reales o no.” ⁽¹⁾

En el capítulo 6 se analizará el impacto mediático de la crisis. Las noticias sobre los casos de personas afectadas tuvieron amplia repercusión en el diario El Día de La Plata (ciudad en la que se produjeron los dos casos que motivaron la atención pública), Clarín y La Nación.

El objeto de estudio de nuestro trabajo serán los diarios El Día, La Nación y Clarín comprendidos entre la fecha del primer caso de intoxicación hasta tres meses después (junio-septiembre 2003). Se optó por El Día teniendo en cuenta que se trata del diario más vendido en la ciudad en donde se produjeron los hechos de intoxicación y por Clarín y La Nación, que son los dos diarios de mayor venta a nivel nacional.

A partir del objeto de estudio el objetivo específico del presente trabajo es el de establecer cuántas notas se publicaron sobre el caso, cuántas líneas se dedicaron al mismo, qué espacio se les otorgó a estas informaciones dentro del diario, quiénes se hacían cargo de firmar las notas, qué notas y/o solicitadas publicó la empresa para defenderse, diferenciar entre los espacios otorgados a las familias de las víctimas en relación al otorgado a la voz oficial de la empresa, analizar las palabras utilizadas (adjetivaciones, construcciones semánticas) al momento de responsabilizar a la empresa por la muertes y, por último, analizar la evolución de la cantidad de líneas que reflejasen la postura de la empresa y sus intentos por mejorar su imagen a lo largo de los meses que son objeto de análisis.

(1) <http://www.rppnet.com.ar/casosparamanejodecrisis.htm,3/12/2008>

Es decir, evaluar el incremento de notas favorables a la empresa a medida que evolucionaba el conflicto, producto del manejo de la crisis por parte del equipo de comunicación de la empresa.

Mac Donald's tuvo que defender su marca. Las marcas, en palabras de Alberto Wilensky, 2003, son

"a ctivos estratégicos aún generalmente mal evaluados. La vigencia de las grandes marcas aún muchos años después de la desaparición de los productos físicos que designaban comprueba que las marcas pagan la inversión aplicada en ellas. "

(1)

El capítulo 7, último del presente trabajo de investigación, será destinado a las conclusiones finales. El análisis nos permitirá obtener importantes conclusiones acerca de una empresa que llegó a estar en la mira de toda la opinión pública.

Para finalizar esta introducción utilizaremos una definición de Tomás Álvarez y Mercedes Caballero, 1997, para explicar el por qué de nuestro trabajo:

"Mac Donald's no se trata de una caso elegido al azar, porque tiene todos los ingredientes para explicar cómo se halla un importante segmento de mercado, cómo se explota y cómo, cuando éste entra en crisis, se defiende. En toda esta historia el empresario con instinto, primero, y los asesores de comunicación e imagen, después, se complementan."

(2)

En esta línea, el escenario de comunicación no se plantea en términos de las características técnicas de los productos o servicios disponibles, sino en la búsqueda de ocupar un espacio en la mente de las personas, con uno o varios conceptos determinados.

(1) Wilensky, A., 1998, La Promesa de la Marca, Argentina, Temas

(2) Álvarez, T., Caballero, M., 1997, España, Paidós

CAPÍTULO 1

El trabajo que sigue a continuación tratará acerca de la peor crisis de imagen en la historia de Mac Donald's Argentina. Analizaremos causas, consecuencias e implicaciones presentes y futuras de los eventos sucedidos a partir de junio de 2003. Pero antes de introducirnos por completo en el caso objeto de nuestro estudio nos detendremos a analizar a la Corporación Mac Donald's.

Mac Donald's es la compañía de comida más grande del mundo, con más de 29.000 restaurantes que reciben a casi 46 millones de personas por día en 126 países. Más del 70 por ciento de los restaurantes Mac Donald's de todo el mundo son propiedad y están manejados por 5.500 hombres y mujeres de negocios locales e independientes. Mac Donald's adquiere a sus proveedores 11.000 millones de dólares por semana sólo en los Estados Unidos. (1)

En 2001 registró ventas globales por un total de 40,6 billones de dólares e ingresos operativos por 3,1 billones. Cuando Mac Donald's comenzó a cotizar en la Bolsa de Nueva York en 1965, 100 acciones valían U\$S 2,250. El 31 de diciembre de 2001, dichas acciones, ajustadas a 12 fraccionamientos de las acciones, valían cerca de U\$S 2 millones. Como una compañía que cotiza en la Bolsa de Valores, las acciones comunes de Mac Donald's son propiedad de más de 1 millón de inversionistas, incluyendo empleados, dueños/operadores y proveedores, y miles de inversionistas individuales así como grandes inversionistas institucionales tal como fondos de inversión. (2)

Mac Donald's es mundialmente reconocido, tanto por ser una organización comercial de alta calidad, como por ser una de las mejores [oportunidades](#) de oferta de Franquicias. La clave del éxito de Mac Donald's es tener una base muy firme de franquiciantes.

El primer local en la historia del servicio rápido de comidas fue inaugurado por los hermanos Mac Donald en 1948, en San Bernardino, California, Estados Unidos. Ellos le dieron una nueva dirección al negocio, ofrecieron comida preparada y servida a alta velocidad, y además modernizaron el sistema de la época: reemplazaron el lavavajillas por servilletas y bolsas de papel.

(1) [http://www.aboutmcdonalds.com/etc/medialib/csr/report.Par.81933.File.tmp/2002%20Report20\(Spanish\).pdf](http://www.aboutmcdonalds.com/etc/medialib/csr/report.Par.81933.File.tmp/2002%20Report20(Spanish).pdf), 5/3/2010

(2) www.mcdonalds.com/corporate/investor.html, 5/3/2010

Un menú limitado y un alto volumen de [ventas](#) caracterizaron el éxito del [nuevo](#) restaurante. Ray Kroc, por entonces proveedor de la máquina mezcladora de shake, sorprendido por la cantidad de "Multi-mixers" solicitadas, visitó a los hermanos McDonald en 1954. Les propuso abrir más lugares como ese. Kroc, un desconocido vendedor de maquinas para hacer helados, después de haber pasado por varios oficios, recibió un día un pedido importante de parte de una cadena de restaurantes llamada Mac Donald's.

A raíz de la importancia de ese pedido, decidió ir personalmente a operar con su cliente. Allí fue donde observó la multitud que entraba y salía de aquel negocio de los hermanos Mac Donald, que vendían hamburguesas a U\$S 0,15. Lo que allí se servía era sencillo y barato: hamburguesas, papas fritas y batidos de leche. Después de varias conversaciones con los exitosos hermanos, acordó la "franquicia" para habilitar nuevas bocas de expendio. Conforme con el acuerdo, Kroc debía cobrar el 1,9 % de los ingresos netos de cada concesión y la cuarta parte de sus ingresos pasaría a los hermanos Mac Donald. (1)

Entre la década de los '50 y los '60 Ray Kroc y su equipo gerencial establecieron la exitosa filosofía operativa del Sistema Mac Donald's: Calidad, Servicio, Limpieza y Valor. En 1960 Kroc consiguió su objetivo y se quedó con la totalidad de la compañía por U\$S 2.700.000. Una de las metas que deseaba alcanzar Kroc en las décadas del '60 y del '70 fue tratar de incrementar las operaciones de sus locales de ventas. Y para poder aumentar el número de personas que podrían ser alimentadas al mismo tiempo,

agregó al servicio exterior de los estacionamientos, servicio de mesas y barras. Esto estimuló las ventas en los establecimientos situados en ciudades donde el número de propietarios de automóviles era relativamente bajo.

Ray Kroc vio necesario crear un programa de entrenamiento para sus empleados. Los encargados de cada uno de sus negocios tenían que seguir cursos muy exigentes en la Mac Donald's Hamburger University.

Una de las claves de Kroc era la limpieza en cada establecimiento: el piso debía estar siempre más limpio y para ello debía ser lavado cada hora.

(1) <http://www.mcdonalds.com.ar/#/NPC%253AInstitucional%25233>, 12/01/2010

En la actualidad son más de 29.000 establecimientos, 126 los países en el mundo y cinco los continentes en donde se alzan los Arcos Dorados, y además venden unas 145 hamburguesas por segundo.

Su éxito es muy grande, de hecho es la empresa comercial para clientes al por menor más rentable de Estados Unidos desde hace 10 años. Y está creciendo rápidamente, abriendo un promedio de 3 a 8 locales por día en el mercado mundial.

En todo el mundo todos sus locales ofrecen un menú estándar, si bien se desarrollan en cada cultura productos especiales que se ajustan al gusto de cada comunidad. Por ejemplo en algunos restaurantes de Alemania se ofrece cerveza, vino en los franceses. En algunos de los restaurantes en Extremo Oriente se sirven fideos orientales. En Canadá, el menú incluye queso, verduras, salchichas y pizzas. (1)

Los alimentos se preparan de acuerdo a las leyes locales, como por ejemplo, en los menú de los países árabes se cumplen las leyes islámicas de preparación de alimentos al igual que en Israel con la cultura Kasher judía, en la cual no se sirven productos lácteos.

En 1984, la gerencia de Mac Donald's comenzó a concebir la idea de incorporar la empresa en la Argentina. En consecuencia, se contactó con la consultora Henry Martin para que se pusiera en campaña para realizar estudios de mercado y así analizar la

viabilidad de instalar sus operaciones en la Argentina. Al mismo tiempo pidió que se buscara un individuo que fuera capaz de llevar adelante este objetivo.

Fue designado un consultor de Henry Martin, Stewart Pryor, que junto con Woods Staton, quien había encabezado el proyecto de la apertura de la cadena en Colombia, se unió a Pryor para dirigir el Proyecto argentino.

Se instalaron en 1986 después de haber ingresado con éxito a los mercados centroamericanos, y en Brasil. Lo hicieron primero con un local en Cabildo y Mendoza, pleno barrio de Belgrano y otro más tarde en San Isidro. Ambos locales con la capacidad de atender a 4.000 y 5.000 personas por día respectivamente, y de dar empleo a más de 500 personas en conjunto.

(1) http://www.aboutmcdonalds.com/mcd/our_company/mcd_history.html, 7/12/2009

Desde ese momento y hasta la actualidad, la estructura organizacional de Mac Donald's se compone por el Área de Operaciones (administración de locales) y el Área de Staff que da servicio y soporte matricial al negocio. Los sectores de Staff son: Marketing, Recursos Humanos, Entrenamiento, Administración y Finanzas, Comunicaciones, Compras y Calidad, Desarrollo, Sistemas, Intendencia, Equipos y Mantenimiento, Legales y Seguridad y Auditoria. (1)

Antes de abrir los locales, fue enviado al país un equipo de expertos para que tomaran muestras de todo tipo de proveedores: desde los frigoríficos hasta los lácteos y los envasadores plásticos. En Chicago se realizaron test para analizar la calidad y capacidad de producción de estos proveedores argentinos, para poder mantener el estándar universal que exigía la empresa.

Actualmente, con 172 locales, Mac Donald's ya se instaló en las provincias de Buenos Aires (incluyendo lugares estratégicos como La Plata y Mar del Plata), Mendoza, Córdoba, Santa Fe, Tucumán, Neuquén y Entre Ríos (Paraná).

Buscando estar siempre en donde están sus clientes, Mac Donald's inauguró su propio local, en abril de 1999, en un edificio histórico ubicado frente al Obelisco, símbolo de la ciudad de Buenos Aires. En su sitio de internet Mac Donald's Argentina, al hablar de su visión, sostiene los “*cuatro compromisos básicos*” que dirigen sus actividades.

- Compromiso con su personal, transformándose en un “óptimo” empleador.
- Compromiso con la alimentación, ofreciendo alimentos “saludables” que contribuyan a una dieta equilibrada.
- Compromiso con la comunidad, siendo un “buen vecino”.
- Compromiso con el país, contribuyendo al “desarrollo” social y económico del país. (2)

(1) <http://www.mcdonalds.com.ar/#/NPC%253AEmpleoA%25233>, 5/12/2009

(2) <http://www.mcdonalds.com.ar/#/NPC:Institutional#2>, 5/12/2009

Respecto a la misión nos basaremos en la definición aportada por el profesor Rafael Muñiz Gonzales, 2008, quien en su libro “*Marketing en el Siglo XXI*” entiende a la misión como la que

“define la razón de ser de la empresa, condiciona sus actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas.” (1)

Mac Donald's define claramente su misión al afirmar su pretensión de ser “*el N° 1 en la preferencia de nuestros clientes*” (2)

Al momento de analizar el mercado al cual apunta su estrategia de negocios Mac Donald's podemos establecer que el mismo se basa en los jóvenes de 14 a 25 años y padres con hijos de entre 2 y 8 años. Por otra parte, y dado el envejecimiento promedio de la población, Mac Donald's sostiene un particular interés en el mercado adulto,

siendo prueba de ello el lanzamiento de la línea Mac Café. Podríamos establecer como posicionamiento de Mac Donald's a una oferta de alimentos de cocción rápida, de consumo masivo y a un costo accesible para el público tipo, compuesto por familias de clase media y media alta.

En menor número también encontramos en su clientela al ejecutivo que acude al mediodía en busca de calidad, variedad y rapidez. En cuanto al estilo de comunicación podemos afirmar que el mismo se basa en una agresiva campaña orientada cuidadosamente al público infantil, con sus llamativos colores y ambiente de circo que impulsa a los chicos a entrar, lo que constituye una presión para los padres, presión con la que Mc Donald's cuenta para asegurar sus ganancias. Por otra parte, y debido a la creciente avidez del público por consumir alimentos saludables, la empresa destinó parte de sus esfuerzos comunicacionales en promover su línea de alimentos saludables, así como también hacer hincapié en la calidad de sus materias primas.

(1) Muñiz Gonzales, R., 2008, Marketing en el siglo XXI, España, Centro de Estudios Financieros

(2) <http://www.mcdonalds.com.ar/#/NPC%253AInstitucional%25232>, 07/10/2009

En su sitio corporativo estadounidense la compañía afirma:

“Estamos orgullosos de ofrecerle gran variedad de opciones de alta calidad. Usted puede elegir comidas bien equilibradas y deliciosas del menú de Mac Donald's, eligiendo las distintas opciones cada vez que usted nos visita. Nuestro menú proveerá a usted de alimentos y bebidas de óptima calidad. ¡Disfrútelo!”

(1)

En el siguiente cuadro podemos observar los principales públicos relacionados con la compañía:

Consumidores
Franquiciantes
Accionistas
Proveedores
Competidores
Legisladores
Autoridades municipales
Instituciones académico-científicas relacionadas con la nutrición
Medios de prensa

Según la propia empresa Mac Donald's vigila la calidad del producto y del servicio por medio de constantes encuestas a los clientes y dedica mucho esfuerzo a mejorar los métodos de producción de hamburguesas a efecto de simplificar las operaciones, bajar los costos, acelerar el servicio y entregar mayor valor a los clientes.

Mac Donald's emplea un sistema de operaciones sumamente rígido. Existen reglas específicas para hacer todo, desde establecer la distancia entre la pared y la heladera hasta la temperatura exacta en que se deben freír las papas.

(1) http://ar.babelfish.yahoo.com/translate_url?trurl=http%3A%2F%2Fwww.mcdonalds.com%2F&lp=en_es&intl=-s,5/12/2009

La empresa trajo a este nuevo mercado un concepto de servicio rápido original, donde los detalles son cuidados minuciosamente para brindar al consumidor un producto excelente.

Mac Donald's logró diferenciarse de sus competidores a través de la integración de su cadena de valor con la de sus proveedores y de sus compradores, formando así todo un sistema interrelacionado que le permite lograr máximos beneficios. En cuanto a la estructura la compañía posee un sistema de franquicias mediante el cual ha podido expandirse a nivel mundial. Las franquicias son sistemas con las siguientes

características:

1. Manuales operativos idénticos para todos.
2. Un sistema fácil de replicar.
3. Una infraestructura de apoyo para ayudar a esta replicación.
4. Un programa de adquisición de insumos y mercadotécnica que apoya a todas las unidades a un costo unitario más eficiente de los que sería si cada quien tuviera que pagar por sus insumos y publicidad de manera independiente.
5. Una serie de estándares idénticos o casi idénticos entre todas las unidades.
6. Una marca común.
7. Un sistema de pago de regalías idéntico para todas las unidades.
8. Un sistema de apoyo corporativo

En el portal www.franquiciasarg.com se define al “franchising” como

“un moderno sistema de distribución de productos y/o de servicios, según el cual una empresa que ha logrado un éxito comercial en un área específica de negocios, transmite a otro empresario independiente todos sus conocimientos específicos y experiencia sobre el negocio original, a cambio de un derecho inicial más un porcentaje de regalías mensuales, permitiendo de esta manera duplicar el concepto de negocio, incluyendo el uso de sus marcas comerciales y símbolos distintivos. Logrando de esta manera minimizar los riesgos comerciales.” (1)

(1) http://www.franquiciasarg.com/que_es_el_franchising.php, 2/12/2009

Mac Donald's tiene dos tipos de contrato con sus franquiciantes: Convencional y B.F.L.

1.-Franquicia Convencional

Inversión total: entre 450.000 y 540.000 dólares.

Capital necesario: 200.000 dólares aproximadamente.

Derechos de Franquicia: 45.000 dólares.

Depósito de Garantía: 10.818 dólares.

Royalty: 5 % sobre ventas.

Publicidad: 4 % sobre ventas.

Mac Donald's busca el local y realiza la inversión inmobiliaria y en construcción del restaurante.

El franquiciante invierte 200.000 dólares aproximadamente, libres de financiación, en los bienes muebles (equipo de cocina, decoración, rótulos y muebles propiamente dichos) con un contrato a 20 años.

2.-Franquicia BFL -Business Facility Lease

Para candidatos que, aún teniendo una excelente calificación, carecen de los recursos financieros necesarios para una franquicia convencional.

Si en la franquicia convencional el franquiciante compra el equipo de cocina, decoración, rótulos, en la fórmula "Business Facility Lease" (BFL) Mac Donald's asume el costo de este equipamiento y se lo alquila al franquiciante. Este contrato otorga al franquiciante una opción de compra sobre dicho equipamiento, y disponiendo de 3 años para su ejercicio.

Una vez ejercitada la opción de compra, la duración del contrato se prorroga por un total de 20 años. La inversión inicial de un franquiciante BFL es de un mínimo de 51.000 dólares, que deben proceder de recursos propios. (1)

LA CRISIS

El 20 de junio de 2003 fue el primer día en que la noticia sobre alimentos en mal estado provenientes de la cadena de comidas rápidas Mac Donald's apareció en los medios. Se trató de los diarios El Día de La Plata, La Nación y Clarín, que tituló su nota "Murió un nene por intoxicación en La Plata".

(1) http://www.hoovers.com/company/McDonalds_Corporation/rfskci-1.html, 17/03/2010

Alejandro Torreta , de siete años, murió afectado por el Síndrome Urémico Hemolítico el miércoles 18 de junio, después de cuatro meses de tratamiento y casi 30 días de

internación en coma. En la noticia se consignó que “según sus familiares, el menor comió una hamburguesa en un local de comidas rápidas de un hipermercado ubicado en la entrada a La Plata y pocas horas después, con los síntomas propios de una intoxicación, debió ser internado. El cuadro se complicó y el miércoles pasado al mediodía murió en una sala de terapia intensiva del Hospital de Niños ‘Sor María Ludovica’ en La Plata”.

El vicepresidente ejecutivo de Mac Donald's, José Fernández, fue quien habló por primera vez en nombre de la empresa, al afirmar al diario El Día (20/6/2003) que no tuvieron denuncias de Bromatología de la Municipalidad ni tampoco reclamos por parte de la familia del niño fallecido. Agregó además que los análisis que las autoridades realizaron tras conocerse el caso eran “de rutina”.

Si bien es altamente probable que los análisis bromatológicos sean rutinarios en cualquier local que se dedique a comercializar alimentos queda claro que ante rumores de muertes y enfermedades provocadas por ingesta esos mismos análisis cobraron especial relevancia. Peter Berger y Thomas Luckman, 2008, afirman:

“En situaciones de crisis se utilizan esencialmente los mismos procedimientos que para el mantenimiento de rutinas, excepto que las confirmaciones de la realidad tienen que ser explícitas e intensivas.” (1)

Los análisis “de rutina” sobre los que habló el vicepresidente de la empresa cobraban, por lo tanto, especial relevancia. La actitud de la compañía de minimizar la situación podría presuponer una falta de respuesta ante una crisis como la que se estaba desatando, y es en ese sentido que Justo Villafañe, 1993, afirma que

“una imperfección grave en un producto, por ejemplo, no deteriora sólo la imagen de ese producto sino la de la compañía en su conjunto.” (2)

Y es por ello que de acuerdo a las primeras declaraciones de la empresa se dejó entrever un error de apreciación acerca de la dimensión de la crisis.

(1) Berger, P., Luckman, T., 2008, La construcción social de la realidad, Argentina, Amorrortu

(2) Villafañe, J., 1993, Gestión Estratégica de la Imagen de las Empresas, España, Pirámide

Es en este momento en que se torna necesario echar un poco de claridad sobre el concepto de crisis, y es allí donde Justo Villafañe, 1999, sostiene que

“una crisis debe entenderse como cualquier disfunción que atenta contra el proyecto empresarial y altera el normal desenvolvimiento de la actividad corporativa.” (1)

En una empresa multinacional dedicada a la elaboración de hamburguesas la noticia sobre personas afectadas por ingerir productos en mal estado es sin duda un elemento que “altera el normal desenvolvimiento”. Alberto Wilensky, 1998, ofrece su definición sobre la cultura que gira en torno a Mac Donald's:

“Una hamburguesa Mac Donald's es mucho más que un trozo de carne con pan. Es una filosofía de alimentación que privilegia 'el sabor', una forma de valorar el tiempo que enfatiza 'la rapidez' y una forma de 'etiqueta' que permite comer con las manos. Y, por sobre todo, es la conjunción con los colores rojo y amarillo, el Big Mac, los arcos dorados y Ronald Mac Donald's.” (2)

La crisis que sirve de objeto de estudio de este trabajo tiene, y siguiendo el criterio de “fases” de Justo Villafañe, 1999, tres etapas:

1) **La fase de pre crisis:**

“es cuando se manifiestan los primeros síntomas del conflicto, aunque inicialmente sea difícil aún evaluar su posible trascendencia, a no ser, claro está, que la causa sea una catástrofe o un fallo grave de funcionamiento, en los que al menos la declaración de la situación de crisis no plantea ninguna duda.”

(3)

En nuestro caso los primeros síntomas los podemos encontrar el día de la muerte de Alejandro Torreta, el 18 de junio de 2003, y en la semana posterior al consumo de hamburguesas de Charo, el 20 de febrero de 2003.

2) **La fase de crisis:**

“suele coincidir cuando el hecho trasciende al exterior, normalmente a través de los medios de comunicación, y comienza la formación de la opinión pública en torno a ese hecho que la provoca.” (4)

(1) (3) (4) Villafañe, J., 1999, La Gestión Profesional de la Imagen Corporativa, España, Pirámide

(2) Wilensky, A., 1998, La promesa de la marca, Argentina, Temas

Podemos establecer como fecha de inicio de esta fase el 20 de junio de 2003, cuando se publicó la primer nota sobre el tema. Justo Villafañe afirma que el desencadenamiento positivo o negativo de la crisis dependerá de las soluciones que se brinden a las causas que motivaron la crisis y la comunicación que se haga de la misma. Sobre la fase de post crisis y la actuación de la empresa volveremos más adelante. La Nación tituló la primer nota sobre el tema “Un chico de 7 años murió por una intoxicación con alimentos” y allí se destacó que el tío del niño fallecido se mostró “convencido” de que existía una relación directa entre el consumo de hamburguesas de Mac Donald's y la muerte de su sobrino. En la nota apareció nuevamente la palabra de la empresa, quien sostuvo mediante un comunicado que “los controles municipales realizados en nuestros locales dieron resultados satisfactorios”. Respecto al cómo se comunica, Joan Costa, 2003, entiende que

“También en este sentido, la comunicación es hoy más fuerte que la acción. Porque-hay que tenerlo bien presente- el cómo la empresa se comunica y se relaciona es infinitamente más importante que lo que hace.” (1)

Alberto Borrini, 1997, en su libro “La Empresa Transparente” se refiere al papel que deben ocupar las empresas inmersas en una crisis al afirmar que

“la conducta informativa de las empresas (o ausencia de la misma) es particularmente llamativa en los momentos críticos, cuando el secretismo o el silencio ponen de repente en entredicho la moralidad misma de la empresa. Entonces, el silencio ante un hecho notorio que reclamaría ser explicado es juzgado como prueba de complicidad. La ocultación de lo que el público debería saber favorece la propagación de rumores y hace a la empresa tácitamente sospechosa de culpabilidad.” (2)

El 21 de Junio volvió a aparecer en El Día la palabra de la empresa. El encargado de exponer la posición de la compañía fue nuevamente el vicepresidente José Fernández, quien afirmó que había “muchas formas de contagio del SUH” pero que era “más fácil” apuntar a un local de comidas rápidas aunque trabaje en 120 países y cuide particularmente la elaboración de los alimentos que comercializa.

(1) Costa, J., 2003, Imagen corporativa en el siglo XXI, Argentina, La crujía

(2) Borrini, A., 1997, La empresa transparente, España, Atlántida

Concluyó que la empresa ponía más cuidado y tomaba más recaudos que muchos hogares.

El clima de incertidumbre que empezó a generarse respecto a la situación no encontró en la palabra oficial de la empresa un adecuado paliativo, y es en ese sentido que Luis Tejada Palacios, 1987, afirma:

“El papel de las relaciones públicas, como política exterior, como diplomacia de la empresa, debe ser también la reducción de incertidumbre de la opinión y de los clientes externos a la empresa con respecto a ésta.” (1)

Al día siguiente El Día dio cuenta de otra noticia relacionada con la crisis bajo el título de “Buscan rastros de la bacteria mortal”. El fiscal de la causa dio detalles sobre los pasos a seguir y declaró que se solicitarían las historias clínicas tanto “del chico fallecido como de la nena de 4 años que resultó afectada por el mal”. El 24 de junio el padre de un niño de cuatro años, Nicolás Vincelli, denunció al principal competidor de Mac Donald's, Burger King, de haber sido el causante de la indigestión de su hijo.

El 25 de junio El Día publicó una nota en la que se informó acerca de los padecimientos de Charo, la niña de cuatro años que sufrió el Síndrome Urémico Hemolítico. Allí se detalló que la vida de Charo y de su familia “transcurre al rígido ritmo impuesto por la severa dieta que está obligada a seguir la nena de por vida y los estrictos cuidados que necesita. Elementos todos que no alcanzan a despejar el miedo ante un futuro incierto. Un futuro en el que se agitan los fantasmas siempre presentes de la vuelta a la diálisis o

el trasplante renal.” En ningún momento se mencionó si la empresa brindó algún tipo de asistencia a la familia damnificada.

Esta falta de apoyo a la familia de Charo constituyó lo que Daniel Scheinsohn, 1997, denomina “mensaje no intencional” por parte de la empresa:

“En este caso, la empresa genera un mensaje sin habérselo propuesto. Cuando la corporación se percata-a tiempo- de esta desviación, es posible instrumentar las medidas correctoras que correspondan.” (2)

(1) Tejada Palacios, L., 1987, Gestión de la imagen corporativa, Colombia, Norma

(2) Scheinsohn, D., 1997, Más allá de la imagen corporativa, Argentina, Macchi

Queda claro, entonces, que los damnificados por ingerir alimentos supuestamente contaminados deberían haber recibido atención por parte de la empresa. Estos ingresarían en la categoría de “stakeholders” de Justo Villafañe, 2004, quien los define como aquellos

“públicos que tienen intereses recíprocos con una empresa y mantienen una relación estable con ella.” (1)

Respecto a la relación que deben mantener las empresas con sus “stakeholders” Villafañe sugiere que esta debe ser focalizada, a diferencia de lo que ocurrió en el caso de estudio.

“Habrían encontrado la bacteria” fue el título de la nota de El Día el 30 de junio. Allí se afirmó que según “información extraoficial” se hallaron evidencias de la bacteria Escherichia Coli en muestras de carne cruda tomadas en los locales de La Plata. La noche anterior el vicepresidente de Mac Donald's sostuvo en el programa televisivo Día D que no había pasado el tiempo suficiente para que pudieran haberse completado los análisis científicos y enfatizó, además, que la empresa garantizaba -con sus sistemas, equipamientos y métodos de elaboración- la eliminación de la bacteria en el proceso de cocción de las hamburguesas. El ejecutivo subrayó que se hablaba de carne cruda y no

cocida. Aseguró que contaban con equipos que aseguraban la cocción correcta por lo que jamás habían tenido problemas de gente intoxicada en sus locales. El periodista Andrés Kliphan cuestionó la afirmación y dijo que existían procedimientos en donde habían hallado productos cocidos contaminados, lo que generó una dura polémica.

El 3 de Julio la Municipalidad de Morón dispuso la clausura de un local de Mac Donald's tras comprobar que muestras de carne cruda tomadas el 24 de junio pasado dieron positivo en cuanto a la presencia de la bacteria Escherichia Coli. Al día siguiente la clausura fue levantada. El 7 de Julio la Municipalidad de La Plata clausuró dos locales de Mac Donald's (se trataba de los ubicados en 47 entre 7 y 8 y el que está sobre en el Camino Centenario) en forma preventiva tras encontrarse toxinas producidas por la bacteria Escherichia Coli en las muestras de hamburguesas crudas (no así en las hamburguesas cocidas).

(1) Villafañe, J., 2004, La buena reputación, España, Pirámide

La empresa se mostró sorprendida y sostuvo que “ante la falta de información suministrada, la empresa suponía que la decisión había sido tomada sobre las muestras de carne cruda obtenidas por el municipio, que no es la forma en la cual los productos se expenden al público”.

Justo Villafañe, 1993, recomienda una limitada presencia en los medios por parte de los voceros de las empresas, ya que éstos

“actúan como amplificadores, modifican, manipulan la información al adoptar, casi siempre, una posición-más o menos positiva o negativa- bastante aleatoria.” (1)

El 8 de Julio la Justicia de Faltas de La Plata levantó la clausura sobre los locales de Mac Donald's, tras realizar una verificación del estado higiénico sanitario de los locales y de la cocción de los alimentos que allí se comercializaban.

Cuatro días más tarde inspectores de la Dirección de Higiene y Seguridad Alimentaria del Gobierno Porteño allanaron junto a un fiscal y la policía un local de Mac Donald's en Villa del Parque, a raíz de la denuncia de una mujer que fue a comer allí con sus hijos, uno de los cuales sufrió daños renales. Un análisis del Instituto Malbrán confirmó la presencia de Escherichia Coli en las muestras de hamburguesas crudas tomadas del local.

La causa judicial iniciada a raíz de la muerte de Alejandro Torreta y los daños sufridos por Charo Santos prescribió el 17 de Junio de 2008 debido a que la Justicia no encontró un nexo causal. Es decir, pese a que en algunas de las inspecciones se encontraron bacterias en la carne cruda, los fiscales no pudieron acreditar que el pequeño había contraído el Síndrome Urémico Hemolítico al comer en Mac Donald's.

Podemos graficar la fase de crisis mediante el siguiente cuadro:

FECHA	ACONTECIMIENTO
20/06/2003	Primer nota publicada sobre el tema. Inicio de la fase de crisis.
21/06/2003	Mac Donald's se defiende bajo el argumento de que era "imposible" establecer un nexo causal entre las intoxicaciones y sus hamburguesas.
22/06/2003	La Justicia interviene en la muerte de Alejandro Torreta y en la intoxicación de Charo Santos.
24/06/2003	El padre de un niño de cuatro años denunció a Burguer King por la indigestión de su hijo.
25/06/2003	El Día publica una nota relatando los padecimientos de Charo Santos.

30/06/2003	El Día (utilizando información extraoficial) afirmó que se “habría” encontrado la bacteria en las muestras de carne cruda incautadas a los locales de Mac Donald's en La Plata.
03/07/2003	La Municipalidad de Morón clausuró un local de Mac Donald's tras encontrar rastros de Escherichia Coli en muestras de carne cruda.
04/07/2003	La Municipalidad de Morón levantó la clausura.
07/07/2003	La Municipalidad de La Plata clausuró dos locales de Mac Donald's en forma preventiva tras encontrarse toxinas producidas por la bacteria Escherichia Coli.
08/07/2003	La Justicia de Faltas de La Plata levantó la clausura sobre los locales de Mac Donald's.
11/07/2003	Allanamiento a un local de Mac Donald's en Villa del Parque tras otra denuncia por intoxicación.
17/06/2008	La causa Judicial iniciada con la muerte de Alejandro Torreta prescribió debido a que la Justicia no encontró un nexo causal. Pese a que en algunas de las inspecciones se encontraron bacterias en

	la carne cruda, los fiscales no pudieron acreditar que el pequeño había contraído el Síndrome Urémico Hemolítico al comer en Mac Donald's.
--	--

Analizar casos similares de crisis de imagen empresaria en Argentina y el mundo será el objetivo del próximo capítulo.

(1) Villafañe, J., 1993, Gestión estratégica de la imagen de las empresas, España, Pirámide

CAPÍTULO 2

En el mundo empresarial hay varios casos de crisis institucionales que han producido importantes pérdidas de confianza en sus públicos de interés. Para el presente trabajo de investigación es necesario establecer un corpus con ejemplos que tengan un común denominador ante crisis que afectan al capital de imagen y reputación logradas, y que toman rápidamente lugar en el espacio público debido al carácter noticioso que reviste la crisis para los medios de comunicación. En algunos de los casos expuestos, según la naturaleza de la crisis, provoca pérdida de vidas humanas o de bienes comerciales o naturales, mientras que en otros, la misma afecta la dimensión económica de la

organización o el normal desarrollo de sus procedimientos o calidad de sus productos y servicios.

EL CASO DE TYLENOL

Johnson & Johnson es una empresa norteamericana fundada en 1880 y dedicada inicialmente a la fabricación de apósitos quirúrgicos. En 1919 comenzó su proceso de internacionalización con la apertura de su filial en Canadá y en la década de 1920 diversificó su listado de productos, como los apósitos adhesivos y las cremas para bebés.

A partir de 1930 la empresa comenzó a subdividirse en tantas secciones como tipos de productos se lanzaban al mercado. En la actualidad, Johnson & Johnson es una compañía multinacional, con operaciones en más de 175 países y un plantel de 99.000 empleados.

El caso de crisis de imagen que salpicó a Johnson & Johnson comenzó en el otoño de 1982 cuando Adam Janus, un joven de 27 años residente de Chicago, se despertó con síntomas de resfriado. Como millones de personas en los Estados Unidos, Janus ingirió *Tylenol Extra Strength*, popular medicina de Johnson & Johnson para aliviar los síntomas de la gripe.

Lejos de sanar, una hora más tarde sufrió un colapso cardiopulmonar que le costó la vida. Esa misma tarde, durante el velorio, el hermano de Janus y su esposa tomaron Tylenol del mismo empaque usado. En menos de 48 horas, también fallecieron. No fueron los únicos. Otros frascos de Tylenol contaminado con cianuro habían cobrado la vida de 3 personas en esa zona. Tan pronto se descubrió la conexión entre las muertes y Tylenol, el pánico se apoderó de los Estados Unidos.

Miles de llamadas de personas alarmadas por haber consumido Tylenol congestionaron las líneas de hospitales y medios. Para Johnson & Johnson el panorama no podía ser peor: la confiabilidad de su marca, fundamento mismo de la empresa, se hundía por descrédito y la muerte.

Ralph Larsen, Gerente de la compañía, estaba convencido de que sus medicamentos no fueron contaminados dentro de las plantas; que el daño se había producido en las áreas de distribución o en las farmacias. En un despliegue sin precedente, la compañía retiró del mercado 31 millones de frascos de Tylenol, los cuales tenían un valor de 100 millones de dólares. Esa decisión marcó un hito en la historia de las relaciones públicas. En lugar de reaccionar como otras empresas, con cautela y secreto, Johnson & Johnson se involucró en el problema; mostró un alto grado de civismo y conciencia social y prefirió perder dinero a arriesgar vidas. Cuando se aclaró el problema -los frascos fueron contaminados en las farmacias por un psicópata- la empresa introdujo un envase con un triple sello de resistencia que hacía imposible vulnerarlo.

Así, al salir indemne de un escándalo que hubiera terminado con cualquier otra marca, Johnson & Johnson demostró que una buena comunicación de crisis representó una oportunidad para ganar prestigio. (1) (2)

UNIÓN CARBIDE

Unión Carbide es una compañía norteamericana dedicada a la producción de agroquímicos, fertilizantes y pesticidas. La crisis de su imagen se produjo a partir de la medianoche del 3 de diciembre de 1984, cuando tuvo lugar una fuga de gas venenoso en una de sus plantas en Bhopal, India. A medida que la nube venenosa envolvía la ciudad, cientos de víctimas se asfixiaban y otras huían con los ojos quemados, efecto producido por un potente gas lacrimógeno, llamado *isocianato de metilo*. Durante los días siguientes siguieron sucediéndose las muertes, contabilizando 20.000 al cabo de una semana.

(1) http://www.elmundodeorizaba.com/index.php?command=show_news&news_id=41026, 15/11/2009

(2) <http://www.jnjarg.com/>, 12/11/2009

El accidente se había convertido en el peor desastre industrial de la historia. Mientras India luchaba por hacer frente a la desgracia, Unión Carbide enfrentaba todo tipo de críticas. Los empleados afirmaban que la compañía había reducido las medidas de seguridad, corriendo riesgos que en Estados Unidos hubieran sido ilegales. A pesar de

las negativas de la dirección, los informes demostraron que hubo muchos accidentes en la fábrica y que las instalaciones carecían de los sistemas de seguridad presentes en una planta similar de Virginia, Estados Unidos. Como primera medida legal, las fuerzas de seguridad arrestaron a seis altos directivos de la fábrica de Bhopal, entre ellos a su Director, Jagannathan Mukund, el Presidente de Unión Carbide India Ltd., Keshub Mahindra y al Director General de la filial, V. P. Gokhale. Cinco días más tarde también fue arrestado su Presidente, Warren Anderson, que había viajado hasta la India para comprobar la magnitud de la catástrofe. Anderson, debido a las presiones diplomáticas y al temor a provocar un conflicto político internacional, fue puesto en libertad a las pocas horas bajo una fianza de 25.000 rupias, es decir, 2.000 dólares. A todos ellos se les acusó de homicidio por negligencia, homicidio involuntario, responsabilidad solidaria y otros delitos que sumaron más de siete en total, pero de los que aún no han sido juzgados. En la conferencia de prensa convocada al día siguiente por Unión Carbide en Danbury (Conneticut), Jackson Browning, Responsable de Seguridad e Higiene de la multinacional, agregó que la fábrica de pesticidas sería reabierta una vez que las causas del escape de gas fueran precisadas con exactitud. Pero, nada más lejos de la realidad; la fábrica jamás sería reabierta, entre otras cosas, por la firme oposición del gobierno indio tras el accidente. Las declaraciones de Browning eran en realidad una cortina de humo para minimizar la catástrofe e inyectar una esperanza de cara al futuro, cuando era conocido que la planta estaba a punto de cerrar sus operaciones. La empresa optó por seguir el camino contrario a Johnson & Johnson: prefirió no aportar información acerca del hecho y no comprometerse con la investigación sobre las causas del accidente, lo cual se tradujo en el más absoluto descrédito de la compañía.

En 1999 Unión Carbide fue adquirida por *The Dow Chemical Company* en 11.600 millones de dólares y cuenta actualmente con un gabinete de atención a los medios, pudiendo ser contactados las 24 horas por teléfono o e-mail. ⁽¹⁾ ⁽²⁾

(1) http://www.portalplanetasedna.com.ar/nube_venenosa.htm, 18/11/2009

(2) <http://www.unioncarbide.com/about/index.htm>, 17/11/2009

EL DERRAME DEL BUQUE EXXON VALDEZ

Exxon Mobil Corporation es una empresa petrolera estadounidense. Fue fundada como Standard Oil Company en 1889, tras la disolución del *trust* Standard Oil. Sus actividades se extienden por más de 40 países de todo el mundo e incluyen, entre otras, la explotación, elaboración y comercialización de productos petroleros y gas natural, así como la fabricación de productos químicos, plásticos y fertilizantes. Por su volumen de ventas (26.949 millones de dólares) era en 1984 la sexta empresa petrolífera del mundo y la cuarta de Estados Unidos. Ese mismo año obtuvo ganancias por 1.183 millones de dólares y ocupó a 53.581 trabajadores. En 2009 fue clasificada por la revista Fortune como la segunda empresa con mayor caudal monetario del mundo (la primera fue Royal Dutch Shell). En el último informe sobre las 500 empresas con mayor capitalización bursátil del mundo, Exxon Móvil ocupó el puesto número 2. Durante el 2008 fue la empresa con más ingresos en Estados Unidos, con un ingreso neto de 589 mil millones de dólares y ganancias de 78.450 millones de dólares por el alza en el barril de petróleo.

El 24 de marzo de 1989, poco después de medianoche, el buque petrolero Exxon Valdez (ese es el nombre compuesto formado por las palabras Exxon, empresa propietaria del barco, y Valdez, nombre del puerto con el que operaba) golpeó el arrecife de coral conocido como *Bligh Reef* situado en el *Prince William Sound*, en Alaska, derramando cerca de 40,9 millones de litros. El derrame probó las capacidades de organizaciones locales, nacionales, e industriales de prepararse para responder a un desastre de tal magnitud. Muchos factores complicaron los esfuerzos del gobierno y la industria que participaron en la limpieza del derramamiento, entre ellos el tamaño del vertido y su localización remota en el *Prince William Sound*, accesible solamente en helicóptero y barco. El derramamiento planteó amenazas a la delicada cadena de alimentación en que se apoyaba la industria de la pesca profesional de *Prince William Sound*. También estaban en peligro diez millones de pájaros y aves acuáticas migratorias, centenares de nutrias del mar y docenas de otras especies de la orilla, tales como marsopas, leones de mar, y diversas variedades de ballenas.

Alyeska, la asociación que representaba siete compañías petroleras que funcionaban en el puerto Valdez, incluyendo Exxon, fue la que primero asumió la responsabilidad de la limpieza, de acuerdo con la planificación de urgencia del área. *Alyeska* abrió un centro de comunicaciones de emergencia en Valdez poco después del derramamiento mientras que las segundas operaciones se centralizaron desde Anchorage, Alaska.

La situación económica desfavorable para quienes vivían de la pesca fue una de las bases de la acción legal contra Exxon Mobil. El complejo litigio contra la compañía se ha prolongado durante dos décadas, con más de 22.000 actores que demandaron a la empresa. Un jurado local les otorgó una indemnización de 5.000 millones de dólares a los demandantes por daños y perjuicios, que equivalían a lo que eran, en aquel momento, las ganancias anuales de Exxon. Esta cifra fue reducida a la mitad por un Tribunal Federal de Apelaciones, y fue reducida finalmente a poco más de 500 millones de dólares por la Corte Suprema. A lo largo de los 20 años de batallas judiciales, 6000 de los demandantes originales murieron.

Los ejecutivos de Exxon guardaron silencio durante las cruciales primeras horas, cuando todo el mundo exigía explicaciones y esperaba por lo menos una muestra de preocupación oficial por parte de la compañía norteamericana. Finalmente aparecieron los voceros de Exxon pero no para hacer un *mea culpa* sino para tratar de compartir su responsabilidad con terceros. Cuando Exxon ya se había convertido en símbolo de la arrogancia corporativa, y era objeto de condenas por parte de grupos ecológicos en todo el mundo, un grupo de altos ejecutivos llegó a la zona del desastre para -simbólicamente- empezar a limpiar el área. Exxon pagó más de 1.000 millones de dólares en daños, pero lo más caro fue el grave deterioro que sufrió su imagen de la que no ha logrado recuperarse hasta hoy, pese a intensos esfuerzos mundiales de relaciones públicas. (1) (2)

CASO IBM- BANCO NACIÓN

En febrero de 1994 la empresa norteamericana IBM – encargada de diseñar software, hardware y tecnologías de la comunicación- se adjudicó el proceso licitatorio mediante

el cual adquirió la tarea de informatizar las 525 sucursales del Banco Nación, enmarcado dentro del Proyecto Centenario, y cobrando por ello 249 millones de dólares.

(1) <http://www.mazacommunications.com>, 12/11/09

(2) http://es.wikipedia.org/wiki/Exxon_Valdez, 12/11/09

Semanas después se publicó el libro del periodista Santiago Pinetta *La Nación Robada* en el que se denunció un negociado que incluyó 37 millones de dólares en sobornos, de los cuales IBM pagó 21 millones a funcionarios nacionales a través de dos empresas. La denuncia involucró a Alfredo Aldaco, ex presidente de la comisión de sistemas del Banco Nación; Mario Dadone, Genaro Contartese y Hugo Gaggero, ex directores de la entidad; Gustavo Soriani, ex vicepresidente de operaciones de IBM Argentina, y Juan Carlos Cattáneo y Alejandro De Lellis, que actuaron como intermediarios de la maniobra. La empresa se limitó a descargar responsabilidades en los empleados involucrados y dejar todo en “manos de la justicia”.

Con el correr de los años, el expediente pasó por las manos de tres jueces federales -Adolfo Bagnasco, Jorge Urso y Guillermo Montenegro-. También incluyó el misterioso suicidio de Cattáneo, en octubre de 1998, con un recorte periodístico en la boca en el que se lo vinculaba al caso. Los siete acusados reconocieron en noviembre de 2009 su culpabilidad en el hecho y acordaron con la fiscal Sabrina Namer, en un juicio abreviado, ser condenados a penas de entre tres años y dos años y tres meses de prisión en suspenso y al decomiso de más de 18 millones de pesos.

Actualmente el principal vocero de IBM es el español Ignacio Vaca de Osma, quien llegó hace once años a la empresa de la mano de la consultora Llorente & Cuenca. La misión de la agencia española era reposicionar la vapuleada imagen de la empresa en Argentina, lo que logró con éxito. (1) (2) (3) (4) (5)

LA TRAGEDIA DE SANTA BARBARA AIRLINES

Fundada en 1995 por Miguel Urdaneta, Santa Bárbara Airlines se dedicó inicialmente al transporte de cabotaje por el interior de Venezuela. A partir de 1999 se incorporaron las

rutas de Curazao, Barranquilla, Tenerife, Madrid, Santiago de Compostela, Lima, Quito, Guayaquil y Miami, proyectándose como la línea bandera de Venezuela.

- (1) http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota_id=635421, 20/11/09
- (2) <http://www.clarin.com/diario/2005/05/17/elpais/p-00701.htm>, 20/11/09
- (3) http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota_id=1198415, 19/11/09
- (4) http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota_id=1198573, 21/11/09
- (5) <http://www.ibm.com/es/es/>, 16/11/09

El 21 de febrero de 2008 el vuelo 518, que cubría el trayecto entre la ciudad española de Mérida y Caracas, sufrió la explosión de uno de sus tanques de combustible y el posterior choque de la aeronave contra la ladera de una montaña a 4000 metros de altura, lo cual provocó la muerte inmediata de sus 46 tripulantes. La rápida respuesta que dio la aerolínea al distribuir a las pocas horas del siniestro el listado de pasajeros demostró que la compañía estaba preparada para encarar la crisis. El primer comunicado emitido por la empresa expresó la sensibilidad respecto al dolor de las familias de las víctimas:

“Todos los miembros de la familia de Santa Bárbara Airlines, consternados por tan lamentable suceso nos unimos con profundo dolor a todos los familiares de nuestros pasajeros y compañeros de trabajo.” ⁽¹⁾

La empresa se mostró, a través de su presidente Jorge Álvarez, dispuesta a ayudar en todo lo necesario:

“Tenemos a disposición de los familiares toda la logística de información, asistencia, traslados, hospedaje y colaboración en todo lo necesario en este momento.” ⁽¹⁾

Y se puso a disposición de las autoridades competentes:

“Asimismo ponemos a disposición de la Junta investigadora de accidentes aéreos del Ministerio Popular para la Infraestructura, toda la colaboración del caso para llevar a cabo la investigación que permita esclarecer las causas de este lamentable suceso.” (1) (2)

El caso aún continúa en los tribunales Venezolanos.

Para concluir el presente capítulo, y a manera de resumen, expondremos las principales características de cada una de las crisis de comunicación mencionadas. En el siguiente cuadro sinóptico detallaremos cada uno de los ejemplos, los principales públicos afectados, el desarrollo de la crisis, los medios que trataron la crisis y la comunicación realizada de la solución.

(1) <http://www.rrppnet.com.ar/casosparamanejodecrisis.htm>, 25/11/09

(2) <http://www.sbairlines.com/>, 25/11/09

CRISIS DE COMUNICACIÓN	PÚBLICOS AFECTADOS	DESARROLLO DE LA CRISIS	MEDIOS QUE TRATARON LA CRISIS	COMUNICACIÓN DE LA SOLUCIÓN
TYLENOL	.Consumidores .Autoridades de control sanitario .Accionistas de la compañía .Medios de comunicación	.En otoño de 1982, Adam Janus, un joven de 27 años residente de Chicago, muere tras consumir Tylenol, popular medicamento de la compañía. Luego se sumaron cinco muertes más por	.Chicago Tribune (1) .USA Today (2)	.La compañía retiró toda la partida del mercado y quedó demostrado que se había tratado de un sabotaje. .La reputación de la empresa quedó a salvo gracias a su pronta respuesta ante la crisis.

		ingerir el mismo producto.		
UNIÓN CARBIDE	<p>.Habitantes de Bhopal</p> <p>.Empleados de la compañía</p> <p>.Autoridades de la compañía</p> <p>.Accionistas de la compañía</p> <p>.Autoridades de control</p> <p>.Poder Judicial de la India</p>	<p>. En diciembre de 1984 tuvo lugar una fuga de gas venenoso en una de sus plantas en Bhopal, India.</p> <p>.Veinte mil personas murieron durante la tragedia.</p> <p>.La planta cerró definitivamente.</p> <p>.Las autoridades de la compañía aún no han sido juzgadas.....</p>	<p>.Merinews (India) (3)</p> <p>.Times of India (India) (4)</p>	<p>. La empresa optó por seguir el camino contrario a Johnson & Johnson: prefirió no aportar información acerca del hecho y no comprometerse con la investigación sobre las causas del accidente, lo cual se tradujo en el más absoluto descrédito de la compañía.</p>
EXXON VALDEZ	<p>.Industria pesquera de Prince William Sound</p> <p>.Autoridades gubernamentales del Estado</p> <p>.Asociaciones medioambientales</p> <p>.Poder judicial</p> <p>.Asociación que nucleaba a las</p>	<p>. El 24 de marzo de 1989, poco después de medianoche, el buque petrolero Exxon Valdez golpeó el arrecife de coral conocido como <i>Bligh Reef</i> situado en el <i>Prince William Sound</i>, en Alaska, derramando cerca</p>	<p>.Alaska Star (5)</p> <p>.Kenai Península Online (6)</p>	<p>. Los ejecutivos de Exxon guardaron silencio durante las cruciales primeras horas, cuando todo el mundo exigía respuestas. Finalmente aparecieron los voceros de Exxon para tratar de compartir su responsabilidad con</p>

	<p>petroleras</p> <p>.Accionistas de la compañía</p>	<p>de 40,9 millones de litros de petróleo.</p> <p>. La situación económica desfavorable para quienes vivían de la pesca fue una de las bases de la acción legal contra Exxon Móbil. El complejo litigio contra la compañía se prolongó durante dos décadas, con más de 22.000 actores que demandaron a la empresa.</p> <p>.El fallo de la Corte Suprema de Justicia obligó a Exxón a pagar indemnizaciones por U\$S 500 millones.</p>		<p>terceros.</p> <p>. Grave deterioro de la imagen de la empresa, del cual no ha logrado recuperarse hasta hoy, pese a intensos esfuerzos mundiales de relaciones públicas.</p>
<p>CASO IBM</p> <p>BANCO NACIÓN</p>	<p>.Autoridades de IBM Argentina</p> <p>.Autoridades del Banco de la Nación</p>	<p>. En febrero de 1994 la empresa norteamericana IBM se adjudicó el proceso licitatorio</p>	<p>.La Nación (7)</p> <p>.Clarín (8)</p>	<p>. La empresa se limitó a descargar responsabilidades en los empleados involucrados y dejar todo en</p>

	<p>.Poder Ejecutivo Nacional</p> <p>.IBM Casa Matriz</p>	<p>mediante el cual adquirió la tarea de informatizar las 525 sucursales del Banco Nación.</p> <p>.Una investigación periodística denunció sobornos por más de 37 millones de dólares.</p> <p>. La denuncia involucró a autoridades del Banco, de IBM e intermediarios.</p> <p>. Los siete acusados reconocieron en noviembre de 2009 su culpabilidad en el hecho y acordaron con la fiscal ser condenados a penas de entre tres años y dos años y tres meses de prisión en</p>		<p>“manos de la justicia”.</p>
--	--	---	--	--------------------------------

		suspenso.		
SANTA BARBARA AIRLINES	.Familiares de las víctimas .Autoridades de Santa Bárbara Airlines .Accionistas de Santa Bárbara Airlines .Autoridades de control aerocomercial de España .Autoridades de control aerocomercial de Venezuela	. El 21 de febrero de 2008 el vuelo 518, que cubría el trayecto entre la ciudad española de Mérida y Caracas, sufrió la explosión de uno de sus tanques de combustible y el posterior choque de la aeronave contra la ladera de una montaña a 4000 metros de altura, lo cual provocó la muerte inmediata de sus 46 tripulantes.	.Diario El Mundo (España) (9) .Diario El Universal (Venezuela) (10)	.La compañía se mostró predispuesta a colaborar con las familias de las víctimas y autoridades competentes.

En el próximo capítulo nos introduciremos en el marco analítico sobre el cual se fundamenta nuestro trabajo, profundizando en conceptos amplios como son los de crisis, imagen, comunicación ante situaciones críticas y valor de marca, entre otros.

-
- (1) <http://www.chicagotribune.com/news/chi-tylenol-suspectjan10,0,6771029.story>, 23/03/10
 - (2) http://www.usatoday.com/news/nation/2010-01-11-tylenol-poisonings_N.htm, 23/03/10
 - (3) <http://www.periodicos.com.ar/INDIA/delhi.bombay.merinews.php>, 23/03/10
 - (4) <http://www.periodicos.com.ar/INDIA/delhi.delhi.timesofindianewdelhi.php>, 23/03/10
 - (5) <http://www.giornali.com.ar/ALASKA/AK.alaska.eagleriver.alaskastar.php>, 23/03/10

- (6) <http://www.giornali.com.ar/ALASKA/AK.alaska.kenaipeninsula.peninsulaclarion.php>, 23/03/10
- (7) http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota_id=635421, 20/11/09
- (8) <http://www.clarin.com/diario/2005/05/17/elpais/p-00701.htm>, 20/11/09
- (9) <http://www.elmundo.es/elmundo/2008/02/22/internacional/1203691351.html> 9/3/10 (10) <http://www.eluniversal.com>, 9/3/10

CAPÍTULO 3

Analizar una crisis de imagen como la que atravesó Mac Donald's a partir del 20 de junio de 2003 (cuando se publicó la primer nota sobre el caso de las hamburguesas contaminadas) implica dilucidar una serie de conceptos que nos permitirán encarar nuestro trabajo sobre firmes bases teóricas.

El primer concepto sobre el que deseamos echar un poco de luz es el de crisis. ¿Qué es una crisis? Y, fundamentalmente ¿Qué se entiende por crisis desde el punto de vista de la comunicación?

Dennis Wilcox, 2001, define a la crisis como

"un acontecimiento extraordinario, o una serie de acontecimientos, que afecta de forma diversa a la integridad del producto, la reputación o a la estabilidad financiera de la organización; o a la salud y bienestar de los trabajadores, de la comunidad o del público en general" (1)

Basándonos en la anterior definición podemos establecer que en nuestro caso Mac Donald's Argentina entró en crisis cuando la falla de uno de sus productos provocó daños a la salud de sus consumidores, provocando pérdida de prestigio ante la sociedad en su conjunto, y que esa crisis se transformó en comunicacional cuando ese daño a sus consumidores quedó reflejado en medios masivos de comunicación.

En una situación de crisis, la organización debe definir mensajes que le permitan dar a conocer su posición y las acciones que lleva a cabo para superar la dificultad, y es en ese preciso instante cuando ingresamos de lleno en el plano comunicacional.

(1) Wilcox, D.; Ault, Philip; Agee, Warren y Cameron, Glen, 2001, Relaciones Públicas. Estrategias y tácticas, España, Pearson Educación Madrid

Las crisis de comunicación surgen cuando menos se esperan y, si no se abordan y resuelven oportunamente, tienen consecuencias demoledoras para el producto, el clima laboral o la reputación de la compañía.

La comunicación es fundamental para resolver o minimizar el impacto de cualquier crisis. Una decisión equivocada, un titular periodístico adverso, pueden terminar con el trabajo de muchos años y con la reputación ganada día a día. La comunicación de crisis busca por un lado, frenar la crisis y por otro, que la pérdida de crédito y de capital en imagen que la crisis ocasiona sea mínima. En el sitio web www.rrppnet.com.ar se mencionan las principales características de las crisis desde el punto de vista comunicacional:

“En términos de comunicación, las relaciones de la empresa con su entorno resultan también modificadas, en lugar de relaciones cordiales con los periodistas perfectamente conocidos y bien informados a los que uno está acostumbrado, el servicio de prensa debe hacerse frente a una multitud de periodistas, y a menudo menos especializados y poco disponibles. Descenso de la calidad de la información: la calidad de los mensajes se deteriora en estado de emergencia. La irrupción de nuevos interlocutores, el traumatismo interno causado por la crisis, etc., todos estos fenómenos se suman para deteriorar la calidad de los mensajes emitidos por la empresa: ésta no

controla su discurso y se ve obligada a reaccionar antes que a tomar la iniciativa.” (1)

Justo Villafañe, 1993, sostiene que las empresas orientadas a la comunicación siempre estarán mejor preparadas para enfrentar una crisis comunicativa:

(1) <http://www.rppnet.com.ar/gestiondelacomunicaciondecrisis.htm>, 13/04/2010

“Una empresa orientada hacia la comunicación, que la gestione cotidianamente con eficacia, es una empresa que estará siempre mejor preparada para afrontar una crisis. Por el contrario, las empresas con un perfil comunicativo bajo serán más vulnerables ante conflictos inesperados que requieran destrezas comunicativas para su resolución.” (1)

En ese sentido Villafañe define los pasos a seguir por una empresa en caso de enfrentarse a una crisis de comunicación:

- 1) La “anticipación”, es decir, disponer de un plan anticrisis.
- 2) “Agilidad”, es decir, respuesta inmediata frente a la crisis. Las primeras veinticuatro horas son fundamentales, sobre todo al momento de inducir ciertas posiciones de los medios de comunicación.
- 3) La “calidad informativa”: información precisa, explicando y justificando los hechos. “Contra los rumores sólo cuentan los hechos”.
- 4) La “veracidad”. Se puede, en determinados momentos, preservar una información, pero nunca difundir información que no se ajuste a la verdad.

Seis años más tarde Justo Villafañe, 1999, complementa sus conceptos iniciales al sostener que

“la eficacia de la comunicación suele ir casi siempre asociada a una actitud proactiva por parte de la organización en las tareas de información y control de dicha información para evitar rumores dañinos, a veces interesados, que puedan agudizar los efectos negativos de la crisis. Ganar la batalla de la iniciativa informativa es comenzar a ganar la batalla a la propia crisis.” (2)

(1) Villafañe, J., 1993, Gestión Estratégica de la Imagen de las Empresas, España, Pirámide

(2) Villafañe, J., 1999, La Gestión Profesional de la Imagen Corporativa, España, Pirámide

La siguiente definición sobre la que debemos reflexionar es la de empresa. ¿Qué es una empresa? ¿Qué significa ser una empresa en el Siglo XXI? Si nos fijamos en el Diccionario de la Real Academia Española podemos encontrar que empresa es una

“unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos.” (1)

Si bien la anterior definición es correcta, podría ser actualizada y completada desde la dimensión del negocio y de la comunicación. Philip Kotler, 1996, piensa a la empresa relacionada a la *satisfacción de necesidades y deseos* cuando apunta que la necesidad humana está relacionada a la privación de elementos básicos (alimento, abrigo, vivienda) mientras que los deseos están emparentados con los satisfactores específicos

de las necesidades profundas (el autor cita como ejemplo una hamburguesa de Mac Donald's como anhelo para paliar el hambre). (2)

Empresa es mucho más que una unidad dedicada a actividades industriales con fines lucrativos. Es una organización que ocupa un rol determinante en la sociedad, sobre la cual se posan expectativas cada vez más elevadas y cuyo rol ha ido mimetizándose en muchas áreas con el Estado, adquiriendo obligaciones morales y materiales antes reservadas a los gobiernos, encargados del bienestar de su población.

Peter Senge, 1990, sostiene que en el pasado las organizaciones se pensaban como máquinas compuestas por partes que se podían aislar unas de otras. Los fenómenos se estudiaban en forma aislada y parcial. Senge introdujo el concepto de "*pensamiento sistémico*", el cual permite pensar en totalidades y hacer conexiones entre sucesos separados en el tiempo.

(1) <http://www.rae.es>, 15/02009

(2) Kotler, P., 1996, Dirección de Mercadotecnia, México, Prentice Hall

De esta manera se amplía el campo de observación para comprender fenómenos que, de otra manera, resultarían inexplicables. Para Senge, la [conversación](#) sería la clave del aprendizaje organizacional, ya que promoviendo espacios de conversación sobre diversos temas desde una perspectiva sistémica podría difundirse una visión compartida fundamental para el trabajo en equipo.

Senge afirma que para mantener buena salud a medida que pasan los años las empresas deben integrar su función productora de dinero con una visión alternativa: la

organización como una comunidad humana, como un fenómeno viviente que se adapta a medida que se van presentando los cambios, logrando así sostener su rentabilidad a lo largo del tiempo. El autor concluye que las empresas que podrán desarrollarse exitosamente en el futuro son aquellas que dispongan de entrenamientos y generen contextos de aprendizaje constante, mientras que aquellas que dejen de aprender, de innovar, se auto conducirán al fracaso. (1)

Joan Costa, 2003, se posiciona desde un enfoque comunicacional y define a la empresa como

“todo grupo humano que emprende proyectos y acciones sobre su entorno. La actitud emprendedora implica que ésta afectará el entorno social, material, cultural, económico. Que la empresa deberá organizarse y administrarse para funcionar con mayor eficacia. Que tendrá que invertir dinero, esfuerzo y tiempo. Que necesariamente tendrá que comunicarse internamente y con su entorno. Y que está expuesta a riesgos.” (2)

La empresa definida por Costa es totalmente distinta a la que proponen los manuales. Es una *empresa-actor social* que debe cumplir un rol activo en la sociedad que la rodea, o de lo contrario solo debe esperar su certificado de defunción.

(1) Senge, P., 1990, La Quinta Disciplina, Argentina, Granica

(2) Costa, J., 2003, Imagen Corporativa en el Siglo XXI, Argentina, La Crujía

Las empresas del siglo XXI no sólo deben preocuparse porque sus balances satisfagan a la junta de accionistas, sino que deben encargarse, fundamentalmente, de revalidar su posición en la sociedad, posición que deben defender día a día mediante una cuidadosa

estrategia de imagen y comunicación. Pascale Weil, 1992, sostiene en este sentido que la empresa actual

“ya no es una <<fábrica>> sino que se concibe además (adquiriendo una conciencia) como el inspirador y el realizador de una misión dirigida hacia el cuerpo social, como un miembro de la comunidad.” (1)

De manera tal que ya no se trata sólo de *vender hamburguesas* sino que también hay que explicarle a la sociedad que fin se persigue. En tal sentido la misión y visión de la empresa son las que expresan el compromiso para con la comunidad. Daniel Scheinsohn, 1997, entiende a la visión como

“el conjunto de ideas generales-la mayoría de ellas muy abstractas- que constituyen el concepto de aquello que la empresa es y quiere llegar a ser en el futuro.” (2)

La empresa ocupa un nuevo rol, con sus beneficios y riesgos. Ya no es esa “máquina de hacer dinero” a espaldas de la sociedad, sino que se ha transformado en una institución respetada y sobre la cual pesan expectativas y esperanzas de los públicos que la rodean y de la población en su totalidad.

A su vez entendemos como riesgos para las empresas del siglo XXI el hecho de que esta nueva sobreexposición, en caso de ser mal manejada, puede llevar a situaciones críticas que significarían el fin de la compañía misma. Es aquí cuando ingresamos de lleno en uno de los conceptos centrales de nuestro trabajo, el de Imagen Corporativa.

(1) Weil, P., 1992, La Comunicación Global, España, Paidós

(2) Scheinsohn, D., 1997, Mas Allá de la Imagen Corporativa, Argentina, Macchi

Qué es la imagen corporativa, cómo se la debe manejar, cuáles son las distintas posiciones al respecto.

Luis Ángel Sanz de la Tajada, 1996, define a la imagen como

“el conjunto de representaciones mentales que surgen en el espíritu del público ante la evocación de una empresa o institución; representaciones tanto afectivas como racionales, que un individuo o un grupo de individuos asocian a una empresa como resultado neto de las experiencias, creencias, actitudes, sentimientos e informaciones de dicho grupo de individuos asociados a la empresa en cuestión, como reflejo de la cultura de la organización en las percepciones del entorno.” (1)

Podemos inferir entonces que la imagen es *eso que se genera dentro de los públicos* por lo que la empresa sólo puede actuar de manera indirecta, es decir, buscando con sus acciones un determinado lugar en la mente de quienes la rodean. Luis Tejada Palacios, 1987, establece una diferencia entre “Imagen Natural” e “Imagen Controlada”. El autor define a la primera como aquella que

“una empresa ha venido consolidando involuntariamente en la mente del público, ya sea por acción u omisión, es decir, por presencia o ausencia de participación en la vida extra corporativa.” (2)

La involuntariedad de la “Imagen Natural” implica de por sí un alto grado de aleatoriedad al momento de predecir los resultados en la mente de los públicos, aunque Tejada Palacios es pesimista al sostener que

(1) Sanz de la Tajada, L., 1996, Auditoria de la Imagen de Empresa, España, Síntesis

(2) Tejada Palacios, L., 1987, Gestión de la Imagen Corporativa, Colombia, Norma

“esa imagen natural puede ser buena o mala dependiendo del enfoque de los planteamientos corporativos de la empresa. Pero cabe advertir que son más las posibilidades de que sea mala que buena, debido a que la imagen no controlada por un programa tiende a descomponerse o bien a desplazarse hacia otros campos que no son los que le interesan a la compañía.” (1)

El opuesto a la “Imagen Natural” es lo que el autor llama “Control de Imagen” y se trata de aquella imagen que responde a lo que la empresa desea mostrar sobre sí misma, asegurando una transmisión “auténtica” de su identidad.

En la actualidad ya no alcanza con fabricar productos de calidad para que la empresa consiga una buena imagen. La sociedad espera mucho más, esto debido a que las empresas son, tal vez, los últimos baluartes que quedan en pie en un mundo en el que los gobiernos se han desentendido de su rol asistencialista. Justo Villafañe, 2004, coincide con Sanz de la Tajada respecto a qué es la Imagen Corporativa y afirma que *“la Imagen Corporativa no es otra cosa que un estado de opinión de los públicos de la empresa que resume lo que cada persona, individualmente, piensa acerca de esa organización.”* (2)

Al momento de hablar de Imagen Corporativa no serán pocos quienes caigan en la tentación de creer que se trata de un concepto abstracto sin incidencia en la realidad *dura* de la empresa, es decir, balances, números, debe y haber. Sin embargo, en la actualidad son cada vez más las empresas que entienden a la Imagen como un activo de trascendental importancia. En ese sentido, una investigación realizada en 1998 por Vergin y Qorongleh se encargó de analizar el comportamiento bursátil de las empresas de los rankings de *The American's Most Admired Companies*, publicados por la revista *Fortune* entre 1983 y 1997.

(1) Tejada Palacios, L., 1987, Gestión de la Imagen Corporativa, Colombia, Norma

(2) Villafañe, J., 2004, La Buena Reputación, España, Pirámide

Sus dos principales conclusiones fueron:

- 1- El valor bursátil de las empresas del *top ten* se incrementó un promedio del veinte por ciento más que el de las diez que ocuparon los diez últimos puestos del ranking.
- 2- Las empresas del *top ten* de *Fortune* se revalorizaron un 22,6 por ciento frente al 16,3 por ciento que lo hicieron las diez primeras del índice bursátil norteamericano *Standard & Poor's 500*. (1)

Por su parte, la consultora de Marcas Interbrand publicó su Ranking de las “100 marcas más valiosas del mundo” de 2009 (1). La marca Mac Donald's se ubicó en la sexta posición (en 2008 había quedado 8º) con un valor de mercado de 32.275 millones de dólares, siendo superada sólo por Nokia (34.864 millones de dólares), General Electric (47.777 millones de dólares), Microsoft (56.647 millones de dólares), IBM (60.211 millones de dólares) y Coca Cola (68.734 millones de dólares). En cuanto a los competidores de Mac Donald's encontramos a Kentucky Fried Chicken en la posición 61º (5.722 millones de dólares), a Pizza Hut 79º (3.876 millones de dólares) y a Burger King 93º (3.223 millones de dólares). (2)

Por lo tanto, debemos empezar a respetar a la Imagen Corporativa como un activo más de la empresa moderna, e, incluso, entenderlo como el más importante de todos, en una sociedad cada vez más mediatizada en la que lo verdaderamente importante es la forma, antes que el fondo.

(1) Vergin, R.C. y Qorongleh, M.W. ,1998, Corporate Reputation and the Stock Market, Estados Unidos, Business Horizons

(2) http://www.interbrand.com/best_global_brands.aspx?year=2009&langid=1000, 1/04/2010

Joan Costa, 2003, apunta en ese sentido cuando sostiene que

“la comunicación es hoy más fuerte que la acción. Porque-hay que tenerlo bien presente- el cómo la empresa se comunica y se relaciona es infinitamente más importante que lo que hace.” (1)

Claro está que si bien la Imagen cobra cada vez mayor relevancia, esta debe ser el resultado de una gestión empresarial responsable en todos los aspectos. De lo contrario, se caería en la ingenuidad de pensar que una empresa pésimamente administrada pero con una buena estrategia de imagen podría llegar a ser valorada por la sociedad, lo cual si bien puede ser cierto en una primer etapa, esa disyunción terminaría tarde o temprano siendo descubierta por el público. Costa afirma que

“la notoriedad sin valores cualitativos se convierte en autodestructiva, ya que el conocimiento negativo de una empresa o una marca, y con él la frustración, alcanza a un número considerable de personas. La notabilidad o la calidad de la imagen-el reconocimiento y satisfacción de sus clientes- es, al contrario, siempre favorable, incluso si el conocimiento de la empresa se vea limitado a un número relativamente pequeño de públicos.” (2)

Una vez definida a la imagen como tal debemos dar paso a otro concepto de vital importancia para nuestro trabajo, el *capital de imagen*. En economía, el capital es un factor de producción constituido por inmuebles, maquinaria o instalaciones de cualquier género, que, en colaboración con otros factores, principalmente el trabajo y bienes intermedios, se destina a la producción de bienes de consumo.

Si tenemos en cuenta lo expuesto al principio del presente capítulo respecto a que en la actualidad la imagen constituye un activo, de igual e incluso superior, importancia respecto a los “tangibles” como los inmuebles o las instalaciones, podemos concluir que el capital de imagen sería entonces el resultado de la imagen acumulada por la empresa a lo largo de su historia, como resultado de sus comunicaciones hacia el público (voluntarias e involuntarias).

(1) (2) Costa, J., 2003, Imagen Corporativa en el Siglo XXI, España, La Crujía

El especialista en Imagen Pública Mikel Orrantia, 2009, ofrece su definición al sostener que

“la comunicación es un magnífico capital de imagen y de notoriedad que se acumula, en forma de grado de aceptación y de credibilidad por los propios públicos objetivo en tiempos de bonanza y se gasta en tiempos de crisis para consolidar, recuperar o conquistar nuevas posiciones. Tiene un alto valor como útil de competitividad en las instituciones, las empresas y personas, y en la sociedad y los mercados.” (1)

Analizar el cómo una empresa debe lograr un manejo corporativo de excelencia quedará fuera del alcance de nuestro trabajo, por lo que nos centraremos en la cuestión de la comunicación corporativa, el “lenguaje de las empresas” para relacionarse con sus públicos y generar en éstos determinada percepción acerca de la compañía. Daniel Scheinsohn, 1997, define a la “Comunicación Corporativa” como

“la totalidad de los mensajes emitidos por la corporación, ya sean éstos de naturaleza `marketinera` o `corporativo/institucional.” (2)

Justo Villafañe, 1993, establece una diferencia respecto a la anterior definición, y separa a la “Comunicación Corporativa” de la de “producto” (a la que Scheinsohn llama “marketinera”):

“La comunicación corporativa se distingue de la de producto o de marketing porque el referente de la primera es la empresa globalmente considerada, como un sujeto con una personalidad pública particular, mientras que la segunda, aunque implique a la imagen de la compañía, se circunscribe a un ámbito mucho más reducido, el del producto.” (3)

- (1) <http://www.rppnet.com.ar/entropia.htm>, 26/8/2009
- (2) Scheinsohn, D., 1997, Mas Allá de la Imagen Corporativa, Argentina, Macchi
- (3) Villafañe, J., 1993, Imagen Positiva, España, Pirámide

Podemos establecer entonces una estrecha relación entre Comunicación Corporativa e Imagen, siendo una buena comunicación condición ineludible para la consecución de una imagen positiva. Villafañe, 1993, concluye que

“una Imagen Positiva, una vez garantizada una cierta optimización de los resultados de las políticas funcionales, se consigue a través de la gestión cotidiana de la personalidad y la cultura corporativas, es decir, administrando las políticas formales, las cuales se basan primordialmente en la comunicación, el mismo instrumento con el que se combaten las crisis.” (1)

Luis Sanz de la Tajada, 1996, menciona las diferentes “fuentes de creación” de la imagen, dividiéndolas en dos grandes categorías, las fuentes internas y externas. Las fuentes internas serian aquellas que surgen dentro de la empresa como producto de la aplicación de mecanismos de control de su propia imagen. Ejemplos de fuentes internas son:

- Productos de la compañía.
- Comunicaciones de la empresa, a través de socios, accionistas, estructura organizativa, comercial y financiera, sus instalaciones, su personal, sus acciones de publicidad, de patrocinio, relaciones públicas y promociones.

Daniel Scheinsohn, 1997, aporta en este sentido su definición de “mensajes intencionales”, a los que caracteriza como aquellos que

“siguen un proceso de codificación técnicamente asistido, con el propósito de generar un determinado efecto en los públicos. Con estos tipos de mensajes, la

empresa posee cierto dominio de la situación comunicacional, porque éstos pasan por procesos de codificación y control más o menos eficaces.” (2)

Las fuentes externas de creación de la imagen serían aquellas que se originan en el ámbito exterior de la empresa. Tomamos como ejemplos a:

-Prescriptores de opinión (líderes sociales, políticos, religiosos, sindicales, medios de comunicación).

-Competidores.

-Amigos y familiares de los miembros de la organización.

(1) Villafañe, J., 1993, Imagen Positiva, España, Pirámide

(2) Scheinsohn, D., 1997, Mas Allá de la Imagen Corporativa, Argentina, Macchi

Ahora pasaremos a la cuestión sobre quiénes son los encargados en una organización de manejar esa área tan importante, la de la Imagen o “vidriera” de la empresa.

Tomas Álvarez y Mercedes Caballero, 1997, definen a los “Vendedores de Imagen” como los encargados de satisfacer todas las necesidades de los medios de comunicación, sirviéndose de una lógica periodística ya sea al momento de brindar informaciones cotidianas acerca del desempeño de la compañía como, principalmente, al afrontar una situación de crisis. (1)

Justo Villafañe, 1993, relativiza el papel de lo que él llama “Director de comunicación” al mencionar que sus objetivos son “modestos” ya que los medios, al actuar como “amplificadores” del mensaje de la empresa, pueden adoptar aleatoriamente una posición positiva o negativa para los intereses de la compañía. Queda claro entonces que si bien los “vendedores” de imagen pueden intentar imponer de determinada manera a la empresa en la mente de los públicos, estos definirán su parecer de manera autónoma (influidos en gran medida por el mensaje de los medios) y, en muchos casos, totalmente opuesta a la pretendida por la empresa.

Es aquí cuando entra en juego la dicotomía entre Imagen Intencional versus Imagen Real. Villafañe explica que

“nunca puede garantizarse la utopía corporativa que supone que la Imagen intencional sea igual a la Imagen que los públicos se construyen acerca de la

empresa, pero si, como he dicho, se gestionan hábilmente un conjunto de técnicas de la comunicación corporativas y se respetan los principios canónicos de la configuración de la imagen, se estará muy cerca de dicha utopía.” (2)

La empresa moderna tiene entonces un largo camino por recorrer si su meta es que los públicos la vean como ella misma desea ser considerada. El autor propone que para lograr este objetivo las actuaciones en materia de Imagen deben estar íntegramente relacionadas con el accionar corporativo en su conjunto y deben estar planificadas hasta en sus más mínimos detalles. La necesidad de expertos al frente de los equipos de imagen se torna imperiosa si se pretende tener éxito en la carrera por el reconocimiento social.

(1) Álvarez, Tomás; Caballero, Mercedes; 1997, Vendedores de Imagen, España, Paidós

(2) Villafañe, J., 1993, Imagen Positiva, España, Pirámide

Debemos dar paso entonces al concepto de Reputación. ¿Qué es la reputación? ¿Qué debe hacer una empresa para obtener una buena reputación? Justo Villafañe, 2004, afirma que

“la reputación es el reconocimiento de un comportamiento corporativo excelente, que generalmente se expresa de diversas formas: buenos resultados económicos y financieros, una oferta comercial y una atención al cliente superior a los estándares sectoriales, unas prácticas laborales que generen un cierto orgullo corporativo, un comportamiento ético en todos los ámbitos del negocio y unas prácticas responsables, social y medio ambientalmente.”(1)

La pregunta acerca de cómo lograr una buena reputación tiene múltiples respuestas según sea el enfoque teórico desde el que se la aborde, pero podemos llegar a la conclusión de que existe un consenso respecto a que una buena reputación surge, fundamentalmente, cuando se maneja adecuadamente la política de Imagen de la empresa. Algunos de los beneficios de tener una buena reputación serían:

- Eleva el valor bursátil de sus acciones y atraer inversiones.
- Mejora su oferta comercial.
- Es un poderoso imán para atraer y retener a los empleados con talento.
- Es un eficaz escudo contra la crisis.
- Constituye un factor clave de liderazgo.

Villafañe amplía su definición al afirmar que la reputación corporativa es el reconocimiento que los públicos de una compañía -es decir, aquellos que tienen intereses recíprocos con una compañía y mantienen una relación estable con ella (empleados, grandes clientes, accionistas, autoridades públicas, proveedores y organismos de certificación) - hacen de su comportamiento corporativo a partir del grado de cumplimiento de sus compromisos.

(1) Villafañe, J., 2004, La Buena Reputación, España, Pirámide

El autor termina agregando un concepto clave para entender la lógica de crecimiento en una corporación multinacional como Mac Donald's, el *capital reputacional*:

“El capital reputacional es también un capital de confianza. El primero se construye gracias a un comportamiento corporativo riguroso a lo largo del tiempo y a una relación eficaz con los stakeholders de la empresa que genera en éstos una reserva de confianza que actúa, en situaciones críticas, como un seguro del valor mismo de esa empresa.” (1)

Imagen y reputación serían, siguiendo nuestra lógica de análisis, conceptos cuasi similares. Mostrar una determinada imagen de la empresa (lo que Villafañe denominaba “Imagen Intencional”) de manera sostenida a lo largo del tiempo lleva a que los públicos le otorguen a la empresa un determinado estatus o reputación. Luis Sanz de la Tajada, 1996, habla de la “Imagen natural” opuesta a la “Imagen controlada”, siendo esta última la protagonista del proceso de “construcción de una buena reputación”.

“Denominamos imagen natural a aquella que ha ido surgiendo históricamente de una organización, carente de un proceso de control de la comunicación al servicio de su imagen que obedece, por lo tanto, a pautas espontáneas de actuación.”

“Lo opuesto a la imagen natural es la imagen controlada por la organización, que surge de la voluntad de la empresa por poner bajo su control ese efecto.” (2)

El estatus que buscan las empresas al difundir determinada imagen de sí mismas es sin duda aquel que se condice con su identidad.

Daniel Scheinsohn, 1997, sostiene que la función de la comunicación apunta a

“la creación de valor. Esto es contribuir a que la empresa cada día represente algo más valioso para todos y cada uno de los públicos.” (3)

(1) Villafañe, J., 2004, La Buena Reputación, España, Pirámide

(2) Sanz de la Tajada, L., 1996, Auditoria de la Imagen de Empresa, España, Síntesis

(3) Scheinsohn, D., 1997, Mas Allá de la Imagen Corporativa, Argentina, Macchi

Pascale Weil, 1992, afirma que se ha producido un cambio en el mensaje que emiten las empresas:

“Pasar de una concepción de la empresa basada en la producción (yo soy aquello que hago) a una concepción basada en un proyecto orientado (yo soy aquello que hago por usted) es el cambio de legitimidad que explica la progresión de la comunicación institucional.” (1)

Podríamos decir que la identidad corporativa está conformada por aquel o aquellos rasgos que conforman la esencia de la empresa, sin los cuales dejaría de ser reconocida como tal. Identidad es ese “algo” que permite diferenciar a una persona de otra y a una empresa de las demás. Justo Villafañe, 1993, sostiene que

“no es muy necesario intentar una definición de lo que es la identidad de una empresa; es algo obvio, igual que la identidad personal, es decir, el conjunto de

rasgos y atributos que definen su esencia, algunos de los cuales son visibles y otros no.” (2)

Once años después el autor amplió su definición al sostener que

“la identidad corporativa, entendida de una manera dinámica, es la síntesis de la historia de la organización, de su estrategia o proyecto empresarial vigente y de su cultura corporativa. Por supuesto la identidad de una empresa comprende otros atributos pero, básicamente, los tres anteriores constituyen una buena síntesis de esa identidad.” (3)

La “historia” de la empresa es un concepto que no requiere mayor profundización, por lo que nos detendremos en el “proyecto empresarial” y la “cultura corporativa.”

El proyecto empresarial es aquella idea o ideas que guiaron a los fundadores en el pasado acerca de como querían posicionar a su empresa en la vida económica nacional e internacional. Sin dudas esa idea original va sufriendo cambios más o menos drásticos de acuerdo al paso del tiempo y/o a los movimientos en el entorno socio-económico y político en el que se desenvuelve la compañía.

(1) Weil, P., 1992, La Comunicación Global, España, Paidós

(2) Villafañe, J., 1993, Imagen Positiva, España, Pirámide

(3) Villafañe, J., 2004, La Buena Reputación, España, Pirámide

A modo de conclusión del presente capítulo nos centraremos en el concepto de Cultura Corporativa, entendiéndola como aquello que brinda unidad a los miembros de una misma comunidad empresarial.

Daniel Scheinsohn, 1997, la define como aquella que

“les proporciona a los miembros de la organización un instrumento con el cual asignarle a la realidad organizacional cotidiana un significado inequívoco. Les aporta el marco referencial implícito e interactivo para interpretar las metas, la

gran cantidad de procesos, procedimientos, predicamentos y juicios que se despliegan en su seno.” (1)

Luis Sanz de la Tajada, 1996, va un poco más allá al definir la “Cultura Empresarial” como

“la clave para la comprensión de la problemática de la identidad de la empresa, y ha sido definida de diferentes maneras, incorporando aspectos como: la filosofía empresarial, los valores dominantes en la organización, el ambiente o clima empresarial, las normas que rigen los grupos de trabajo en la empresa, las reglas de juego, las tradiciones y los comportamientos organizativos.” (2)

Las “políticas de calidad” y los “principios de actuación” son, por lo tanto, mucho más que grandes carteles colgados en las oficinas de los directivos de las empresas modernas; deberían ser los principios rectores de la cultura organizacional. Representan, aunque no lo agotan, un modo de hacer y sentir el día a día de una compañía, sirviendo de eje rector y de brújula para los miembros de la organización.

En el próximo capítulo nos ocuparemos de analizar las acciones llevadas a cabo por Mac Donald's Argentina para proteger su imagen durante la crisis.

(1) Scheinsohn, D., 1997, Mas Allá de la Imagen Corporativa, Argentina, Macchi

(2) Sanz de la Tajada, L., 1996, Auditoria de la Imagen de Empresa, España, Síntesis

CAPITULO 4

El miércoles 18 de junio de 2003 fue sin duda uno de los días más negros en la historia corporativa de Mac Donald's Argentina. Ese día Alejandro Torreta, siete años, murió

afectado por el Síndrome Urémico Hemolítico (SUH), después de cuatro meses de tratamiento y casi 30 días de internación en coma. La razón por la cual Alejandro encontró la muerte a tan temprana edad se debió a la supuesta ingesta de carne contaminada en el local de Mac Donald's ubicado en el Camino Centenario, ingresando a la Ciudad de La Plata. A esta muerte se sumó el caso de Charo Santos, una niña de cuatro años que si bien sobrevivió al SUH, deberá continuar con una estricta alimentación de por vida. Por otra parte, se registraron otros casos similares en niños de la Ciudad de Buenos Aires, aunque sin llegar a consecuencias fatales.

Dos días después la noticia llegaba a los medios (con el diario El Día a la cabeza) desatándose la peor crisis de imagen en la historia de Mac Donald's Argentina. A partir de ese momento los medios comenzaron a hacerse eco de las consecuencias que se iban derivando de las intoxicaciones (inspecciones, pruebas sobre los alimentos, contrapruebas, rumores y trascendidos) y el equipo de imagen de la compañía empezaba a emprender una serie de acciones con el objetivo de "levantar" la alicaída imagen de Mac Donald's. El hecho de que las noticias sobre la comida contaminada llegaran a los medios fue lo que transformó una falla en un producto en una verdadera crisis de imagen, porque los medios, al decir de Alejandro Raiter, 2002:

"Además del lugar institucional que ocupan, construyen permanentemente una imagen de omnipresencia que les permite establecer la agenda. Al mismo tiempo construyen una imagen del receptor; en definitiva construyen una imagen de la relación entre los medios y los receptores o consumidores de los productos de los medios." (1)

Justo Villafañe, 1993, sostiene que en toda situación de crisis se torna necesaria una "nueva actitud" por parte de quienes tienen las mayores responsabilidades en una empresa.

(1) Raiter, A., 2002, Representaciones Sociales, Argentina, Eudeba

Al respecto afirma que

“una crisis puede acabar en un susto o en una hecatombe, pero, en cualquier caso, va a poner a prueba la capacidad de la organización para enfrentarse a situaciones muy adversas y exigirá a muchos de sus miembros comportamientos personales quizá nunca imaginados.” (1)

Villafañe agrega que en toda crisis las consecuencias pueden variar desde el “descrédito absoluto” a, en caso de ser resuelta, la obtención de ganancias competitivas.

El panorama era desalentador para la compañía, aunque contaba a su favor con una buena reputación previa a la crisis (en 2002 ocupó el sexto puesto del ranking “Las 200 marcas más admiradas” realizado por el Centro de Estudios de Opinión Pública -CEOP-), lo cual favoreció la posterior resolución de la situación.

Justo Villafañe, 2004, sostiene que una buena reputación es la mejor defensa contra la crisis al decir que

“el capital reputacional es también un capital de confianza. El primero se construye gracias a un comportamiento corporativo riguroso a lo largo del tiempo y a una relación eficaz con los públicos de la empresa que genera en éstos una reserva de confianza que actúa, en situaciones críticas, como un seguro del valor mismo de esa empresa.” (2)

Las acciones llevadas a cabo por Mac Donald's fueron de distinta índole, pasando desde las “Jornadas de puertas abiertas” en las que el público podía ver como se cocinaban los alimentos hasta recitales de rock para los jóvenes. Sin duda que se trató de un programa de comunicación e imagen de emergencia, destinado a intentar minimizar daños y volver lo antes posible a la normalidad de la empresa. Norberto Chaves, 2008, se refiere a este tipo de programas de comunicación e imagen cuando afirma:

“Como todo proceso artificial, estos programas aparecen cuando en el desarrollo normal o regular de la actividad institucional se produce un salto o ruptura cuya escala hace improbable una recuperación espontánea del equilibrio.” (3)

(1) Villafañe, J., 1993, Imagen Positiva, España, Pirámide

(2) Villafañe, J., 2004, La Buena Reputación, España, Pirámide

(3) Chaves, N., 2008, La Imagen Corporativa, España, Gustavo Gili

A pesar del variopinto abanico de tareas llevadas a cabo por la compañía todas apuntaron a un mismo objetivo: hacer olvidar a la sociedad los casos de intoxicaciones, estableciendo un nuevo contrato de confianza entre la empresa y sus públicos.

Para cumplir con el objetivo propuesto la empresa estableció lo que Luis Sanz de la Tajada, 1996, define como “Estrategia de Imagen” la cual es definida por el autor como

“el conjunto de reglas de decisión y líneas de acción que, mediante el empleo de los medios y procesos de comunicación adecuados, ayudan a progresar de forma ordenada y estructurada hacia el logro de los objetivos de imagen pre-establecidos por la empresa.” (1)

A continuación las principales medidas tomadas por la compañía a partir de las intoxicaciones:

.Convenio con IRAM por 450 mil pesos anuales para que certifique sus procesos de manufactura: como enseñanza de la crisis, el equipo decidió implementar una política más estricta de control de calidad, reforzando lo que en su sitio web corporativo (www.mcdonalds.com) denomina “sistema de control de puntos críticos”, el cual se basa en la exigencia hacia sus proveedores respecto al cumplimiento de “Buenas prácticas de manufactura”, control de plagas, plan HACCP (Control de riesgos y puntos críticos), controles de microbiología y evaluaciones sensoriales.

.Creación de blog corporativo: en estos Blogs la empresa volcó su visión sobre la sostenibilidad de su negocio a través de sus mismos ejecutivos de primera línea. Se pudieron leer las impresiones de los principales referentes de la empresa sobre impacto ambiental, bienestar y recursos humanos. En definitiva se trató de transmitir hacia el exterior la identidad de la empresa, eso que la define como tal y la diferencia del resto.

(1) Sanz de la Tajada, L., 1996, Auditoria de la Imagen de Empresa, España , Síntesis

Norberto Chaves, 2008, define a la identidad como

“el conjunto de atributos asumidos como propios por la institución. Este conjunto de atributos constituye un discurso-el ‘discurso de la identidad’- que se desarrolla en el seno de la institución de un modo análogo al de la identidad personal en el individuo.” (1)

La medida apuntó a humanizar la imagen de la empresa, y mostrarla como una corporación responsable y comprometida por el bienestar de la población. En ese sentido Luis Tejada Palacios, 1987, sostiene que las “relaciones públicas” permiten a la empresa mantener la confianza del público y reforzar la posición de la compañía como organización al “servicio de la comunidad”:

“La función de las relaciones públicas consiste en prever el derrocamiento de la confianza y credibilidad que toda empresa debe tener ante el público, y afianzar, por otra parte, la imagen de la empresa como entidad de beneficio al servicio de la comunidad.” (2)

.Programa de “Puertas Abiertas” para que el público pudiera acceder en ciertas horas a la cocina de los restaurantes y observar el proceso de cocción de los alimentos: la posibilidad de vivenciar el proceso de elaboración de cada uno de los productos. Alberto Borrini, 1997, sostiene que

“la transparencia empresarial muchas veces no es una conducta, ni mucho menos una ‘cultura’, sino una actitud reactiva puntual. Incluso, a menudo una actitud de supervivencia.” (3)

Por lo tanto podemos concluir que para Mac Donald's no fue una "opción" mostrar cómo cocinaba sus alimentos, sino que se transformó en una obligación frente a la opinión pública que empezó a desconfiar de lo que llevaba a su mesa.

-
- (1) Chaves, N., 2008, La Imagen Corporativa, España, Gustavo Gili
 - (2) Tejada Palacios, L., 1987, Gestión de la Imagen Corporativa, Colombia, Norma
 - (3) Borrini, A., 1997, La Empresa Transparente, España, Atlántida

Tomas Álvarez y Mercedes Caballero, 1997, sostienen, respecto al "programa de puertas abiertas", que se trata de una acción

"encaminada habitualmente a presentar una entidad a un público general o seleccionado, con objeto de afianzar su posición en un mercado, mejorar su imagen y generar entorno a ella un clima de confianza". (1)

.Lanzamiento de líneas de productos "saludables" entre los que se contaron ensaladas, yogures, aguas minerales y frutas de estación: acercó a Mac Donald's tanto a aquellos que desconfiaban de sus hamburguesas como a quienes deseaban alimentos más saludables. En los últimos años los especialistas (médicos, nutricionistas) comenzaron a hacer duros cuestionamientos relacionados con las posibles consecuencias que podrían acarrear para la salud de la población la ingesta de "comida chatarra" como la que se ofrece en Mac Donald's. Se asoció su consumo a enfermedades cardíacas, obesidad y diabetes. Por tal razón, y aprovechando la necesidad de "limpiar su imagen" es que la compañía lanzó al mercado sus productos "verdes" a partir de octubre de 2003.

.Establecimiento de una estrategia legal unificada, consistente en "despegar" los casos de Síndrome Urémico Hemolítico del consumo de hamburguesas. Esa actitud por parte de la empresa, evitando asumir todas sus responsabilidades, es criticada por Villafañe cuando se refiere a la obligación de toda compañía en crisis de realizar una

comunicación proactiva que impida todo tipo de rumores. Esta falta de actitud “proactiva” quedó evidenciada cuando ante los primeros análisis que confirmaban que la carne de las hamburguesas estaba contaminada la compañía prefirió el hermetismo en lugar de hacerse cargo inmediatamente.

.Pedido público a las empresas encargadas de faenar los novillos para que no utilizaran antibióticos en los animales y para que no los engordaran artificialmente. Mac Donald's consume anualmente 8.000 toneladas de carne vacuna, 100 millones de panes, 900 toneladas de tomate, 1.000 toneladas de lechuga, 4,5 millones de litros de helado y 8.200 toneladas de papas. (2)

.Inclusión de stand institucional en la Exposición de La Rural de 2004 (junto con su proveedor de papas fritas) haciendo hincapié en el programa “Puertas Abiertas”.

(1) Álvarez, T., Caballero, M., 1997, Vendedores de Imagen, España, Paidós

(2) <http://www.mcdonalds.com/aboutus.html>, 12/3/2010

.Presión institucional a las autoridades para lograr cambios en el código alimentario (objetivo que la empresa pudo cumplir): Mac Donald's venía bregando para que se realizaran modificaciones en el código alimentario nacional. Había puesto en la mira el artículo 6 de ese código, que se refiere a la obligatoriedad de que los alimentos tengan patógeno cero (es decir, estén libres de todos los agentes con bacterias) en su composición. Su objeción se basaba en el control de la calidad de la carne ya que, según su opinión, no era lo mismo hacer las mediciones durante el proceso de producción que en los puntos de venta de los productos terminados.

El 24 de mayo de 2004 Mac Donald's logró su objetivo. Allí se reglamentó una nueva forma de tomar muestras en los productos alimenticios cárnicos molidos, diferenciando la carne cruda de la cocida. La metodología normada estableció criterios microbiológicos que antes no existían. "La carne, como la leche, vienen con determinados niveles de bacterias que no causan daño y que se van extinguiendo cuando los productos se industrializan o cocinan", declaró en su momento José Fernández, vicepresidente de Mac Donald's Argentina, en una reunión con la prensa.

La capacidad de la empresa de influir sobre los legisladores para obtener una normativa favorable a sus intereses quedó enmarcada en los que comúnmente se denomina “lobby” o “poder de presión”. Luis Sanz de la Tajada, 1996, define al lobby como

“una práctica reglamentada de influencia sobre públicos decisores (legisladores y funcionarios gubernamentales, especialmente) para evitar una legislación o reglamentación no deseadas y/o promover las que se quiere.” (1)

.Inclusión de información nutricional en los empaques mismos de los alimentos, pudiendo el consumidor acceder a la información de manera rápida gracias a la implementación de gráficos de barras.

.Acuerdos con importantes empresas del sector para productos específicos. Ejemplo de ello fue el convenio con Paladini para el lanzamiento del producto “churrasco criollo”.

.Lanzamiento de los “Mac Café” en octubre de 2003 con el objetivo de ampliar el rango etario de los consumidores. La compañía lo describió como “un lugar inspirado en los tradicionales café europeos.”

(1) Sanz de la Tajada, L., 1996, Auditoría de la Imagen de Empresa, España, Síntesis

.Se puso fin al ofrecimiento a los clientes de agrandar sus combos, como manera de “luchar contra la obesidad.”

.Anuncio de inversiones millonarias en investigaciones sobre nutrición infantil.

.La utilización de prestigiosos chefs para lanzar sus líneas “gourmet.”

.Ofrecimiento de recitales de blues, jazz y rock en su local de Recoleta, con el objetivo de lograr mayor adhesión entre los jóvenes.

.Mayor difusión de las actividades llevadas a cabo por las “Casas Ronald Mac Donald”, dedicadas a albergar contención a familias con hijos bajo tratamientos médicos prolongados. Entre los meses de julio y noviembre de 2003 se realizaron convenios entre Mac Donald's y el Hospital de Niños de la Santísima Trinidad (Córdoba), Hospital Italiano (Buenos Aires), Hospital Garrahan (Buenos Aires), Hospital Humberto Notti

(Mendoza) y la creación junto al Hospital Universitario Austral de la Unidad Pediátrica Móvil.

Tomas Álvarez y Mercedes Caballero, 1997, sostienen, respecto al mecenazgo, que sirve a las empresas para consolidar su vocación y participación social, junto a la posibilidad de tomar una iniciativa a favor de la comunidad, reemplazando el accionar del estado. Los autores afirman:

“La entidad que acude al mecenazgo consolida de este modo su vocación y participación social, aparte de su actividad original, porque toma una iniciativa a favor de la colectividad, suplantando a la acción pública. Con esto, la institución se responsabiliza de una acción de interés general, y adquiere un renombre, una imagen aristocratizada, al igual que los príncipes que le precedieron en tal altruista vocación”. (1)

La campaña de imagen llevada a cabo por Mac Donald's Argentina apuntó hacia la gran mayoría de sus públicos, es decir, hacia cada uno de los grupos con los cuales la empresa tiene relación. Al enumerarlos podremos categorizar cada una de las medidas tomadas por la compañía.

(1) Álvarez, T., Caballero, M., 1997, Vendedores de Imagen, España, Paidós

-Entorno institucional, en el que se incluyen las administraciones, los sindicatos y los partidos políticos. Podemos citar aquí la campaña de la empresa a favor de cambios en el código alimentario, la inclusión de su stand institucional en la Exposición Rural, el pedido público a favor de una faena responsable y el convenio con IRAM para garantizar la seguridad de los alimentos.

-Entorno de la comunicación, formado por periodistas especializados, expertos en la comunicación de empresa, agencias de publicidad y relaciones públicas. Entramos en el

terreno de las relaciones con la prensa y las actividades de relaciones públicas (Puertas abiertas, Casa Ronald Mac Donald).

-Entorno académico-científico, constituido por profesores universitarios, investigadores y alumnos potencialmente contratables. Esta comunidad fue a la que la empresa intentó seducir con sus investigaciones sobre desnutrición infantil y la inclusión de información nutricional en los empaques de los productos.

-Entorno financiero, compuesto por expertos, asesores financieros y agentes de bolsa.

-Entorno comercial, del que forman parte los distribuidores, proveedores y la fuerza de ventas. En este sentido vale citar las acciones de "marketing" como los menús especiales, los recitales, el lanzamiento de Mac Café, acuerdos con empresas líderes para el lanzamiento de productos especiales y el lanzamiento de productos saludables.

-Entorno del usuario, al que pertenecen las asociaciones de consumidores, oficinas institucionales de información al consumidor y la juntas de arbitraje. En esta categoría podríamos incluir a todas las acciones, ya que, en última instancia, el paquete de medidas tomadas por la compañía apuntó a un único y fundamental objetivo: recuperar la confianza de los consumidores en los productos Mac Donald's.

Podemos resumir lo anteriormente expuesto sobre entornos y públicos mediante un cuadro sinóptico:

TIPO DE ENTORNO	PÚBLICOS	RESPUESTAS DE MAC DONALD'S
Institucional	- administraciones - sindicatos - partidos políticos	- campaña a favor de cambios en el código alimentario. - inclusión de stand institucional en la Exposición Rural.

		<ul style="list-style-type: none"> -pedido público a favor de una faena responsable. -convenio con IRAM para garantizar la seguridad de los alimentos.
Comunicacional	<ul style="list-style-type: none"> - periodistas especializados - expertos en la comunicación de empresa -agencias de publicidad y relaciones públicas 	<ul style="list-style-type: none"> - relaciones con la prensa. - actividades de relaciones públicas (Puertas abiertas, Casa Ronald Mac Donald).
Académico- Científico	<ul style="list-style-type: none"> - profesores universitarios -investigadores - alumnos potencialmente contratables 	<ul style="list-style-type: none"> - investigaciones sobre desnutrición infantil. - inclusión de información nutricional en los empaques de los productos.
Financiero	<ul style="list-style-type: none"> - expertos -asesores financieros -agentes de bolsa 	
Comercial	<ul style="list-style-type: none"> - distribuidores -proveedores -fuerza de ventas 	<ul style="list-style-type: none"> -menús especiales. -recitales. -lanzamiento de Mac Café. -acuerdos con empresas líderes para el lanzamiento

		de productos especiales. - lanzamiento de productos saludables.
Usuario	<ul style="list-style-type: none"> - asociaciones de consumidores - oficinas institucionales de información al consumidor - juntas de arbitraje 	-En esta categoría podríamos incluir a todas las acciones, ya que, en última instancia, el paquete de medidas tomadas por la compañía apuntó a un único y fundamental objetivo: recuperar la confianza de los consumidores en los productos Mac Donald's.

Al momento de analizar el modelo de comunicación utilizado por Mac Donald's debemos realizar un desglose entre los distintos modos que utilizó para relacionarse con cada uno de sus stakeholders. Para ello debemos dejar en claro que el modelo comunicacional de Mac Donald's descansa sobre tres pilares: la comunicación con sus clientes (especialmente el público infantil), la comunicación interna con sus empleados y la difusión de su política de Responsabilidad Social Empresaria (RSE).

En el caso de la comunicación con el público infantil, debemos tener en cuenta que las técnicas publicitarias de Mac Donald's están orientadas cuidadosamente a dicho público, con sus llamativos colores y ambiente de circo que impulsa a los niños a entrar, lo que constituye un atractivo de compra para los padres, gracias al cual Mac Donald's cuenta para asegurar sus ganancias. Para garantizar su lugar de privilegio en las preferencias de los niños Mac Donald's selló en 2002 un acuerdo por diez años con Walt Disney Company por un total de 1.900 millones de dólares al año. El acuerdo contempla el uso

exclusivo por parte de Mac Donald's del derecho a incluir los muñecos de Disney en sus "cajitas felices". Hacia fines de 2009 la alianza entre ambas compañías dio un paso adelante en materia tecnológica. Los planes pasaron por incluir pequeños reproductores en los menús de Mac Donald's, diseñados para descargar contenidos de Disney. Así, con cada visita a cualquier restaurante de la cadena, los consumidores reunirían puntos canjeables por descargas de música, fotos, juegos y hasta películas, ampliando el campo de influencia hacia el público adolescente. La experiencia piloto comenzó a realizarse en los locales de Nueva York y Madrid. (1)

Por último, cabe mencionar el acuerdo sellado entre Mac Donald's y Sony, mediante el cual decidieron conformar una alianza para ofrecer descargas gratuitas de música por Internet: desde el 8 de junio de 2010, con cada compra de un paquete Big Mac Extra Value en Estados Unidos, el cliente recibirá un código de acceso válido para la descarga gratuita de una canción desde la tienda musical online Sony Connect. (2)

Alberto Wilensky, 2009, resume la relación entre Mac Donald's y sus consumidores:

"En otras palabras, el vínculo entre Mac Donald's y el consumidor contiene una red multidimensional que se relaciona con:

.Un segmento del mercado como el 'infantil'.

.Un producto como la 'hamburguesa'.

.Un atributo como el 'sabor'.

.Un servicio como la 'limpieza'.

.Un símbolo como los 'Arcos Dorados'.

.Un estilo de vida como la 'celeridad'.

.Un país como 'Estados Unidos'.

.Un sentimiento como la 'alegría.' " (3)

Una compañía con más de 1.500.000 empleados a nivel mundial debe poseer un aceitado y eficaz vínculo con su público interno, desarrollando constantes actividades de capacitación y motivación entre su personal.

(1) http://www.hoovers.com/company/McDonalds_Corporation/rfskci-1-1njea1.html, 16/2/2010

(2) <http://www.elmundo.es/navegante/2005/12/14/empresas/1134562182.html>, 16/2/2010

(3) Wilensky, A., 1998, La Promesa de la Marca, Argentina, Temas

Podemos enumerar dichas actividades:

-Mac Donald's Argentina y la Universidad de Morón desarrollaron en 2007 en forma conjunta un programa conducente a una Licenciatura en Marketing Minorista. El convenio apuntó al desarrollo de proyectos educativos conjuntos cuyo primer paso fue la implementación de una nueva carrera denominada "Tecnatura Universitaria en Comercialización Minorista". Esta carrera de dos años de duración apunta a formar profesionales en el ámbito del comercio minorista. Particularmente, los alumnos que componen el equipo gerencial de Mac Donald's pueden aspirar a becas para el cursado de la carrera y todo el personal que se inscribe goza de una bonificación especial en la cuota. (1)

-Mac Donald's Argentina otorga becas para los empleados que estén inscriptos en el programa "Becamos tu Pasión", el cual beneficia a los empleados de los restaurantes que demuestren excelencia académica, deportiva o artística, además de su compromiso con sus trabajos en Mac Donald's. El programa comenzó a implementarse en 2002, y hasta ahora se postularon 1.100 empleados de los cuales más de 200 consiguieron la beca. En este proyecto, la empresa promueve a llevar adelante diferentes actividades fuera del ámbito laboral (culturales, deportivas y artísticas). Los ganadores reciben un apoyo de 2.000 pesos para desarrollar la actividad que han elegido, al igual que órdenes de compra para diversos locales. (2)

-Programa "Empleo con apoyo" para jóvenes con capacidades diferentes: el programa comenzó en 1993 en conjunto con la Fundación Discar (Institución dedicada a la

inclusión y bienestar de personas con capacidades diferentes) y permitió emplear a más de 112 personas en todo el país, con los mismos derechos y obligaciones que el resto del personal. Participan de este Programa Jóvenes con diferentes tipos de discapacidad mental. Quienes se postulan son entrevistados por profesionales de las Fundaciones, que evalúan mediante entrevistas si el perfil del joven se adecua al trabajo en el local. Esta modalidad asegura tanto al joven, a su familia y a la Compañía que la inserción sea un éxito. (3)

(1) <http://www.unimoron.edu.ar/Home/CarrerasCAR/PregradoCAR/tabid/255/Default.aspx>, 16/3/2010

(2) <http://www.losrecursoshumanos.com/mcdonalds-argentina-jovenes-del-programa-becamos-tu-pasion.html>, 19/3/2010

(3) <http://www.mcdonalds.com.ar/#NPC%253AEmpleoA%25233>, 20/3/2010

La Responsabilidad Social Empresaria es el último integrante del tridente comunicacional de Mac Donald's y representa tal vez su más poderosa herramienta de marketing. La estructura de RSE de Mac Donald's está formada por un grupo corporativo que comprende varias funciones empresariales que supervisan las estrategias y acciones para la responsabilidad social. El equipo incluye funciones como Comunicaciones Corporativas y Responsabilidad Social, Conducta Ética Corporativa, Recursos Humanos, Caridades de Mac Donald's, Estrategia y Garantía de Calidad de la Cadena Abastecedora Mundial.

Alberto Borrini, 1997, sostiene al respecto que

“de todas las formas de expresión que tienen a su alcance las empresas, la comunicación enlazada con la promoción de causas de bien público, junto con el auspicio de iniciativas culturales, son las que mejor dejan traslucir su sensibilidad social y su grado de preocupación por los problemas comunitarios.” (1)

La RSE sería entonces un elemento “humanizador” para Mac Donald's, al mostrar su sensibilidad social. Tomás Álvarez y Mercedes Caballero, 1997, sostienen que las

empresas que hacen hincapié en la RSE buscan reforzar su participación social. Los autores lo definen así al afirmar que

“la entidad que acude al mecenazgo consolida de este modo su vocación y participación social, aparte de su actividad original, porque toma una iniciativa a favor de la colectividad, suplantando a la acción pública. Con esto, la institución se responsabiliza de una acción de interés general, y adquiere un renombre, una imagen aristocratizada, al igual que los príncipes que le precedieron en tal altruista vocación.” (2)

(1) Borrini, A., 1997, La Empresa Transparente, España, Atlántida

(2) Álvarez, T., Caballero, M., 1997, Vendedores de Imagen, España, Paidós

En su último informe sobre RSE, difundido en 2009, Mac Donald's definió las razones de su política de participación social:

“Los principios que respaldan nuestro compromiso con la responsabilidad social están profundamente arraigados en nuestra cultura corporativa gracias a Ray Kroc, fundador de la Corporación Mac Donald's, quien casi hace medio siglo habló de la importancia de ser miembros activos en las comunidades donde funcionan nuestros restaurantes. El compromiso de ser un líder socialmente responsable inicia un proceso que implica una mayor conciencia en los asuntos que generarán cambios positivos, dentro de las comunidades, en nombre del medio ambiente y con la gente” (1)

Mac Donald's coopera con una amplia variedad de organizaciones en comunidades locales. Se enfoca especialmente en programas infantiles. El mejor ejemplo de esto es el respaldo a las Caridades de la Casa Ronald Mac Donald (RMHC por sus siglas en

inglés). La misión de RMHC es crear, encontrar y apoyar programas que mejoran directamente la salud y el bienestar de los niños. (1)

Los Hogares Ronald Mac Donald, por ejemplo, permiten que las familias se hospeden en un entorno hogareño mientras sus hijos reciben atención médica en un hospital cercano. Los Hogares Ronald Mac Donald funcionan en todo el mundo, ofreciendo alojamiento a familias con niños que padecen enfermedades graves. El programa se fundó con el apoyo de personas de Mac Donald's en Philadelphia, Pennsylvania. El primer Hogar Ronald Mac Donald se estableció en Philadelphia en 1974. En la actualidad hay más de 200 Hogares Ronald Mac Donald en más de 20 países. Los mismos varían desde un Hogar con 5 habitaciones en Ginebra, Suiza, hasta un Hogar de 84 habitaciones en Nueva York, EE.UU., y un departamento en Viena, Austria. Más de 3 millones de familias se han albergado en un Hogar Ronald Mac Donald o casi 100.000 familias por año. (2)

Mac Donald's y sus dueños/operadores apoyan programas mediante las Caridades de la Casa Ronald Mac Donald (RMHC).

(1) (2) [http://www.aboutmcdonalds.com/etc/medialib/csr/report.Par.81933.File.tmp/2009%20Report%20\(Spanish\).pdf](http://www.aboutmcdonalds.com/etc/medialib/csr/report.Par.81933.File.tmp/2009%20Report%20(Spanish).pdf), 16/5/2010

RMHC es una organización caritativa pública fundada en 1984 en memoria de Ray Kroc, que en cooperación con sus Hogares locales, ha donado más de 300 millones de dólares a programas que mejoran las vidas de niños y sus familias en los barrios de todo el mundo. Los fondos para estas donaciones son recaudados en una serie de eventos especiales, asociaciones corporativas externas y programas comunitarios. Otro ejemplo de actividad recaudadora la constituye el *Día Mac Feliz*, a través del cual Mac Donald's dona el total de ingresos por la venta del Big Mac durante todo el día a entidades de bien público. La Corporación Mac Donald's donó a diversas entidades, según sus propios datos, más de 18 millones de dólares de manera directa en 2008. (1)

RMHC lanzó en 2006 su programa internacional de Centros Móviles de Cuidados Ronald Mac Donald a fin de llevar servicios médicos y dentales de bajo costo y alta calidad directamente a los niños que viven en comunidades necesitadas. Las comunidades de los Centros Móviles de Cuidados Ronald Mac Donald son Buenos Aires, Argentina; Billings, Montana; Philadelphia, Pennsylvania; San José, California; Worcester, Massachusetts; Pittsburgh, Pennsylvania; Winston-Salem, Carolina del Norte; Houston, Texas y Hilton Head, Carolina del Sur. (2)

Para finalizar nos serviremos de la visión de Justo Villafañe, 1993, respecto a la necesidad de toda empresa de orientar sus esfuerzos hacia la comunicación, es decir, “contarle a público” lo que se hace y por qué se hace. El autor sostiene que

“una empresa orientada hacia la comunicación, que la gestione cotidianamente con eficacia, es una empresa que estará siempre mejor preparada para afrontar una crisis. Por el contrario, las empresas con un perfil comunicativo bajo serán más vulnerables ante conflictos inesperados que requieran destrezas comunicativas para su resolución.” (3)

En el próximo capítulo abordaremos la cuestión sobre si había otras formas de manejar la crisis. Para ello nos basaremos en la visión de los expertos en comunicación, a la vez que intentaremos elaborar nuestro propio proyecto de plan anti crisis.

(1) [http://www.aboutmcdonalds.com/etc/medialib/csr/report.Par.81933.File.tmp/2009%20Report%20\(Spanish\).pdf](http://www.aboutmcdonalds.com/etc/medialib/csr/report.Par.81933.File.tmp/2009%20Report%20(Spanish).pdf), 16/5/2010

(2) [http://www.aboutmcdonalds.com/etc/medialib/csr/report.Par.81933.File.tmp/2009%20Report%20\(Spanish\).pdf](http://www.aboutmcdonalds.com/etc/medialib/csr/report.Par.81933.File.tmp/2009%20Report%20(Spanish).pdf), 16/5/2010

(3) Villafañe, J., 1993, Imagen Positiva, España, Pirámide

CAPITULO 5

Al Plan de Comunicación de Crisis a menudo se le atribuyen requisitos propios de la Administración de Crisis, de la cual forma parte junto a otros planes operativos específicos.

Existen razones para tal confusión, las cuales es necesario distinguir para una mejor

comprensión, no sólo en beneficio de las acciones ante una crisis, sino del rol de la comunicación empresarial e institucional.

El primer motivo podría ser que el objetivo general del Plan de Comunicación de Crisis es exactamente el mismo que el de la Administración de Crisis: recuperar la normalidad de las operaciones propias de la empresa o institución, al más breve plazo posible, con el fin de asegurar la continuidad de las actividades, resguardando el patrimonio de imagen corporativa y reputación de la organización.

Si bien el objetivo es idéntico, las responsabilidades de la Administración de Crisis y del Plan de Comunicación son muy diferentes, y el equipo de este último está al servicio del primero.

Otra razón que podría fundar la confusión, es el hecho que el Plan de Comunicación se activa casi simultáneamente con la constitución del Equipo de Administración de Crisis y, también, es el último plan que se desmoviliza, lo que ocurre incluso mucho tiempo después que la empresa o institución da por cerrada la crisis.

Esto es así, porque, en términos generales, un acontecimiento por muy negativo que sea para la empresa o institución, si no despierta el interés de los medios de comunicación masiva, carece de la componente esencial para representar una crisis, pues estimular el interés de la sociedad y enfrentar la exigencia de dar explicaciones por ciertas situaciones son, a nuestro entender, ingredientes indispensables para definir un estado de crisis.

De este modo, el Plan de Comunicación de Crisis se transforma en una especie de escudo que protege a la empresa o institución en la adversidad, sin ser el principal generador de las decisiones. Y esto, porque es el único Plan que engloba a todos los demás y se transforma en la plataforma de la "cara visible" tanto interna como externamente, asignándosele un protagonismo superior respecto a otras fases del proceso.

En el caso de la crisis objeto de nuestro estudio, debemos tomar en consideración el hecho de que se trató de una de las empresas mejor posicionadas ante la sociedad Argentina. Ello se desprende del relevamiento realizado por el Centro de Estudios de

Opinión Pública (CEOP) en el cual Mac Donald's ocupó el 3° puesto del Ranking de las 200 Marcas más admiradas de 2001 (último informe previo a la crisis). El resultado surgió de una encuesta por muestreo probabilístico según conglomerados geográficos, con selección de entrevistado definitivo según cuotas de ajuste a parámetros de sexo y edad y tomando como base un total de 1.100 casos efectivos. De acuerdo al mismo informe la compañía fue experimentando en los años anteriores un importante ascenso en la percepción popular, ocupando el puesto 17° (1998), 7° (1999) y 6° (2000). (1) (2) (3) (4)

Por otra parte, la misma consultora realizó en 2002 (año previo a la crisis) un relevamiento sobre las 100 empresas con mayor prestigio. El informe recogió la percepción de los 300 empresarios más influyentes del país, calificando de 1 a 10 el prestigio de cada una de las empresas. Allí Mac Donald's se ubicó en el puesto 21°. (5)

A esto debemos agregar que las crisis que se producen en las organizaciones pueden tener repercusiones en su reputación, en su modo de vincularse con diferentes *stakeholders*, y hasta en la viabilidad futura de sus operaciones. El manejo de la crisis, aunque tiene una dimensión comunicativa, presenta aspectos de management más amplios que es importante tener en cuenta pero que quedan fuera del alcance de nuestro trabajo. Si tomamos en cuenta que en toda crisis se ven afectados todos y cada uno de los diferentes públicos de una empresa, debemos detenernos a pensar respecto a qué significa ser un "público".

(1) <http://www.clarin.com/suplementos/economico/2001/11/12/n-00411.htm>, 2/4/2010

(2) <http://www.clarin.com/suplementos/economico/2000/11/5/n-00611.htm>, 2/4/2010

(3) <http://www.clarin.com/suplementos/economico/1999/12/6/n-03811.htm>, 2/4/2010

(4) <http://www.clarin.com/suplementos/economico/1998/12/2/n-03421.htm>, 2/4/2010

(5) <http://www.clarin.com/suplementos/economico/2002/08/04/n-00901.htm,2/4/2010>

Justo Villafañe, 1999, explica que

“el mapa de públicos representa el repertorio de los diferentes colectivos con los que la empresa debe comunicarse para ejecutar su estrategia de comunicación e imagen corporativas. Es un instrumento de una gran eficacia porque permite una definición –cuantitativa y cualitativa- de los públicos objetivos de la compañía y nos indica incluso, la cantidad de comunicación que cada uno de esos públicos requiere de acuerdo a la estrategia de imagen previamente definida.” (1)

Justo Villafañe, 1993, además categoriza a estos públicos, de acuerdo a su nivel de “importancia estratégica” para la empresa, en:

“-Estratégico, si se trata de un público fundamental para el desarrollo de la compañía.

-Táctico, si su importancia es relativa y, en cualquier caso, no resulta vital para el cumplimiento de sus objetivos.

-Coyuntural, cuando la importancia real que tiene un público determinado tiene un carácter episódico.” (2)

Por lo tanto podemos inferir que toda compañía que desee atravesar con éxito un proceso de crisis de imagen como el que afectó a Mac Donald's Argentina debe trazar una estrategia personalizada para cada uno de sus públicos. Luis Sanz de la Tajada, 1996, sostiene al respecto que

“la diferenciación de los públicos cobra especial importancia a efectos de la comunicación de la identidad de la empresa para la obtención de una determinada imagen, puesto que la imagen percibida de la empresa será diferente según los tipos de público que se relacionan con ella.” (3)

Detengámonos un momento en la cuestión de la imagen. Dijimos líneas atrás que la crisis que atravesó Mac Donald's a partir del 20 de junio de 2003 fue una crisis de imagen.

- (1) Villafañe, J., 1999, La Gestión Profesional de la Imagen Corporativa, España, Pirámide
- (2) Villafañe, J., 1993, Imagen Positiva, España, Pirámide
- (3) Sanz de la Tajada, L., 1996, Auditoría de la Imagen de Empresa, España, Síntesis

La pregunta que debemos hacernos es respecto a qué imagen fue la que se vio afectada.

Justo Villafañe, 1999, distingue tres tipos de imagen de empresa:

-La imagen funcional: *“es la inducida por la organización a partir de sus políticas funcionales (la calidad de sus productos, su red comercial y de atención al cliente, su solvencia financiera).”* (1)

-La autoimagen: *“es la imagen que la organización tiene de sí misma, y aunque básicamente tiene que ver con el tipo de cultura corporativa que exista en la empresa, con sus valores, costumbres y actitudes grupales, suele proyectarse también hacia el exterior en modos de comportamiento y relación muy concretos y fácilmente identificables.”* (1)

-La imagen intencional: *“es aquella que la empresa quiere inducir en la mente de sus públicos a partir de su comunicación (lo que incluye su relación con los medios informativos) y también de su identidad visual, es decir, de aquellos inputs con una clara y decidida vocación comunicativa.”* (1)

Podemos llegar a un acuerdo respecto a que en nuestro caso se trató de una crisis que afectó a todas las imágenes, ya que se inició por un error en una determinada política funcional de la empresa (la calidad de sus productos), golpeó en los cimientos de la valoración que cada uno de los integrantes de la compañía tenían sobre su lugar de trabajo y, sobre todo, obligó a la empresa a activar un importante mecanismo anti crisis con el único objetivo de transmitir una imagen intencional que mejorara la valoración que la sociedad tenía frente a Mac Donald's luego de las intoxicaciones. La imagen, lo

que los públicos perciben a través de las comunicaciones de una organización, es el capital máspreciado. Se construye de adentro hacia fuera, por lo cual fue necesario crear una identidad nítida, con objetivos y metas claras, y generando una comunicación integral y coherente entre los diversos mensajes. La claridad de ideas es primordial en cualquiera de los planes que componen la Administración de Crisis, y esto fue entendido, a medias, por Mac Donald's Argentina.

(1) Villafañe, J., 1999, La Gestión Profesional de la Imagen Corporativa, España, Pirámide

Las acciones llevadas a cabo por la compañía se enmarcaron en lo que Luis Sanz de la Tajada, 1996, denomina una “Estrategia de Imagen”, la cual es definida por el autor como

“el conjunto de reglas de decisión y líneas de acción que, mediante el empleo de los medios y procesos de comunicación adecuados, ayudan a progresar de forma ordenada y estructurada hacia el logro de los objetivos de imagen pre-establecidos por la empresa.” (1)

Podemos completar la anterior definición diciendo que en nuestro caso queda más que claro que el objetivo central de la empresa fue intentar retrotraer su imagen ante la sociedad al momento anterior a que se sucedan las intoxicaciones y el escándalo público. Ahora bien, las acciones llevadas a cabo por la empresa (las cuales fueron detalladas en el anterior capítulo), ¿fueron las correctas?, ¿se podría haber hecho algo mejor? ¿surtieron el efecto deseado?

El especialista en Relaciones Públicas Héctor Héreter, 2008, explica que ante una crisis es fundamental tomar tres medidas simultáneamente.

-Mostrar sensibilidad Humana: es decir, ponerse al servicio de las familias de las víctimas y comprender su dolor. El factor humano es sobre el cual ponen mayor énfasis los medios de comunicación en este tipo de situaciones, alargando o

acortando la vida de la crisis, ya que lo que vende diarios y aumenta el rating de un programa es el drama humano de toda la historia.

-Tomar acciones para ayudar a los familiares de las víctimas: brindar logística, proporcionar ayuda en todo lo que necesiten los familiares. En este caso la empresa no ofreció colaboración.

-Ponerse a disposición de las autoridades y organismos de investigación: en nuestro caso debemos tener en cuenta que si bien la compañía no obstruyó ninguna de las inspecciones que se le realizaron tampoco emitió comunicado alguno en el que transmitiera su colaboración para que las investigaciones llegaran a buen puerto.

Héreter cuestiona el “silencio” inicial de una empresa ante la crisis, tal como sucedió en nuestro caso.

(1) Sanz de la Tajada, L., 1996, Auditoría de la Imagen de Empresa, España, Síntesis

Héreter sostiene que

“muchas empresas y organizaciones ante una crisis actúan como una tortuga, no por su lentitud, sino por que esconden su cabeza y extremidades dentro del caparazón y lo único que comentan ante la prensa es precisamente ‘sin comentarios’. Esta es la peor táctica, ya que en vez de disminuir la intensidad de la crisis la aumentará permitiendo la actuación de terceros que dan su opinión, sin importar que su argumentación se base en hechos reales o no.” (1)

Justo Villafañe, 1999, sostiene que todo plan de comunicación de crisis comprende cuatro etapas:

- 1) Identificar la crisis
- 2) Enfrentarse a la crisis
- 3) Resolver la crisis
- 4) Gestionar la postcrisis (2)

En la *primera etapa* es cuando la empresa debe declarar la situación de crisis y poner en marcha la estrategia para combatirla. Esto implica que la compañía tendrá que seguir los siguientes pasos:

-Establecer los límites de la crisis, identificar sus causas, los riesgos existentes y los potenciales y comprobar si pueden desencadenarse nuevos conflictos inducidos por el primero.

Si bien resulta imposible para nosotros conocer la evaluación inicial de la crisis llevada a cabo por la empresa podemos inferir, basándonos en el hecho de que tras el primer caso de carne contaminada la compañía no retiró el resto de la partida de sus otros locales, que Mac Donald's minimizó el alcance de la situación.

-Esclarecer las responsabilidades propias y las de terceros e investigar la posible existencia de fallos estructurales no imputables a la compañía que pudieran haber originado o contribuido al conflicto.

(1) <http://www.rppnet.com.ar/casosparamanejodecrisis.htm>, 3/12/2008

(2) Villafaña, J., 1999, La Gestión Profesional de la Imagen Corporativa, España, Pirámide
La empresa no emitió ningún comunicado en el que asumiera responsabilidad propia en las intoxicaciones, aunque sí se encargó de tomar distancia respecto a su responsabilidad y a ejercer presión para lograr una modificación en el código alimentario que permitió que se controlara el nivel de bacterias sólo en la carne cocida (y no en la cruda, como se realizaba al momento de sucederse la crisis). El error de cálculo en sus primeras palabras fue un duro revés para la empresa.
Justo Villafaña, 1999, define estas primeras apariciones de la compañía:

“El <<discurso de crisis>>, o declaración formal de la compañía, en el que ésta adopta una posición clara ante el conflicto, explicando sus implicaciones y responsabilidades en el mismo y asumiendo sin ambages el rol de culpable/inocente para luego, aprovechando la credibilidad de tal asunción, ofrecer un conjunto de atenuantes, implicaciones de terceros, causas aleatorias... que favorezcan la comprensión pública de lo ocurrido.” (1)

- Evaluar los daños y el número de afectados, así como las consecuencias jurídicas, comerciales, económicas e internas que puedan derivarse de la crisis.
 - Determinar el grado de visibilidad mediática de la crisis, verificando si ésta es ya un argumento informativo o se trata aún de un rumor.
- La *segunda etapa* implica seguir cuatro tareas básicas:
- Constituir el comité de crisis que va a gestionar el conflicto.
 - Designar el portavoz o portavoces que representarán a la compañía en el exterior.
- En nuestro caso podemos llegar a la conclusión de que Mac Donald's no tuvo un portavoz claramente identificable, ya que desde que comenzó la crisis hablaron en nombre de la compañía el vocero Diego Núñez, el vocero Fernando López, el franquiciante de dos locales de Mac Donald's en La Plata Hugo Tiscornia, el consultor de negocios de Arcos Dorados Leonardo Kremechutzky y el vicepresidente de la compañía José Fernández.
- Asignar nuevas responsabilidades en la organización.

(1) Villafañe, J., 1999, La Gestión Profesional de la Imagen Corporativa, España, Pirámide

-Satisfacer las necesidades de comunicación, humanas e instrumentales. La ausencia de conferencias de prensa durante los primeros días de la crisis reflejaron una falta de comprensión de la compañía respecto a las necesidades informativas de los medios.

La *tercera etapa* es la fase en la que la empresa ejecuta efectivamente el plan de comunicación de la crisis, cumpliendo con cuatro pasos fundamentales.

- Elaboración de información documental.
- Difusión informativa.

En este punto debemos tener en cuenta no sólo los contactos de la empresa con los medios, sino, fundamentalmente, la tarea de difusión pública que llevó a cabo Mac Donald's de las medidas tomadas para evitar una nueva crisis. Es aquí cuando debemos rescatar la importancia de la publicidad, que sirvió a la compañía para difundir todas y cada una de las medidas que describimos en el capítulo anterior. Cabe aclarar que cuando hablamos de la publicidad que realizó la empresa nos referimos a publicidad corporativa, es decir, aquella que sirve para difundir acciones y

características de la empresa en lugar de promocionar un determinado producto. Luis Tejada Palacios, 1987, explica al respecto que

“la publicidad corporativa no es una invitación a consumir un producto, sino la indicación al público consumidor de que la empresa existe, está dotada de ciertas ventajas competitivas en el mercado, y posee virtudes específicas que la constituyen en excelente depositaria de la confianza de los clientes, tanto en la calidad de lo que vende, como en el manejo gerencial que está detrás.” (1)

-Mediación cualitativa.

-Evaluación informativa y retroalimentación.

La cuarta y última etapa es en la que la empresa se encarga de

“comprobar que las causas que provocaron la crisis han desaparecido por completo y no existe posibilidad alguna de que se reproduzca la situación pasada.” (2)

(1) Tejada Palacios, L., 1987, Gestión de la Imagen Corporativa, Colombia, Norma

(2) Villafañe, J., 1999, La Gestión Profesional de la Imagen Corporativa, España, Pirámide

A partir de lo sucedido Mac Donald's Argentina se encargó de hacer conocer al público todas y cada una de las medidas implementadas en post del control estricto de la calidad de sus productos. En el sitio web de la empresa podemos leer la siguiente declaración respecto a la calidad de las materias primas utilizadas:

“En Mac Donald's utilizamos las mejores materias primas, para sustentar nuestro compromiso de brindar productos con los más altos estándares de calidad. Mac Donald's trabaja con proveedores confiables y asegura el cumplimiento de los procedimientos de elaboración desde el campo hasta nuestros restaurantes. Las carnes, los vegetales, los panes y los lácteos atraviesan diferentes análisis e inspecciones llevados a cabo por: el Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca, el Instituto Nacional de Carnes, departamentos bromatológicos de las intendencias, y también por Mac Donald's mismo.” (1)

Hacia una solución alternativa

El objetivo del siguiente apartado es el de proponer una solución alternativa a la crisis, diferente a la implementada por Mac Donald's. No es nuestra intención el realizar una valoración respecto a si la resolución del conflicto implementada por Mac Donald's fue la más adecuada o no. Nuestro objetivo es el de ofrecer a los lectores una vía alternativa, un camino distinto con el mismo punto de llegada como objetivo: que el público olvidara las intoxicaciones.

El plan de comunicación propuesto diferencia entre niveles de factores: los referidos a la capacitación previa a una crisis, los que comprenden la gestión de la crisis en el espacio público, los relacionados a la gestión comunicacional durante la crisis y la gestión comunicacional post crisis.

(1) <http://www.mcdonalds.com.ar/#/NPC%253ANutrition%25232>, 12/10/2009

NIVEL A: Propuestas previas a la crisis

- 1) Campaña en los colegios (teniendo en cuenta que los afectados fueron niños) para exponer la visión de la empresa “sobre nutrición”.
- 2) Emisión de spots institucionales en los que se enfatice el control de calidad al que son sometidos los alimentos que se ofrecen en la cadena.

NIVEL B: Gestión de la crisis en el espacio público

- 1) Implementación de un canal de comunicación para contestar inquietudes por teléfono, mail, vía sitio web y mensajes de texto.

- 2) Equipo negociador listo para atender reclamos de manera eficaz de quien se sienta afectado por algún producto consumido en el local.

NIVEL C: Gestión comunicacional durante la crisis

- 1) Contención absoluta desde lo económico y afectivo a las familias de los damnificados. Se propone la designación de un “tutor afectivo” para cada familia.
- 2) Fuerte campaña institucional en medios masivos y especializados dando la versión de la empresa sobre lo ocurrido. Utilizar “como voceros” reconocidas figuras sociales comiendo en los locales de la cadena con sus familias.
- 3) Invitación a líderes de la comunidad médica a participar del programa de “puertas abiertas”.
- 4) Participación activa del equipo de crisis en la televisión. Gestión de acuerdos con los programas líderes de la televisión para “contar la verdad de lo ocurrido”.

NIVEL D: Gestión comunicacional post crisis

- 1) Diseño y difusión masiva de un nuevo manual de gestión de la calidad -que incluya lo actuado durante la crisis-, en el cual hayan intervenido las máximas autoridades de la empresa junto a miembros distinguidos de la comunidad médico científica.
- 2) Patrocinio de entidades vinculadas a la nutrición saludable.
- 3) Implementación de un ranking interno de cumplimiento de la calidad. Premios y castigos para los franquiciantes que mejor respeten, o no, el nuevo manual de calidad.
- 4) Impulso de leyes que apunten a un mayor control estatal sobre los establecimientos productores de materias primas.

TABLA COMPARATIVA

PLAN DE COMUNICACIÓN	GESTIONADO	PROPUESTO
Mensaje, actividad y medios	Creación de blog corporativo: en estos Blogs la empresa volcó su visión sobre la sostenibilidad de su negocio a través de sus mismos ejecutivos de primera línea. Se pudieron leer las impresiones sobre impacto ambiental, bienestar y recursos humanos. El objetivo apuntó a humanizar la imagen de la empresa, y mostrarla como una corporación responsable y comprometida por el bienestar de la población.	Implementación de una central médica lista para contestar inquietudes por teléfono, mail, vía sitio web y mensajes de texto.
Mensaje, actividad y medios	Programa de “Puertas Abiertas” para que el público pudiera acceder en ciertas horas a la cocina de los restaurantes y observar el proceso de	Invitación a líderes de la comunidad médica a participar del programa de “puertas abiertas”.

	<p>cocción de los alimentos: la posibilidad de vivenciar el proceso de elaboración de cada uno de los productos.</p> <p>Inclusión de stand institucional en la Exposición de La Rural (junto con su proveedor de papas fritas) haciendo hincapié en el programa “Puertas Abiertas”.</p>	
<p>Mensaje, actividad y medios</p>	<p>Establecimiento de una estrategia legal unificada, consistente en “despegar” los casos de Síndrome Urémico Hemolítico del consumo de hamburguesas.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Equipo negociador listo para atender reclamos de manera eficaz de quien se sienta afectado por algún producto consumido en el local. 2) Contención absoluta desde lo económico y

		afectivo a las familias de los damnificados. Se propone la designación de un “tutor afectivo” para cada familia.
Mensaje, actividad y medios	<p>Pedido público a las empresas encargadas de faenar los novillos para que no utilizaran antibióticos en los animales y para que no los engordaran artificialmente.</p> <p>Presión institucional a las autoridades para lograr cambios en el código alimentario (objetivo que la empresa pudo cumplir): Mac Donald's venía bregando para que se realizaran modificaciones en el código alimentario</p>	Impulso de leyes que apunten a un mayor control estatal sobre los establecimientos productores de materias primas.

	nacional.	
Mensaje, actividad y medios	Inclusión de información nutricional en los empaques mismos de los alimentos, pudiendo el consumidor acceder a la información de manera rápida gracias a la implementación de gráficos de barras.	1) Diseño y difusión masiva de un nuevo manual de gestión de la calidad – que incluya lo actuado durante la crisis-, en el cual hayan intervenido las máximas autoridades de la empresa junto a miembros distinguidos de la comunidad médico científica.
Mensaje, actividad y medios	Acuerdos con importantes empresas del sector para productos específicos. Ejemplo de ello fue el convenio con Paladini para el lanzamiento del producto “churrasco	Patrocinio de entidades vinculadas a la nutrición saludable.

	criollo”.	
--	-----------	--

CONCLUSIONES

El plan comunicacional propuesto pone especial énfasis en la contención de los damnificados, así como también en el aval científico para todo el accionar de la empresa. El programa “puertas abiertas” fue una solución poco sustentable en el tiempo, mientras que el plan propuesto apunta a evitar nuevos inconvenientes de características similares mediante la implementación de cambios estructurales en la comunicación de la calidad. La participación de especialistas en la propuesta dota a la misma de la seriedad y credibilidad necesarias para restablecer la confianza del público. Podemos concluir que a partir de la implementación de este plan, no sólo se sortea de manera inteligente y eficaz la crisis de comunicación, sino que se crean sólidas bases para que no vuelvan a sucederse otras situaciones similares en el futuro. De esta manera, la confianza y la credibilidad de todos los actores se suman de manera sinérgica en la sustentabilidad y mejora constante de la imagen de Mac Donald's Argentina. En cuanto al plan implementado por Mac Donald's podemos concluir que si bien fue efectivo en cuanto a que los medios dejaron de hablar de “muerte” y “hamburguesas contaminadas” esto no se vio traducido en los años posteriores en una mejora en la percepción pública respecto a la empresa. Para ello basta con detenernos en el ranking sobre las 200 marcas más admiradas, realizado por CEOP y mencionado al comienzo de nuestro trabajo, según el cual la compañía experimentó un descenso de imagen pública que pareció no detenerse, pasando del 3° puesto de 2001 al 106° en 2004 (primer informe posterior a la crisis), 109° en 2005, quedar fuera de la lista en 2006, 198° en 2007, volver a quedar fuera en 2008 para retornar nuevamente en 2009 de la mano de un importante ascenso hasta el puesto 24°. (1)(2)(3)(4)

(1) <http://www.clarin.com/suplementos/economico/2004/22/11/n-00622.htm>, 2/4/2010

(2) <http://www.clarin.com/suplementos/economico/2005/4/12/n-00021.htm>, 2/4/2010

(3) <http://www.clarin.com/suplementos/economico/2008/14/10/n-00451.htm>, 2/4/2010

(4) http://www.ieco.clarin.com/empresas/empresas-mejor-reputacion-Argentina_0_129000001.html, 30/5/2010

Justo Villafañe, 2004, sostiene que

“una crisis merma casi siempre el valor de la empresa; lo contrario resulta excepcional. Sin embargo, la reputación minor a un grado variable esa devaluación por una razón principal: la reputación estabiliza la percepción pública acerca de la empresa por tres efectos consustanciales a su propia naturaleza,

- 1) *La reputación de una empresa la hace menos vulnerable a las turbulencias informativas que toda crisis provoca.*
- 2) *Constituye un auténtico escudo anticrisis porque supone una reserva de confianza con los stakeholders estratégicos de la empresa.*
- 3) *De la misma forma que la reputación exige más tiempo para formarse, también es menos volátil que la imagen corporativa. ”* (1)

Podemos concluir entonces que fue la buena reputación que Mac Donald's poseía previa a la crisis (3º marca más admirada en 2001) la que permitió, no sin antes pagar un costo en concepto de capital reputacional (ocupar posiciones lejanas en los rankings hasta 2009), que el tema de las intoxicaciones dejara de estar en los medios nacionales en menos de tres meses.

En el próximo capítulo analizaremos detalladamente las repercusiones mediáticas de la crisis.

(1) Villafañe, J., 2004, La Buena Reputación, España, Pirámide

CAPÍTULO 6

En el presente capítulo analizaremos la dimensión mediática de la crisis. Las noticias sobre los niños intoxicados tuvieron amplia repercusión en el diario El Día de La Plata (ciudad en la que se produjeron los dos casos que motivaron la atención pública), Clarín y La Nación.

El objeto de estudio de nuestro trabajo serán los diarios El Día, La Nación y Clarín comprendidos entre la fecha en que se publicó la primer nota relacionada con los casos de intoxicaciones alimentarias (20 de junio de 2003) hasta tres meses después (junio-septiembre 2003). Se optó por El Día teniendo en cuenta que se trata del diario de mayor circulación de la ciudad en donde se produjeron los hechos de intoxicación y por Clarín y La Nación, que son los dos diarios de mayor circulación a nivel nacional. (1)

A partir del objeto de estudio el objetivo específico del presente capítulo es el de establecer cuántas notas se publicaron sobre el caso, cuántas líneas se dedicaron al

mismo, qué espacio se les otorgó a estas informaciones dentro del diario, quiénes se hicieron cargo de firmar las notas, qué notas y/o solicitadas publicó la empresa para defenderse y diferenciar entre los espacios otorgados a las familias de las víctimas y a los especialistas en la materia (autoridades sanitarias, médicos, nutricionistas) en relación al otorgado a la empresa. Comenzaremos nuestro análisis a partir de la primer nota relacionada con la crisis objeto de estudio, publicada el 20 de Junio de 2003.

Diario El Día (20/6/2003):

Ubicación: el tema apareció en la tapa del diario en dos columnas del sector superior derecho bajo el título “Hamburguesas en la mira por bacteria mortal”. Continuó en página 9 (Sección “La Ciudad”) con una nota a tres columnas con foto. Se agregaron dos recuadros: el primero a una columna y el segundo a tres columnas, con foto.

Cantidad de líneas: 121.

Firma de la nota: sin firma.

(1) http://www.ivic.org.ar/consulta?op=c&asociado_id=78, 18/07/2010

Solicitadas y/o palabras de la empresa: declaraciones del vicepresidente de Mac Donald's Argentina, José Fernández, 38 palabras.

Palabras de familiares de las víctimas: declaraciones del tío de Alejandro Torreta (el niño fallecido de siete años) y de una pareja amiga de la madre de la víctima. Total 107 palabras.

Se mencionó que según los especialistas era “difícil” de comprobar que las bacterias estuvieran en las hamburguesas.

Síntesis: se informó acerca de la muerte de Alejandro Torreta, siete años, y se mencionó la posibilidad de que el deceso se debió a la ingesta de hamburguesas contaminadas. La relación de palabras otorgadas a cada sector fue de 62,63 por ciento para los

especialistas (243 palabras); 27,58 para la familia de la víctima (107) y 9,79 para la empresa (38).

Diario La Nación (20/6/2003):

Ubicación: página 12 (Información General), tres columnas del sector inferior derecho, con foto.

Cantidad de líneas: 48.

Firma de la nota: Ximena Linares Calvo.

Solicitadas y/o palabras de la empresa: comunicado de prensa difundido a los medios. Total 93 palabras.

Palabras de familiares de las víctimas: declaraciones del tío de Alejandro Torreta. Total 126 palabras.

Se mencionó que “no pudo determinarse con exactitud” qué alimento causó la muerte del niño.

Síntesis: se informó acerca de la muerte de Alejandro Torreta y se mencionó que la misma efectivamente se debió a alimentos contaminados, aunque no quedó claro si se trataba de hamburguesas.

La relación de palabras otorgadas a cada sector varió significativamente respecto a El Día: 40,51 por ciento para la familia de la víctima (126 palabras); 29,90 para la empresa (93) y 29,58 para los especialistas (92).

Diario Clarín (20/6/2003):

Ubicación: página 30 (Información General), dos columnas con foto en sector inferior derecho.

Cantidad de líneas: 35.

Firma de la nota: sin firma.

Solicitadas y/o palabras de la empresa: declaraciones del vicepresidente José Fernández a Clarín. Total 67 palabras.

Palabras de familiares de las víctimas: declaraciones del tío y del padre de Alejandro Torreta. Total 91 palabras.

Se utilizaron declaraciones del jefe del Servicio de Nefrología del Hospital de niños, quién afirmó que “no es posible determinar cómo se registró el contagio” que causó la muerte del niño.

Síntesis: se informó acerca de la muerte de Alejandro Torreta, siete años, y se mencionó que según sus familiares el niño falleció debido al Síndrome Urémico Hemolítico (SUH), causado por la ingesta de hamburguesas en un local de Mac Donald's. La relación de palabras fue de 50,55 por ciento para la familia de la víctima (91 palabras); 37,22 para la empresa (67) y 12,22 para los especialistas (22).

Diario El Día (21/6/2003):

Ubicación: tapa del diario en tres columnas con foto en sector superior izquierdo bajo el título “Interviene la Justicia por bacteria mortal”. Continuó en página 8 (Sección “La Ciudad”) con una nota a tres columnas con foto, otra nota a tres columnas con foto y una tercer nota a una columna. Se agregaron dos recuadros: el primero a una columna y el segundo a una columna con foto.

En página 9 figuraron tres notas, todas a tres columnas. Se agregaron un cuadro a dos columnas y una infografía a tres columnas.

Cantidad de líneas: 316.

Firma de la nota: sin firma.

Solicitadas y/o palabras de la empresa: declaraciones del vicepresidente José Fernández a El Día. Total 307 palabras.

Palabras de familiares de las víctimas: declaraciones de la madre de Charo Santos (una niña que contrajo el SUH y deberá seguir tratamientos de por vida) y del tío y el padre de Alejandro Torreta (el niño fallecido). Total 712 palabras.

Si bien los familiares de las víctimas responsabilizaron a la empresa, nuevamente se mencionaron declaraciones del jefe del Servicio de Nefrología del Hospital de niños, quién afirmó que “es muy difícil, sino imposible, asegurar cuál fue el alimento contaminado”. Por primera vez desde que comenzó la crisis se mencionó en un recuadro un “escrache a Mac Donald's.”

Síntesis: se informó sobre la actuación de la Justicia a partir de la denuncia presentada por la madre de Charo Santos (la niña intoxicada). A su vez se agregó que la Justicia actuaría de oficio respecto a la muerte de Alejandro Torreta. En página 9 se dieron detalles sobre el Síndrome Urémico Hemolítico. La relación de espacio para cada interlocutor fue de 45,06 por ciento para la familia de la víctima (712 palabras); 35,51 para los especialistas (561) y 19,43 para la empresa (307).

Diario El Día (22/6/2003):

Ubicación: tapa del diario en tres columnas con foto en sector superior izquierdo. Continuó en página 14 (Sección “Información General”) con una nota a cuatro columnas con foto, otra nota a tres columnas y una última nota a una columna. Se agregó un recuadro con foto.

Cantidad de líneas: 185.

Firma de la nota: sin firma.

Solicitadas y/o palabras de la empresa: declaraciones de “fuentes vinculadas a la empresa”. Total 75 palabras.

Palabras de familiares de las víctimas: declaraciones de familiares y allegados a Charo Santos acerca de los tratamientos a los que debía someterse la niña. Total 304 palabras.

Los médicos citados en la nota afirmaron que la enfermedad “estaría” ocasionada por la ingesta de carne poco cocida o con problemas en la cadena de frío.

Síntesis: se informó sobre allanamientos en los cuatro locales de Mac Donald's de La Plata, a raíz de la causa judicial iniciada por la madre de Charo Santos, quien sufrió un cuadro de intoxicación que le produjo el SUH. Se dedicó un recuadro para describir la tristeza de los compañeros de Alejandro Torreta y una nota para describir los padecimientos que sufría Charo Santos. La distribución fue de 62,95 por ciento para los familiares de las víctimas (304 palabras); 21,67 para los especialistas (104) y 15,38 para la empresa (75).

Diario Clarín (22/6/2003):

Ubicación: página 38 (Información General) a cuatro columnas, con foto. La nota fue acompañada con un recuadro de una columna.

Cantidad de líneas: 75.

Firma de la nota: Fabián Debesa (corresponsal en La Plata).

Solicitadas y/o palabras de la empresa: declaraciones del vicepresidente José Fernández a Clarín. Total 202 palabras.

Palabras de familiares de las víctimas: declaraciones de Sergio Torreta, padre de Alejandro Torreta y de María Julieta Fernández, madre de Charo Santos. Total 103 palabras.

Se mencionaron las versiones de ambas familias respecto a que sus hijos contrajeron el SUH luego de ingerir hamburguesas en locales de Mac Donald's de la Plata.

Síntesis: se informó sobre allanamientos en los cuatro locales de Mac Donald's de La Plata, a raíz de la causa judicial iniciada por la madre de Charo Santos, quien sufrió un

cuadro de intoxicación que le produjo el SUH. Se dedicó un recuadro para describir la postura de la empresa. La distribución fue de 66,23 por ciento para la empresa (202 palabras) y 33,77 para los familiares de las víctimas (103).

Diario La Nación (22/6/2003):

Ubicación: página 15 (Información General) a tres columnas.

Cantidad de líneas: 20.

Firma de la nota: sin firma.

Solicitadas y/o palabras de la empresa: declaraciones del vocero de Mac Donald's Fernando López. Total 32 palabras.

Palabras de familiares de las víctimas: sin declaraciones.

Se mencionó que según los padres de Charo Santos el cuadro de salud de la niña se debió al consumo de hamburguesas en Mac Donald's.

Síntesis: se informó sobre allanamientos en los cuatro locales de Mac Donald's de La Plata, a raíz de la causa judicial iniciada por la madre de Charo Santos, quien sufrió un cuadro de intoxicación que le produjo el SUH. La distribución fue de 66,66 por ciento para la empresa (32 palabras) y 33,34 para los especialistas (16).

Diario El Día (23/6/2003):

Ubicación: tapa del diario en dos columnas del sector superior izquierdo. Continuó en página 7 (Sección "La Ciudad") con una nota a tres columnas con foto junto a un recuadro de dos columnas con foto.

Cantidad de líneas: 50.

Firma de la nota: sin firma.

Solicitadas y/o palabras de la empresa: declaraciones de Hugo Tiscornia, franquiciante de dos locales de Mac Donald's en La Plata y del vicepresidente José Fernández. Total 253 palabras.

Palabras de familiares de las víctimas: declaraciones de María Julieta Fernández (madre de Charo Santos) y de Rubén Alonso (tío de Alejandro Torreta). Total 138 palabras.

Se volvieron a mencionar las versiones de los familiares de las víctimas respecto a que Mac Donald's era "responsable" de las intoxicaciones.

Síntesis: se informó sobre el inminente análisis al que serían sometidas las muestras de carne cruda y cocida que fueron secuestradas días atrás por la Justicia. En el cuadro que acompañó a la nota se hizo mención a la participación de los familiares de las víctimas en el programa televisivo "Hora Clave". La distribución fue de 47,73 por ciento para la empresa (253 palabras); 26,23 para los especialistas (139) y 26,04 para los familiares de las víctimas (138).

Diario El Día (24/6/2003):

Ubicación: tapa del diario en dos columnas con foto en sector superior derecho. Continuó en página 14 (Sección "Información General") con una nota a tres columnas con foto junto a un recuadro de una columna con foto.

Cantidad de líneas: 116.

Firma de la nota: sin firma.

Solicitadas y/o palabras de la empresa: sin declaraciones.

Palabras de familiares de las víctimas: declaraciones de familiares de Charo Santos. Total 24 palabras.

Síntesis: se mencionaron casos de intoxicaciones similares por consumos caseros así como también denuncias contra Burger King por patitas de pollo supuestamente contaminadas.

Diario El Día (25/6/2003):

Ubicación: tapa del diario en una línea ubicada en el sector inferior titulado "El drama cotidiano tras la denuncia por hamburguesas". Continuó en página 14 (Sección

“Información General”) con una nota a una columna junto a un recuadro a dos columnas con foto, seguido de una pequeña nota a dos columnas.

Cantidad de líneas: 97.

Firma de la nota: sin firma.

Solicitadas y/o palabras de la empresa: fuentes sin identificar. Total 88 palabras.

Palabras de familiares de las víctimas: declaraciones de la madre de Charo Santos. Total 205 palabras.

Síntesis: se describieron los padecimientos de Charo Santos, la nena de cuatro años que habría contraído el SUH tras consumir hamburguesas en Mac Donald's. Además se hizo mención a la denuncia de una madre por supuestos trastornos sufridos por su hija tras utilizar anteojos de juguete que venían de regalo en la “Cajita Feliz”. La distribución fue de 69,96 por ciento para familiares de las víctimas (205 palabras) y 30,04 para la empresa (88). No hubo declaraciones de especialistas.

Diarios El Día, Clarín y La Nación (25/6/2003):

Ubicación: solicitada a página entera de la Cámara Argentina de Establecimientos de Servicio Rápido de Expendio de Emparedados y Afines.

Cantidad de líneas: 34 (351 palabras).

Firma de la solicitada: Cámara Argentina de Establecimientos de Servicio Rápido de Expendio de Emparedados y Afines (CADESREDEYA)

Síntesis: en la solicitada la Cámara defendió el accionar de sus asociados (entre los que se encuentra Mac Donald's) a la vez que sostuvo que el SUH era un problema endémico en Argentina y que la mejor forma de prevenirlo era mediante la correcta cocción de la carne.

Diario El Día (26/6/2003):

Ubicación: página 14 (Sección “Información General”) con una nota a dos columnas con foto.

Cantidad de líneas: 58.

Firma de la nota: sin firma.

Solicitadas y/o palabras de la empresa: declaraciones del Consultor de Negocios de Arcos Dorados S.A. (empresa franquiciante de Mac Donald's en Argentina) Leonardo Kremenchutzky. Total 206 palabras.

Palabras de familiares de las víctimas: sin declaraciones.

Síntesis: se informó acerca de la espera de la Justicia respecto a los resultados de los análisis practicados sobre los alimentos incautados. La distribución de palabras fue totalmente favorable a la empresa, con el ciento por ciento de las menciones.

Diario El Día (27/6/2003):

Ubicación: página 14 (Sección "Información General") con un recuadro a una columna.

Cantidad de líneas: 28.

Firma de la nota: sin firma.

Solicitadas y/o palabras de la empresa: sin declaraciones.

Palabras de familiares de las víctimas: sin declaraciones.

Síntesis: se informó nuevamente sobre la inminencia de los resultados de los análisis. No hubo declaraciones de fuentes de la empresa, especialistas ni familiares de víctimas.

Diario El Día (28/6/2003):

Ubicación: página 14 (Sección "Información General") con un recuadro a dos columnas.

Cantidad de líneas: 26.

Firma de la nota: sin firma.

Solicitadas y/o palabras de la empresa: sin declaraciones.

Palabras de familiares de las víctimas: sin declaraciones.

Se mencionó nuevamente la versión de los familiares de las víctimas respecto a la responsabilidad de la empresa.

Síntesis: se informó sobre la demora en la publicación de los resultados de los análisis. No hubo declaraciones de fuentes de la empresa, especialistas ni familiares de las víctimas.

Diario El Día (29/6/2003):

Ubicación: tapa del diario en dos columnas con ilustración ubicadas en el sector superior derecho. Continuó en el suplemento “El Día Domingo” con un informe titulado “El riesgo en los alimentos que comemos”. El informe incluyó gráficos y dos cuadros ubicados en el sector inferior de página, a tres columnas.

Cantidad de líneas: 244.

Firma de la nota: sin firma.

Solicitadas y/o palabras de la empresa: sin declaraciones.

Palabras de familiares de las víctimas: sin declaraciones.

Síntesis: el informe estuvo dedicado exclusivamente a describir las causas que llevan a que un alimento se contamine. Se describieron las bacterias más comunes y sólo hubo lugar para declaraciones de especialistas en materia sanitaria (611 palabras).

Diario El Día (30/6/2003):

Ubicación: tapa del diario en tres columnas ubicadas en el sector superior izquierdo tituladas “Hamburguesas: habrían encontrado la bacteria”. Continuó en página 14 (Información General) con una nota a dos columnas, con foto.

Cantidad de líneas: 76.

Firma de la nota: sin firma.

Solicitudes y/o palabras de la empresa: declaraciones de “autoridades”, “voceros” y del vicepresidente José Fernández. Total 121 palabras.

Palabras de familiares de las víctimas: declaraciones de familiares de Charo y Alejandro. Total 50 palabras.

El diario sostuvo que se “habría” encontrado la bacteria en muestras de carne cruda.

Síntesis: la nota se refirió a la presunta aparición de bacterias en las muestras de carne cruda analizadas por el Laboratorio Central del Ministerio de Salud de la Provincia. La distribución de palabras fue de 57,34 por ciento para la empresa (121 palabras); 23,70 para los familiares (50) y 18,96 para los especialistas (40).

Diario El Día (1/7/2003):

Ubicación: tapa del diario en una columna con foto ubicada en el sector inferior izquierdo titulada “Hamburguesas: más denuncias”. Continuó en página 14 (Información General) con una nota a cinco columnas y un recuadro a dos columnas con foto.

Cantidad de líneas: 109.

Firma de la nota: sin firma.

Solicitudes y/o palabras de la empresa: sin declaraciones.

Palabras de familiares de las víctimas: declaraciones de familiares de Charo y Alejandro. Total 19 palabras.

Síntesis: la nota se refirió a dos supuestos casos de SUH en Capital Federal y Haedo tras consumos de hamburguesas en un “local de comidas rápidas” (sin mencionar su nombre). La distribución fue de 84,30 por ciento para los especialistas (102 palabras) y 15,70 para familiares de las víctimas (19).

Diario La Nación (2/7/2003):

Ubicación: página 15 (Información General) con una nota a dos columnas.

Cantidad de líneas: 42.

Firma de la nota: Ximena Linares Calvo.

Solicitadas y/o palabras de la empresa: sin declaraciones.

Palabras de familiares de las víctimas: sin declaraciones.

Se mencionó que la muerte de Alejandro Torreta “podría” estar relacionada con el consumo de hamburguesas y que la enfermedad de Charo hizo “sospechar” a sus padres de que fue producto del consumo en Mac Donald's.

Síntesis: pedido de diversos sectores para que se realicen controles bromatológicos más estrictos. Sólo hubo lugar para declaraciones de especialistas (98 palabras).

Diario El Día (2/7/2003):

Ubicación: página 14 (Información General) con una nota a dos columnas.

Cantidad de líneas: 18.

Firma de la nota: sin firma.

Solicitadas y/o palabras de la empresa: sin declaraciones.

Palabras de familiares de las víctimas: sin declaraciones.

Síntesis: la nota se refirió a los resultados de las pericias practicadas a las muestras de carne incautadas en los locales Mac Donald's de La Plata. Al igual que en la anterior nota, sólo hubo lugar para las declaraciones de especialistas (53 palabras).

Diario El Día (3/7/2003):

Ubicación: página 14 (Información General), recuadro a una columna.

Cantidad de líneas: 25.

Firma de la nota: sin firma.

Solicitadas y/o palabras de la empresa: sin declaraciones.

Palabras de familiares de las víctimas: sin declaraciones.

Se mencionó que los análisis “confirmarían” la presencia de la bacteria Escherichia Coli en las muestras de carne cruda.

Síntesis: se informó que en el transcurso del día la Justicia recibiría los resultados de las contrapruebas encargadas al Instituto Malbrán.

Diario El Día (4/7/2003):

Ubicación: página 14 (Información General), nota a una columna.

Cantidad de líneas: 23.

Firma de la nota: sin firma.

Solicitadas y/o palabras de la empresa: sin declaraciones.

Palabras de familiares de las víctimas: sin declaraciones.

Síntesis: se informó que los resultados de los análisis se demorarían un día más. A su vez se hizo mención a la clausura de un local de Mac Donald's en Morón.

Diarios El Día, Clarín y La Nación (4/7/2003):

Ubicación: solicitada a página entera de la empresa Quickfood titulada “En la Argentina, a la hamburguesa le decimos PATY”.

Cantidad de líneas: 33 (397 palabras).

Firma de la solicitada: Quickfood (propietaria de la marca de hamburguesas PATY).

Síntesis: en la solicitada la empresa defendió la calidad de sus productos, a la vez que afirmó realizar el correspondiente control bacteriológico de las hamburguesas que comercializaba. No obstante efectuó una serie de recomendaciones respecto a la manipulación y cocción de las hamburguesas, destinadas a evitar cualquier tipo de contaminación.

Diario El Día (5/7/2003):

Ubicación: página 14 (Información General), nota a tres columnas con foto. La nota contenía a su vez un recuadro a una columna.

Cantidad de líneas: 48.

Firma de la nota: sin firma.

Solicitadas y/o palabras de la empresa: declaraciones de “Mac Donald's” (sin identificar al interlocutor). Total 56 palabras.

Palabras de familiares de las víctimas: sin declaraciones.

Síntesis: se informó que de confirmarse las presunciones de la presencia de bacteria Escherichia Coli en las muestras de carne cruda la investigación se orientaría hacia los frigoríficos y plantas elaboradoras. Se dio cuenta además de la reapertura del local de Mac Donald's en Morón (que había sido clausurado el día anterior) y de la aparición de cuatro casos de SUH en la localidad bonaerense de Azul, producto del consumo casero de hamburguesas.

Diario La Nación (5/7/2003):

Ubicación: página 10 (Opinión), editorial a dos columnas titulado “Intoxicaciones alimentarias”.

Cantidad de líneas: 39.

Firma de la nota: editorial a cargo del Diario.

Solicitadas y/o palabras de la empresa: sin declaraciones.

Palabras de familiares de las víctimas: sin declaraciones.

Síntesis: el editorial reflexionó sobre la necesidad de una tarea conjunta entre el sector estatal y privado a fin de implementar las medidas necesarias para disminuir el porcentaje de incidencia del SUH en Argentina.

Diarios El Día, Clarín y La Nación (6/7/2003):

Ubicación: solicitada a página entera de Mac Donald's titulada "Carne cocida por encima de 71,1°C 100 % segura".

Cantidad de líneas: 17 (122 palabras).

Firma de la solicitada: Mac Donald's Argentina asociado a C.A.D.E.S.R.E.D.E.Y.A.

Síntesis: en la solicitada la empresa defendió los métodos de cocción de sus alimentos, asegurando que Mac Donald's era un lugar seguro para la familia.

Diario El Día (8/7/2003):

Ubicación: tapa del diario en tres columnas con foto ubicadas en el sector superior derecho tituladas "Clausuran Mac Donald's en La Plata por rastros de la bacteria mortal". Continuó en página 11 (La Ciudad) con una nota a tres columnas con foto, una nota a una columna y un recuadro a una columna.

Cantidad de líneas: 84.

Firma de la nota: sin firma.

Solicitadas y/o palabras de la empresa: comunicado de Mac Donald's Argentina.

Total 114 palabras.

Palabras de familiares de las víctimas: declaraciones de Rubén Alonso, tío de Alejandro Torreta. Total 151 palabras.

Síntesis: se informó sobre la clausura de dos locales de Mac Donald's en La Plata, tras confirmarse la presencia de la bacteria Escherichia Coli en las muestras de carne cruda. La empresa se defendió al afirmar que sus métodos de cocción impedían que la bacteria sobreviviera en la hamburguesa cocida. La distribución fue de 40,37 por ciento para los familiares de las víctimas (151 palabras); 30,49 para la empresa (114) y 29,14 para los especialistas en materia sanitaria (109).

Diario Clarín (8/7/2003):

Ubicación: página 32 (Información General) con una nota a cuatro columnas y un recuadro a una columna.

Cantidad de líneas: 36.

Firma de la nota: Fabián Debesa (corresponsal en La Plata).

Solicitadas y/o palabras de la empresa: declaraciones de un técnico de la empresa a Clarín y del vocero Diego Núñez. Total 178 palabras.

Palabras de familiares de las víctimas: sin declaraciones.

Síntesis: se informó sobre la clausura de dos locales de Mac Donald's en La Plata, tras confirmarse la presencia de la bacteria Escherichia Coli en las muestras de carne cruda. La empresa, a través de un técnico y de su vocero, tuvo la exclusividad a la hora de expresar su postura, la que consistió en defender sus métodos de cocción. No hubo declaraciones de familiares de las víctimas ni de expertos en la materia.

Diario La Nación (8/7/2003):

Ubicación: página 13 (Información General), nota a una columna.

Cantidad de líneas: 73.

Firma de la nota: sin firma.

Solicitadas y/o palabras de la empresa: comunicado de Mac Donald's Argentina y declaraciones de "voceros de la compañía" a La Nación. Total 74 palabras.

Palabras de familiares de las víctimas: declaraciones de Rubén Alonso, tío de Alejandro Torrete. Total 16 palabras.

Síntesis: se informó sobre la clausura de dos locales de Mac Donald's en La Plata, tras confirmarse la presencia de la bacteria Escherichia Coli en las muestras de carne cruda. La empresa defendió nuevamente sus métodos de cocción y se mostró sorprendida por la clausura de sus locales, alegando que tratándose de alimentos crudos no correspondía dicho procedimiento. La distribución fue de 48,68 por ciento para la empresa (74 palabras); 40,79 para los especialistas (62) y 10,53 para los familiares de las víctimas (16).

Diario El Día (9/7/2003):

Ubicación: tapa del diario en dos líneas con ilustración ubicadas en el extremo superior derecho tituladas “Levantaron la clausura en los locales de Mac Donald's”. Continuó en página 11 (Información General) con una nota a cuatro columnas con foto, una nota a dos columnas y un recuadro a dos columnas.

Cantidad de líneas: 124.

Firma de la nota: sin firma.

Solicitadas y/o palabras de la empresa: comunicado de Mac Donald's Argentina y declaraciones del consultor de negocios de Arcos Dorados Leonardo Kremenchutzky. Total 171 palabras.

Palabras de familiares de las víctimas: declaraciones de María Julieta Fernández, madre de Charo Santos. Total 231 palabras.

Síntesis: se informó sobre la reapertura de los dos locales de Mac Donald's de La Plata que habían sido clausurados el día anterior. La empresa expresó que la clausura había sido injustificada debido a que la bacteria se encontró en alimentos crudos, mientras que los productos que se comercializaban eran cocidos. La distribución fue de 45,75 por ciento para los especialistas (339 palabras); 31,17 para los familiares de las víctimas (231) y 23,08 para la empresa (171).

Diario La Nación (9/7/2003):

Ubicación: página 13 (Información General), nota a una columna.

Cantidad de líneas: 44.

Firma de la nota: sin firma.

Solicitadas y/o palabras de la empresa: comunicado de Mac Donald's Argentina. Total 22 palabras.

Palabras de familiares de las víctimas: sin declaraciones.

Síntesis: se informó sobre la reapertura de dos locales de Mac Donald's en La Plata. La empresa fue el interlocutor exclusivo.

Diario El Día (12/7/2003):

Ubicación: página 11 (Información General), nota a una columna.

Cantidad de líneas: 50.

Firma de la nota: sin firma.

Solicitadas y/o palabras de la empresa: sin declaraciones.

Palabras de familiares de las víctimas: sin declaraciones.

Síntesis: se informó sobre el allanamiento en un local de Mac Donald's en Capital Federal, tras la denuncia de una mujer por supuesta intoxicación luego de consumir hamburguesas. No hubo declaraciones de ninguno de los tres interlocutores analizados.

Diario El Día (17/7/2003):

Ubicación: página 11 (Información General), nota a una columna.

Cantidad de líneas: 57.

Firma de la nota: sin firma.

Solicitadas y/o palabras de la empresa: sin declaraciones.

Palabras de familiares de las víctimas: declaraciones de Rubén Alonso, tío de Alejandro Torreta, y de Félix Toranso, padre de un niño enfermo de SUH. Total 27 palabras.

Los familiares de las víctimas acusaron a la empresa de "soberbia" al no dejar abierta la posibilidad de errores técnicos o humanos en la cocción de sus hamburguesas.

Síntesis: se informó sobre la irrupción de familiares de las víctimas durante una conferencia de prensa de autoridades de Mac Donald's. Sólo hubo declaraciones de los familiares de las víctimas (27 palabras).

Diario El Día (26/7/2003):

Ubicación: tapa del diario en dos columnas ubicadas en el sector inferior izquierdo tituladas “La bacteria cambió hábitos alimenticios en los platenses”. Continuó en página 14 (Información General) con una nota a cuatro columnas con foto.

Cantidad de líneas: 86.

Firma de la nota: sin firma.

Solicitadas y/o palabras de la empresa: declaraciones del vocero Diego Núñez. Total 100 palabras.

Palabras de familiares de las víctimas: sin declaraciones.

Síntesis: se informó sobre los cambios en los hábitos alimenticios de los platenses, con mermas en la asistencia a los locales de comida rápida y en la compra de hamburguesas en carnicerías y supermercados. Sólo hubo declaraciones de Mac Donald's.

Diario Clarín (26/7/2003):

Ubicación: tapa del diario en un recuadro ubicado en el extremo superior derecho titulado “Hamburguesas, en picada: la gente teme y caen las ventas”. Continuó en página 38 y 39 (Información General) con una nota a siete columnas con tres infografías. Acompañaron a la nota tres recuadros (dos a una columna y el restante a dos columnas).

Cantidad de líneas: 153.

Firma de la nota: investigación a cargo de Georgina Elustondo.

Solicitadas y/o palabras de la empresa: declaraciones del vocero Diego Núñez. Total 192 palabras.

Palabras de familiares de las víctimas: sin declaraciones.

Se mencionaron las acusaciones del padre de Alejandro Torreta respecto a la responsabilidad de Mac Donald's en la muerte de su hijo. Por otra parte en la nota se afirmó que “la vía de contagio no pudo ser corroborada por los médicos”.

Síntesis: en el “Informe Especial” se informó sobre el descenso en el consumo de hamburguesas a raíz de los casos de SUH, sumado a declaraciones de expertos e infografías ilustrativas sobre las distintas enfermedades producidas por alimentos en mal estado. La distribución de palabras fue de 64,96 por ciento para los especialistas (356 palabras) y 35,04 para la empresa (192).

Diario El Día (6/8/2003):

Ubicación: página 11 (Información General), nota a tres columnas con foto.

Cantidad de líneas: 53.

Firma de la nota: sin firma.

Solicitadas y/o palabras de la empresa: declaraciones sin identificar al emisor. Total 31 palabras.

Palabras de familiares de las víctimas: declaraciones de María Julieta Fernández, madre de Charo Santos. Total 30 palabras.

Síntesis: se informó sobre la citación Judicial a empleados de Mac Donald's en La Plata para que explicaran al fiscal los métodos de cocción de la empresa. La distribución fue de 50,82 por ciento para la empresa (31 palabras) y 49,18 para los familiares de las víctimas (30).

Diario Clarín (6/8/2003):

Ubicación: página 29 (Información General), nota a tres columnas.

Cantidad de líneas: 51.

Firma de la nota: sin firma.

Solicitadas y/o palabras de la empresa: declaraciones de “voceros”. Total 38 palabras.

Palabras de familiares de las víctimas: declaraciones de los padres de Alejandro Torreta. Total 13 palabras.

Síntesis: se informó sobre la citación Judicial a empleados de Mac Donald's en La Plata para que explicaran al fiscal los métodos de cocción de la empresa y si conocían a los niños afectados. La distribución fue de 74,51 por ciento para la empresa (38 palabras) y 25,49 para los familiares de las víctimas (13).

Diario Clarín (7/8/2003):

Ubicación: página 29 (Información General), recuadro a una columna.

Cantidad de líneas: 14.

Firma de la nota: sin firma.

Solicitadas y/o palabras de la empresa: sin declaraciones.

Palabras de familiares de las víctimas: sin declaraciones.

Síntesis: se informó sobre la aparición de la bacteria Escherichia Coli en las muestras de carne cruda incautadas en el Mac Donald's de Villa Del Parque el 11 de Julio de 2003.

Diario El Día (10/8/2003):

Ubicación: página 10 (Información General), recuadro a una columna con foto.

Cantidad de líneas: 14.

Firma de la nota: sin firma.

Solicitadas y/o palabras de la empresa: sin declaraciones.

Palabras de familiares de las víctimas: familiares de víctimas del SUH. Total 18 palabras.

Síntesis: se informó sobre una manifestación frente a un Mac Donald's en La Plata llevada a cabo por familiares y amigos de chicos que padecían SUH. Sólo hubo declaraciones de familiares de las víctimas.

Diario El Día (12/8/2003):

Ubicación: página 12 (Información General), recuadro a dos columnas.

Cantidad de líneas: 72.

Firma de la nota: sin firma.

Solicitadas y/o palabras de la empresa: sin declaraciones.

Palabras de familiares de las víctimas: sin declaraciones.

Síntesis: se informó sobre la muerte de un niño de cuatro años tras consumir hamburguesas compradas por su madre en un Supermercado Coto.

Diario El Día (17/8/2003):

Ubicación: página 12 (Información General), nota a tres columnas con infografía, nota a dos columnas con foto y nota a dos columnas.

Cantidad de líneas: 73.

Firma de la nota: sin firma.

Solicitadas y/o palabras de la empresa: sin declaraciones.

Síntesis: se informó sobre los peligros que encierran los alimentos de consumo masivo. Sólo aparecieron declaraciones de especialistas (520 palabras).

Diario El Día (18/8/2003):

Ubicación: página 8 (Opinión), editorial a una columna titulado "Recaudos que deben tomarse frente a los alimentos".

Cantidad de líneas: 47.

Firma de la nota: editorial a cargo del diario.

Solicitadas y/o palabras de la empresa: sin declaraciones.

Palabras de familiares de las víctimas: sin declaraciones.

Síntesis: el editorial reflexionó sobre la importancia del control estatal en materia de alimentos y de la correcta manipulación de los mismos en el ámbito hogareño.

Diario El Día (25/8/2003):

Ubicación: página 9 (Correo de lectores), carta a una columna.

Cantidad de líneas: 31.

Firma de la nota: carta de lectores escrita por Roberto Santos, abuelo de Charo Santos, titulada “Charito y Alejandrito agradecen y ruegan”.

Solicitadas y/o palabras de la empresa: sin declaraciones.

Palabras de familiares de las víctimas: sin declaraciones.

Síntesis: agradeció al personal del Hospital de Niños de La Plata, y pidió que ningún padre olvide lo ocurrido.

Diario El Día (11/9/2003):

Ubicación: página 6 (La Ciudad), nota a tres columnas con foto.

Cantidad de líneas: 67 .

Firma de la nota: sin firma.

Solicitadas y/o palabras de la empresa: sin declaraciones.

Palabras de familiares de las víctimas: sin declaraciones.

Síntesis: se informó sobre reuniones entre especialistas en salud de distintos países de la región en búsqueda de estrategias para combatir el SUH. Sólo hubo declaraciones de especialistas (115 palabras).

Diario Clarín (14/9/2003):

Ubicación: página 15 (Información General), publicidad a página completa titulada “¿Querés saber algo sobre Mac Donald's? sólo tenés que preguntar”.

Cantidad de líneas: 23.

Firma de la nota: Mac Donald's Argentina.

Síntesis: publicidad del programa “Puertas Abiertas” para que cualquier individuo pudiera visitar las cocinas de Mac Donald's.

PRESENCIA MEDIÁTICA DE LA CRISIS

Al momento de analizar lo acontecido en los tres diarios objeto de nuestro estudio debemos servirnos de los números para extraer nuestras conclusiones. Para comenzar vale señalar que fue El Día el diario que mayor relevancia dio al tema con un total de 28 notas publicadas en el periodo analizado, 11 en junio de 2003, 10 en Julio, 6 en agosto y 1 en septiembre. Le siguieron Clarín (2 en junio, 2 en julio, 2 en agosto y ninguna en septiembre) y La Nación (2 en junio, 4 en julio y ninguna en agosto y septiembre). La razón de tal preponderancia la encontramos en el hecho de que El Día es el diario de mayor circulación en la ciudad en donde se produjeron las intoxicaciones. Por la misma causa El Día publicó el tema en su tapa en 12 oportunidades, mientras que Clarín lo hizo en sólo una y La Nación en ninguna. También en lo referido a la utilización de fotografías para ilustrar las notas fue El Día el encargado de dar mayor uso al recurso, con un total de 31 fotografías (6 de ellas en tapa) contra sólo una de Clarín y ninguna de La Nación.

El Día fue también quien publicó las notas más extensas sobre el tema, con un promedio de 85,38 líneas por nota, seguido por Clarín (60,67) y La Nación (45,40). En lo que respecta a la firma de las notas Clarín fue quién prevaleció con un 50 por ciento (3 notas firmadas sobre un total de 6) seguido de La Nación con un 33,33 por ciento (2 sobre 6). Ninguna de las notas publicadas por El Día llevaron la firma de sus periodistas.

Al momento de editorializar el tema El Día lo hizo en sólo una oportunidad, al igual que La Nación, mientras que Clarín no emitió postura editorial al respecto. El Día fue el único diario en el que se pudo leer un correo de lectores referido a las intoxicaciones, escrito por Roberto Santos, abuelo de Charo.

Las solicitadas publicadas durante el periodo analizado aparecieron en los tres diarios. La primera fue el 25 de junio (5 días después de que el tema tomara estado público) a cargo de la Cámara Argentina de Establecimientos de Servicio Rápido de Expendio de

Emparedados y Afines, la segunda se publicó el 4 de julio, firmada por Quickfood (empresa propietaria de la marca Paty) y la última el 6 de julio (Mac Donald's Argentina).

Analizar el espacio ocupado por cada interlocutor en cada uno de los diarios a medida que avanzó el tema nos permitirá en el próximo capítulo (dedicado a las conclusiones finales del presente trabajo) evaluar la estrategia llevada a cabo por Mac Donald's Argentina en un momento de crisis como el acontecido a partir del 20 de junio de 2003. Para realizar el análisis de los espacios ocupados por cada interlocutor nos estaremos refiriendo a declaraciones realizadas por los familiares de las víctimas, los especialistas en materia sanitaria y por representantes de Mac Donald's.

En la primer semana de la crisis (15 al 21 de junio) la voz predominante en los tres diarios fue la de los familiares de las víctimas, con 50,55 por ciento de las declaraciones (Clarín); 41,61 (El Día) y 40,51 (La Nación).

La segunda semana (22 al 28 de junio) reflejó diferencias entre los diarios analizados, ya que mientras que El Día volvió a privilegiar a los familiares de las víctimas (42,79 por ciento), Clarín y La Nación otorgaron a Mac Donald's la mayor cantidad de líneas (66,23 y 66,66 por ciento respectivamente).

La tercera semana (29 de junio al 5 de julio) tuvo a los especialistas en materia sanitaria como el interlocutor predominante, con un 80,92 por ciento de las palabras en el caso de El Día y un 100 por ciento en La Nación. Clarín no publicó notas.

La cuarta semana (6 al 12 de julio) mostró un avance de Mac Donald's, con el 100 por ciento de las palabras en Clarín y el 48,68 en La Nación. El Día fue el único diario en el que la empresa no tuvo la mayor preponderancia, lugar que sí ocuparon los especialistas en materia sanitaria, con el 40,18 por ciento.

La quinta semana (13 al 19 de julio) tuvo a El Día como el único diario que se ocupó del tema. Los familiares de las víctimas quedaron como los únicos oradores, con el ciento por ciento de las menciones.

La sexta semana (20 al 26 de julio) mostró resultados dispares entre Clarín y El Día. Mac Donald's ocupó el total de la menciones en el diario platense mientras que en Clarín la mayor cantidad de palabras fue para los especialistas en materia sanitaria, con el 64,96 por ciento. La Nación no publico notas relacionadas al tema.

La séptima semana (27 de julio al 2 de agosto) no tuvo notas de ninguno de los tres diarios mientras que en la octava semana (3 al 9 de agosto) la empresa fue nuevamente quien impuso su punto de vista, con un 50,82 por ciento en El Día y 74,51 en Clarín. La Nación ratifico su poco interés en el tema al no publicar notas por cuarta semana consecutiva.

La novena semana (10 al 16 de agosto) tuvo nuevamente a El Día como único medio que se ocupó del tema. La totalidad de las declaraciones provino de los familiares de las víctimas. La décima semana (17 al 23 de agosto) también tuvo repercusiones solo en El Día, aunque el predominio absoluto fue en ese caso para los especialistas sanitarios.

Finalmente el tema volvió a los medios de la mano de El Día el 11 de septiembre, con el total de las menciones para los especialistas.

Al analizar el total de las notas podemos concluir que en El Día fueron los especialistas en materia sanitaria quienes obtuvieron el mayor porcentaje de palabras, con 45,65 por ciento (2936 palabras), seguidos por los familiares de las victimas (30,97 por ciento, 1992 palabras). La empresa ocupó el último lugar con 23,38 por ciento (1504 palabras).

En Clarín Mac Donald's fue quien tuvo la mayor cantidad de palabras con el 53,64 por ciento (677 palabras), seguido por los especialistas sanitarios con 29,95 por ciento (378 palabras). La menor cantidad de menciones fue para los familiares de las victimas con 16,40 por ciento (207 palabras). En La Nación, al igual que en El Día, los especialistas sanitarios ocuparon la mayor cantidad de palabras con el 44 por ciento (268 palabras), seguidos por la empresa con el 32,68 por ciento (199 palabras). Al igual que en Clarín los familiares de las victimas tuvieron el menor porcentaje de palabras con 23,32 por ciento (142 palabras).

El siguiente cuadro resume gráficamente el análisis de contenido:

FECHA	MEDIO/TIPO	SÍNTESIS	ESPACIO DEDICADO	PALABRAS CLAVE	ESPACIO SEGÚN INTERLOCUTOR
20/06/03	EL DÍA/ Nota periodística	Se informó acerca de la muerte de Alejandro Torreta, siete años, y se mencionó la posibilidad de que el deceso estuviera relacionado a la ingesta de hamburguesas contaminadas.	121 líneas	Hamburguesas -muerte- Mac Donald's- Síndrome Urémico Hemolítico- bacteria	-62,63 % para los especialistas (243 palabras). -27,58 % para la familia de la víctima (107 palabras). - 9,79 % para la empresa (38 palabras).
20/06/03	CLARÍN/ Nota periodística	Se informó acerca de la muerte de Alejandro Torreta, siete años, y se mencionó que según sus familiares el niño falleció debido al Síndrome Urémico Hemolítico	35 líneas	Intoxicación- muerte- hamburguesa- Mac Donald's	-50,55 % para la familia de la víctima (91 palabras). -37,22 % para la empresa (67 palabras). -12,22 % para los especialistas (22 palabras).

		(SUH).			
20/06/03	LA NACIÓN/ Nota periodística	Se informó acerca de la muerte de Alejandro Torreta, y que la misma efectivamente se debió a alimentos contaminados.	48 líneas	Intoxicación- muerte- SUH- Mac Donald's	-40,51 % para la familia de la víctima (126 palabras). -29,90 % para la empresa (93 palabras). -29,58 % para los especialistas (92 palabras).
21/06/03	EL DÍA/ Nota periodística	Actuación de la Justicia a partir de la denuncia presentada por la madre de Charo Santos (la niña intoxicada).	316 líneas	Justicia- hamburguesas- denuncia-Mac Donald's	-45,06 % para la familia de la víctima (712 palabras). -35,51 % para los especialistas (561 palabras). -19,43 % para la empresa (307 palabras).
22/06/03	EL DÍA/ Nota periodística	Allanamientos en los cuatro locales de Mac Donald's de La Plata.	185 líneas	Bacteria- muerte- allanamientos- Mac Donald's	-62,95 % para los familiares de las víctimas (304 palabras). -21,67 % para los especialistas (104 palabras).

					-15,38 % para la empresa (75 palabras).
22/06/03	CLARÍN/ Nota periodística	Allanamientos en los cuatro locales de Mac Donald's de La Plata, a raíz de la causa judicial iniciada por la madre de Charo Santos.	75 líneas	Allanamientos - Mac Donald's- muerte-intoxicación	-66,23 % para la empresa (202 palabras). -33,77 % para los familiares de las víctimas (103 palabras).
22/06/03	LA NACIÓN/ Nota periodística	Allanamientos en los cuatro locales de Mac Donald's de La Plata, a raíz de la causa judicial iniciada por la madre de Charo.	20 líneas	Allanamiento-hamburguesas-denuncia- Mac Donald's	-66,66 % para la empresa (32 palabras). -33,34 % para los especialistas (16 palabras).
23/06/03	EL DÍA/ Nota periodística	Se informó sobre el inminente análisis al que serían sometidas las muestras de carne cruda y cocida que fueron secuestradas días atrás por la	50 líneas	Hamburguesas -investigación-análisis-Mac Donald's	-47,73 % para la empresa (253 palabras). -26,23 % para los especialistas (139 palabras). -26,04 % para los familiares de las víctimas (138

		Justicia.			palabras).
24/06/03	EL DÍA/ Nota periodística	Se mencionaron casos de intoxicaciones similares por consumos caseros así como también denuncias contra Burguer King.	116 líneas	Bacteria-SUH- investigación- Justicia	-Total de las menciones para los familiares de las víctimas.
25/06/03	EL DÍA/ Nota periodística	Se describieron los padecimientos de Charo Santos.	97 líneas	Drama- miedos-Charo-SUH	-69,96 % para familiares de las víctimas (205 palabras). -30,04 % para la empresa (88 palabras).
25/06/03	EL DÍA/CLARÍN/LA NACIÓN: Solicitada	Solicitada a página entera de la Cámara Argentina de Establecimientos de Servicio Rápido de Expendio de Emparedados y Afines.	34 líneas	SUH- alimentos- Escherichia Coli- cocción	
26/06/03	EL DÍA/ Nota periodística	Se informó acerca de la espera de la	58 líneas	Pericias- Justicia-	La distribución de palabras fue

		Justicia respecto a los resultados de los análisis practicados sobre los alimentos incautados.		hamburguesas-Mac Donald's	totalmente favorable a la empresa, con el ciento por ciento de las menciones.
27/06/03	EL DÍA/ Nota periodística	Se informó nuevamente sobre la inminencia de los resultados de los análisis.	28 líneas	Hamburguesas -pericias- resultados- Mac Donald's	No hubo declaraciones de fuentes de la empresa, especialistas ni familiares de víctimas.
28/06/03	EL DÍA/ Nota periodística	Demora en la publicación de los resultados de los análisis.	26 líneas	Pericias- hamburguesas- resultados- SUH	No hubo declaraciones de fuentes de la empresa, especialistas ni familiares de las víctimas.
29/06/03	EL DÍA/ Informe especial en suplemento "El Día Domingo"	Descripción de las causas que llevan a que un alimento se contamine.	244 líneas	Alimentos- contaminación -peligro-SUH	Sólo hubo lugar para declaraciones de especialistas en materia sanitaria.
30/06/03	EL DÍA/ Nota periodística	Presunta aparición de bacterias en las	76 líneas	Hamburguesas -bacteria-Mac Donald's-	-57,34 % para la empresa (121 palabras).

		muestras de carne cruda analizadas por la Provincia.		análisis	-23,70 % para los familiares (50 palabras). -18,96 % para los especialistas (40 palabras).
01/07/03	EL DÍA/ Nota periodística	La nota se refirió a dos supuestos casos de SUH en Capital Federal y Haedo tras consumos de hamburguesas en un “local de comidas rápidas” (sin mencionar su nombre).	109 líneas	Denuncias-SUH-bacteria-hamburguesas	-84,30 % para los especialistas (102 palabras). -15,70 % para familiares de las víctimas (19 palabras).
02/07/03	LA NACIÓN/ Nota periodística	Pedido de diversos sectores para que se realicen controles bromatológicos más estrictos.	42 líneas	Alimentos-control-SUH-muerte	Sólo hubo lugar para declaraciones de especialistas (98 palabras).
02/07/03	EL DÍA/ Nota periodística	Menciona que al día siguiente podrían conocerse los resultados de las pericias	18 líneas	Hamburguesas-pericias-Justicia-resultados	Al igual que en la anterior nota, sólo hubo lugar para las declaraciones de especialistas.

		practicadas a las muestras de carne incautadas.			
03/07/03	EL DÍA/ Nota periodística	Se informó que en el transcurso del día la Justicia recibiría los resultados de las contrapruebas encargadas al Instituto Malbrán.	25 líneas	Análisis-hamburguesas-Mac Donald's-Justicia	
04/07/03	EL DÍA/ Nota periodística	Los resultados de los análisis se demorarían un día más. Clausura de un local de Mac Donald's en Morón.	23 líneas	Justicia-análisis-clausura-Mac Donald's	
04/07/03	EL DÍA/CLARÍN/LA NACIÓN: Solicitada	Solicitada de la empresa Quickfood titulada "En la Argentina, a la hamburguesa le decimos PATY".	33 líneas	Calidad-hamburguesa-higiene-cocción	
05/07/03	EL DÍA/ Nota periodística	Se informó que de confirmarse las presunciones la	48 líneas	Proveedores-estudios-resultados-	Sólo hubo declaraciones de "Mac Donald's" (sin

		investigación se orientaría hacia los frigoríficos y plantas elaboradoras. Reapertura del local de Mac Donald's en Morón.		investigación	identificar al interlocutor).
05/07/03	LA NACIÓN/ Editorial	Reflexión sobre la necesidad de implementar las medidas necesarias para disminuir el porcentaje de incidencia del SUH.	39 líneas	SUH- intoxicación- alimentos- enfermedad	
06/07/03	EL DÍA/CLARÍN/LA NACIÓN: Solicitada	Solicitada a página entera de Mac Donald's titulada "Carne cocida por encima de 71,1°C 100 % segura".	17 líneas	Alimentos- seguridad-Mac Donald's- cocción	
08/07/03	EL DÍA/ Nota periodística	Clausura de dos locales de Mac Donald's en La	84 líneas	Mac Donald's- clausura- bacteria-	-40,37 % para los familiares de las víctimas (151

		Plata.		contaminación	palabras). -30,49 % para la empresa (114 palabras). -29,14 % para los especialistas (109 palabras).
08/07/03	CLARÍN/ Nota periodística	Clausura de dos locales de Mac Donald's en La Plata.	36 líneas	Clausura-Mac Donald's- bacteria- hamburguesas	La empresa tuvo la exclusividad a la hora de expresar su postura.
08/07/03	LA NACIÓN/ Nota periodística	Clausura de dos locales de Mac Donald's en La Plata.	73 líneas	Clausura-Mac Donald's- bacteria- análisis	-48,68 % para la empresa (74 palabras). -40,79 % para los especialistas (62 palabras). -10,53 % para los familiares de las víctimas (16 palabras).
09/07/03	EL DÍA/ Nota periodística	Reapertura de los dos locales de Mac Donald's de La Plata que habían sido clausurados el día	124 líneas	Levantar- clausura-Mac Donald's- Justicia	-45,75 % para los especialistas (339 palabras). -31,17 % para los familiares de las víctimas (231

		anterior.			palabras). -23,08 % para la empresa (171 palabras).
09/07/03	LA NACIÓN/ Nota periodística	Reapertura de dos locales de Mac Donald's en La Plata.	44 líneas	Reapertura-Mac Donald's-Juzgado-investigación	La empresa fue el interlocutor exclusivo.
12/07/03	EL DÍA/ Nota periodística	Allanamiento en un local de Mac Donald's en Capital Federal.	50 líneas	Allanamiento-Mac Donald's-inspección-denuncia	
17/07/03	EL DÍA/ Nota periodística	Irrupción de familiares de las víctimas durante una conferencia de prensa de autoridades de Mac Donald's.	57 líneas	Reclamo-familiares-Mac Donald's-SUH	Sólo hubo declaraciones de los familiares de las víctimas.
26/07/03	EL DÍA/ Nota periodística	Cambios en los hábitos alimenticios de los platenses.	86 líneas	Bacteria-hábitos-alimentación-hamburguesas	Sólo hubo declaraciones de Mac Donald's.
26/07/03	CLARÍN/ Informe especial	Descenso en el consumo de hamburguesas a raíz de los casos	153 líneas	Hamburguesas-temor-caída-ventas	-64,96 % para los especialistas (356 palabras). -35,04 % para la

		de SUH.			empresa (192 palabras).
06/08/03	EL DÍA/ Nota periodística	Citación Judicial a empleados de Mac Donald's en La Plata.	53 líneas	Justicia-citación-empleados-Mac Donald's	-50,82 % para la empresa (31 palabras). -49,18 % para los familiares de las víctimas (30 palabras).
06/08/03	CLARÍN/ Nota periodística	Citación Judicial a empleados de Mac Donald's en La Plata.	51 líneas	Citación-declarar-empleados-investigación	-74,51 % para la empresa (38 palabras). -25,49 % para los familiares de las víctimas (13 palabras).
07/08/03	CLARÍN/ Nota periodística	Aparición de la bacteria Escherichia Coli en las muestras de carne cruda incautadas en el Mac Donald's de Villa Del Parque el 11 de Julio de 2003.	14 líneas	Bacterias-hamburguesa-Mac Donald's-muestra	

10/08/03	EL DÍA/ Nota periodística	Manifestación frente a un Mac Donald's en La Plata llevada a cabo por familiares y amigos de chicos que padecían SUH.	14 líneas	Familiares-movilización-Mac Donald's-SUH	Sólo hubo declaraciones de familiares de las víctimas.
12/08/03	EL DÍA/ Nota periodística	Se informó sobre la muerte de un niño de cuatro años tras consumir hamburguesas compradas por su madre en un Supermercado Coto.	72 líneas	Hamburguesas-sospecha-muerte-SUH	
17/08/03	EL DÍA/ Nota periodística	Se informó sobre los peligros que encierran los alimentos de consumo masivo.	73 líneas	Alimentos-peligros-SUH-prevención	Sólo aparecieron declaraciones de especialistas (520 palabras).
18/08/03	EL DÍA/ Editorial	Reflexión sobre la importancia del control estatal en materia de	47 líneas	Alimentos-recaudos-intoxicaciones-control	

		alimentos.			
25/08/03	EL DÍA/ Correo de lectores	Carta de lectores escrita por Roberto Santos, abuelo de Charo Santos, titulada "Charito y Alejandrino agradecen y ruegan".	31 líneas	Agradecer-personal-hospital	
11/09/03	EL DÍA/ Nota periodística	Reuniones entre especialistas en salud de distintos países de la región en búsqueda de estrategias para combatir el SUH.	67 líneas	SUH-prevenición-especialistas-reunión	Sólo hubo declaraciones de especialistas.
14/09/03	CLARÍN/ Publicidad	Publicidad a página completa titulada "¿Querés saber algo sobre Mac Donald's? sólo tenés que preguntar". Promoción del programa "puertas	23 líneas	Puertas abiertas-participar-seguridad alimentaria-higiene	

		abiertas".			
--	--	------------	--	--	--

En las conclusiones analizaremos los datos expuestos, sus causas y consecuencias, al mismo tiempo que reflexionaremos sobre la totalidad de nuestro trabajo.

CONCLUSIONES

Al momento de concluir el presente trabajo de investigación es conveniente realizar un breve repaso sobre cada uno de los diferentes análisis y conceptos que se expusieron, dando lugar a la posibilidad de vislumbrar las causas y establecer sus consecuencias a partir de los sucesos ocurridos a partir del 20 de Junio de 2003.

Entre los desaciertos cometido por Mac Donald's (de los que se da cuenta en el capítulo 4) podemos citar la respuesta brindada por la empresa en los primeros momentos de la crisis, cuando el temor empezó a apoderarse del público consumidor y se hizo necesario aportar certidumbre. Mac Donald's se limitó a difundir un comunicado en el que negó

cualquier responsabilidad en las intoxicaciones. La actitud de la empresa de negar sistemáticamente la posibilidad de que alguno de sus controles de calidad hubiera fallado la colocó en una posición de soberbia ante sus públicos, poco útil al momento de resguardar su credibilidad.

El no admitir error, o la posibilidad de éste, resultó para Mac Donald's en una ralentización respecto a la solución de la crisis, ya que la controversia generada entre los familiares de las víctimas (que acusaron a Mac Donald's por las intoxicaciones) y la empresa (que defendió su postura respecto a que todos sus alimentos se expendían en óptimas condiciones de cocción) solo sirvió para que los medios de comunicación mantuvieran el tema en agenda durante un período cercano a los tres meses. La "agenda" mediática es aquella conformada por los medios, quienes establecen el carácter público, y por lo tanto noticioso, de determinados temas. Alejandro Raiter y otros, 2002, señalan al respecto que

“si bien es cierto que la función del periódico es transmitir la noticia, es decir, informar (hacer público) los hechos a quienes no estuvieron presentes durante el desarrollo de los mismos, ésta no es su única función. Los periódicos también construyen y sostienen el carácter público de ciertos asuntos, al presentar las distintas opiniones – y la propia- que circulan en torno de un determinado tema en forma de discursos.

Vale decir, entonces, que, al tiempo que el periódico relata una noticia, construye dos espacios diferentes: el de la información y el de lo público.” (1)

Alberto Borrini, 1997, sostiene que las empresas deben asumir rápidamente sus errores al afirmar:

“Esto debe hacerse enérgicamente, sin vacilaciones. Lo recomendable en estas circunstancias es no tratar de tapar el error ni intentar demorar su admisión: por el contrario, lo que se aconseja es informar `todo y pronto.’” (2)

Por otro lado, la respuesta brindada por la empresa tras conocerse los casos de intoxicaciones quedó reflejada en el espacio mediático que otorgaron los medios en la primer semana de la crisis a cada uno de los diferentes interlocutores. Mac Donald's quedó relegado al momento de expresar su postura mientras que los testimonios acusadores de los familiares de las víctimas ocuparon la mayor cantidad de palabras. Justo Villafañe, 1999, reflexiona acerca de la importancia de tomar la iniciativa por parte de una empresa en crisis. El autor expresa su postura al afirmar que

“las primeras veinticuatro horas suelen ser decisivas para lograr un posicionamiento no hostil en los medios de comunicación, y las primeras acciones de la empresa deben ir dirigidas a intentar controlar la información que éstos difundan.” (3)

Asimismo, el no haber designado un único portavoz por parte de Mac Donald's que emitiera un discurso uniforme y que estuviera siempre disponible para los medios, causó una ruptura de la estrategia de comunicación que planteaba la empresa. Durante el período analizado la compañía se expresó a través de diversos portavoces: el vocero Diego Núñez, el vocero Fernando López, el franquiciante de dos locales de Mac Donald's en La Plata Hugo Tiscornia, el consultor de negocios de Arcos Dorados Leonardo Kremechutzky y el vicepresidente de la compañía José Fernández, sumado a declaraciones en off y comunicados sin firma.

(1) Raiter, A., 2002, Representaciones Sociales, Argentina, Eudeba

(2) Borrini, A., 1997, La Empresa Transparente, España, Atlántida

(3) Villafañe, J., 1999, La Gestión Profesional de la Imagen Corporativa, España, Pirámide

Por otra parte la empresa tampoco llevó a cabo acciones comunicativas dirigidas a cada uno de sus diferentes públicos, sino que se encargó de difundir mensajes “multiuso” destinados a la población en general.

Luis Ángel Sanz de la Tajada, 1996, señala al respecto:

“La diferenciación de los públicos cobra especial importancia a efectos de la comunicación de la identidad de la empresa para la obtención de una determinada imagen, puesto que la imagen percibida de la empresa será diferente según los tipos de público que se relacionan con ella.” (1)

Queda claro que en nuestro caso de estudio la empresa debió emitir un discurso diferente según se tratara de comunicación con los familiares de las víctimas, autoridades sanitarias, público consumidor, medios especializados, accionistas o franquiciantes. En ese sentido debemos remarcar el hecho de que Mac Donald's no entabló relación comunicacional directa con su principal público, los familiares de las víctimas. En el capítulo 5 de nuestro trabajo mencionamos los pasos a seguir por una empresa en caso de crisis según Héctor Héreter. El autor ubica en primer lugar la importancia de mostrar sensibilidad humana por parte de la empresa, al tiempo que resalta la necesidad de tomar acciones para ayudar a las familias de las víctimas.

Si tomamos en cuenta la clasificación de los diferentes tipos de público que realiza Justo Villafañe, 1993, podemos ubicar a los familiares de las víctimas como “público estratégico” en su dimensión de clientes, que es aquel que resulta fundamental para el desarrollo de la empresa. El autor sostiene que la “gestión de la comunicación corporativa” (es decir, la tarea de ejercer por parte de la empresa un control sobre su imagen) consiste en

“una comunicación, hacia el exterior, que deberá partir de los atributos explícitos de la identidad de la compañía y traducirlos convenientemente optimizados para provocar en el público una Imagen Positiva de ésta.” (2)

(1) Sanz de la Tajada, L., 1996, Auditoría de la Imagen de Empresa, España, Síntesis

(2) Villafañe, J., 1993, Imagen Positiva, España, Pirámide

Por lo tanto, podremos sostener que Mac Donald's no planteó una estrategia de comunicación ante el mismo hecho de comunicación –la crisis- que tuviera mensajes específicos para cada público, con lo cual sus comunicaciones durante la crisis no estuvieron debidamente optimizadas.

Al momento de establecer un marco conceptual entre distintos casos de crisis de imagen pudimos observar las diferentes formas de reaccionar por parte de corporaciones internacionales ante situaciones en las que se puso en tela de juicio su credibilidad e incluso su supervivencia. Por ejemplo, la actitud de Johnson y Johnson, quien tomó cartas en el asunto rápidamente al retirar del mercado el producto cuestionado (actitud que le costó 100 millones de dólares), lo que le redituó en un mayor prestigio ante la opinión pública, como el caso de Unión Carbide, que optó por difundir información falsa respecto a la tragedia en la que se vio envuelta, lo que se tradujo en el más absoluto descrédito. En tal sentido Justo Villafañe, 1993, sostiene que

“los efectos de una crisis pueden oscilar dentro de un amplio margen que va desde el descrédito más absoluto de la organización a la superación de la misma hasta el punto de obtener, gracias a ella, mayores ventajas competitivas si se resuelve positivamente.” (1)

El concepto de crisis, para el presente trabajo de investigación, se refiere a una situación inesperada que afecta a la credibilidad de la empresa en su conjunto, y una crisis de management se transforma en comunicacional cuando trasciende a los medios de comunicación y se convierte en una noticia negativa en la opinión pública. A partir de que la crisis se transforma en comunicacional, las empresas con una clara orientación hacia la comunicación serán, según Justo Villafañe, las que mejor preparadas estarán para afrontar una situación en la que se multiplican los cuestionamientos hacia la compañía. El autor señala que las principales características de un plan de comunicación de crisis son la anticipación (mediante un plan anti crisis elaborado de antemano), la agilidad (respuesta rápida ante la crisis) y la calidad informativa (información precisa y veraz).

(1) Villafañe, J., 1993, Imagen Positiva, España, Pirámide

Empresa fue también uno de los conceptos medulares de nuestro trabajo, a través de la visión de diferentes autores. Peter Senge observa a la empresa moderna como una comunidad humana, un fenómeno viviente que se adapta a medida que se van presentando los cambios, logrando así sostener su rentabilidad a lo largo del tiempo, mientras que Joan Costa analiza el concepto desde una perspectiva comunicacional, afirmando que la empresa moderna está expuesta a riesgos y que es fundamental la comunicación con su entorno.

La imagen corporativa es, según Luis Ángel Sanz de la Tajada, un sentimiento que se genera en la mente del público, como producto de las experiencias vividas en relación con la empresa. Luis Tejada Palacios agrega su diferenciación entre una imagen “natural” y otra “controlada”, siendo la primera de carácter involuntario mientras que la segunda implica un control por parte de la empresa, de acuerdo a las características propias que desee resaltar ante sus públicos.

Analizar la imagen en términos económico- financieros fue uno de los objetivos de nuestro trabajo. En ese sentido pudimos comprobar que Mac Donald's es una de las compañías más valiosas del mundo en lo que a valor de marca refiere, ubicándose (de acuerdo al ranking elaborado por la consultora Interbrand) en la 6° posición en 2009, con un valor estimado de 32.275 millones de dólares. Respecto a la imagen de la empresa en nuestro país en el capítulo 5 mencionamos el relevamiento realizado por el Centro de Estudios de Opinión Pública (CEOP) en el cual Mac Donald's ocupó el 3° puesto del Ranking de las 200 Marcas más admiradas de 2001 (último informe previo a la crisis).

Justo Villafañe, 1993, sostiene que el capital de imagen de una empresa es aquel que permite, fundamentalmente, minorar los efectos de una crisis. El autor lo explicita al decir que

“el mejor escudo anticrisis es una Imagen Positiva, lo que no significa que este hecho suponga, a modo de vacuna infalible, una protección absoluta, sino, y no es poco, un elemento de amortiguación de los efectos de la crisis una vez que ésta se ha desencadenado.” (1)

(1) Villafañe, J., 1993, Imagen Positiva, España, Pirámide

Podemos encontrar en el capital de imagen de Mac Donald's Argentina **previo a la crisis** la principal razón por la cual la compañía pudo en 2009 (tras varios años de lamentables posiciones) retornar a las principales ubicaciones dentro del ranking de prestigio de CEOP. Es decir, que el tema de las intoxicaciones haya desaparecido de la agenda mediática en menos de tres meses y que la compañía volviera a puestos de vanguardia en lo que a imagen refiere es sin duda producto no sólo de la gestión de imagen de la empresa sino, fundamentalmente, resultado del gran caudal de capital de prestigio acumulado durante 24 años de presencia en el país.

La visión de Mikel Orrantia, quien sostiene que el capital de imagen es aquel que se acumula en tiempos de prosperidad y se gasta en momentos de crisis, apunta en el mismo sentido.

La comunicación corporativa es la forma que tienen las empresas de mostrarse ante sus diferentes públicos. Daniel Scheinsohn, 1997, la define como aquella que comprende a

“la totalidad de los mensajes emitidos por la corporación, ya sean éstos de naturaleza `marketinera' o `corporativo/institucional.” (1)

Justo Villafañe sostiene que una imagen positiva se logra gracias a una correcta comunicación por parte de la empresa, la que a su vez funciona como el mejor antídoto frente a las crisis. Luis Sanz de la Tajada menciona las diferentes “fuentes de creación” de la imagen, dividiéndolas en dos grandes categorías, las fuentes internas y externas. Las fuentes internas serían aquellas que surgen dentro de la empresa como producto de la aplicación de mecanismos de control de su propia imagen, mientras que las fuentes externas serían aquellas que se originan en el ámbito exterior de la compañía.

Tomás Álvarez y Mercedes Caballero se refieren a los “vendedores de imagen” como aquellas personas encargadas en las organizaciones de atender todos los requerimientos de la prensa, al momento que intentan posicionar a la compañía dentro de la agenda mediática. De acuerdo con la visión de los diferentes autores mencionados en nuestro trabajo pudimos arribar a la conclusión de que el adecuado manejo de la política de imagen por parte de la empresa constituye uno de los principales componentes de una buena reputación.

(1) Scheinsohn, D., 1997, Más Allá de la Imagen Corporativa, Argentina, Macchi

Justo Villafañe define a la reputación como el reconocimiento por parte de los públicos de la compañía de un “comportamiento corporativo excelente”, el cual se traduce con el paso del tiempo en “capital reputacional”.

Mac Donald's realizó acciones para sostener el capital de reputación entre sus distintos públicos, a saber:

-Público Institucional: campaña a favor de cambios en el código alimentario, inclusión de stand institucional en la Exposición Rural, pedido público a favor de una faena responsable y el convenio con IRAM para garantizar la seguridad de los alimentos.

-Público Comunicacional: relaciones con la prensa y actividades de relaciones públicas (Puertas abiertas, Casa Ronald Mac Donald).

-Público Académico-Científico: investigaciones sobre desnutrición infantil e inclusión de información nutricional en los empaques de los productos.

-Público Comercial: menús especiales, recitales, lanzamiento de Mac Café, acuerdos con empresas líderes para el lanzamiento de productos especiales y lanzamiento de productos saludables.

-Público Usuario: en esta categoría podríamos incluir a todas las acciones, ya que, en última instancia, el paquete de medidas tomadas por la compañía apuntó a un único y

fundamental objetivo, recuperar la confianza de los consumidores en los productos Mac Donald's.

El trabajo de investigación da cuenta del modelo comunicacional utilizado por Mac Donald's, el cual se apoya sobre tres pilares: la comunicación con sus clientes (especialmente con el público infantil), la comunicación con sus empleados y la difusión de su política de Responsabilidad Social Empresaria; que junto al mencionado marco teórico, redactamos nuestro propio plan de comunicación, dividido en cuatro niveles de factores: los referidos a la capacitación previa a una crisis, los que comprenden la gestión de la crisis en el espacio público, los relacionados a la gestión comunicacional durante la crisis y la gestión comunicacional post crisis. Nuestra propuesta puso especial énfasis en la contención a los damnificados, así como también en el respaldo científico pertinente de cada acción comunicativa. Pudimos contrastar el plan de comunicación propuesto con el implementado por Mac Donald's y arribamos a la conclusión de que si bien los dos apuntaban a un mismo objetivo (que la sociedad olvidara las intoxicaciones) en nuestro caso se trató de un proyecto sustentable en el tiempo mientras que el de la compañía no tuvo en cuenta la posibilidad de una crisis en el futuro.

Elaborar una propuesta de plan comunicacional propio fue el principal objetivo del capítulo 5. Para ello nos inspiramos en la visión de dos autores: Héctor Héreter, 2008, y Justo Villafañe, 1999. Héreter plantea que toda empresa en crisis debe tomar tres medidas simultáneamente: mostrar sensibilidad humana, tomar acciones para ayudar a los familiares de las víctimas y ponerse a disposición de las autoridades y los organismos de investigación. Villafañe, por su parte, afirma que todo plan de comunicación de crisis comprende cuatro etapas: identificación de la crisis, enfrentamiento de la crisis, resolución de la crisis y gestión de la postcrisis.

La respuesta comunicacional de Mac Donald's deja en claro la principal causa de la crisis: una empresa que no manejó sus comunicaciones de manera proactiva y que, por lo tanto, implementó su estrategia de imagen cuando las intoxicaciones habían tomado

estado público. El no haber tenido un plan comunicacional anticrisis fue, a nuestro entender, el principal causante de que la situación tomara estado público. Justo Villafaña, 1993, señala la importancia de la planificación en materia comunicacional:

“Una empresa orientada hacia la comunicación, que la gestione cotidianamente con eficacia, es una empresa que estará siempre mejor preparada para afrontar una crisis. Por el contrario, las empresas con un perfil comunicativo bajo serán más vulnerables ante conflictos inesperados que requieran destrezas comunicativas para su resolución.” (1)

En lo respectivo a la evolución mediática de la crisis podemos sostener que Mac Donald's partió de un escenario desfavorable para luego tomar la iniciativa comunicativa, esmerilando el discurso acusador de los familiares de las víctimas. Para graficar nuestra afirmación utilizaremos el siguiente cuadro que refleja los discursos dominantes a medida que avanzaba el tema en los medios.

(1) Villafaña, J., 1993, Imagen Positiva, España, Pirámide

SEMANA	EL DÍA	CLARÍN	LA NACIÓN
1°	FAMILIARES DE LAS VÍCTIMAS	FAMILIARES DE LAS VÍCTIMAS	FAMILIARES DE LAS VÍCTIMAS
2°	FAMILIARES DE LAS VÍCTIMAS	MAC DONALD'S	MAC DONALD'S
3°	ESPECIALISTAS EN MATERIA SANITARIA	ESPECIALISTAS EN MATERIA SANITARIA	
4°	ESPECIALISTAS EN MATERIA SANITARIA	MAC DONALD'S	MAC DONALD'S

5°	FAMILIARES DE LAS VÍCTIMAS		
6°	MAC DONALD'S	ESPECIALISTAS EN MATERIA SANITARIA	
7°			
8°	MAC DONALD'S	MAC DONALD'S	
9°	FAMILIARES DE LAS VÍCTIMAS		
10°	ESPECIALISTAS EN MATERIA SANITARIA		

El presente análisis deja observar que los familiares de las víctimas tuvieron la mayor cantidad de palabras en la primer semana de la crisis. A partir de la segunda semana sólo volvieron a ocupar la principal posición en El Día (semanas 2, 3 y 9). En lo que respecta a Clarín y La Nación (diarios de circulación a nivel nacional) Mac Donald's logró imponer su discurso en las semanas 2, 4 y 8 (Clarín) y en 2 y 4 (La Nación).

Mac Donald's obtuvo mayor preponderancia en los diarios de alcance nacional, con lo que la crisis de comunicación quedó circunscripta a una cuestión local. Por otra parte la importancia dada a la palabra de los especialistas permitió que la cuestión medico-científica estuviera por encima de los discursos "anti Mac Donald's" provenientes de los damnificados. En conclusión, podemos sostener que la estrategia de Mac Donald's fue la adecuada en cuanto al logro de los objetivos: que el discurso de los familiares quedara rápidamente superado por el de la compañía y que el tema tuviera menor repercusión en los medios nacionales respecto a El Día.

Para terminar nuestro trabajo utilizaremos una frase de Joan Costa, 2003, quien sostiene que la imagen

“es lo único que diferencia globalmente una empresa de todas las demás (no sólo en los servicios, sino también en los productos). La gente no los compra por ellos mismos ni por la marca, sino por su imagen, que les confiere significación y valores”. (1)

(1) Costa, J., 2003, Imagen Corporativa en el Siglo XXI, Argentina, La Crujía

BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, T., Caballero, M., 1997, Vendedores de imagen, España, Paidós
- Berger, P., Luckman, T., 2008, La construcción social de la realidad, Argentina, Amorrortu
- Borrini, A., 1997, La empresa transparente, España, Atlántida
- Chaves, N., 2008, La Imagen Corporativa, España, Gustavo Gili
- Costa, J., 2003, Imagen corporativa en el siglo XXI, Argentina, La cruja
- Kotler, P., 1996, Dirección de Mercadotecnia, México, Prentice Hall

- Muñiz Gonzales, R., 2008, Marketing en el siglo XXI, España, Centro de Estudios Financieros
- Raiter, A., 2002, Representaciones Sociales, Argentina, Eudeba
- Sanz de la Tajada, L., 1996, Auditoria de la Imagen de Empresa, España, Síntesis
- Scheinson, D., 1997, Más allá de la imagen corporativa, Argentina, Macchi
- Senge, P., 1990, La Quinta Disciplina, Argentina, Granica
- Tejada Palacios, L., 1987, Gestión de la imagen corporativa, Colombia, Norma
- Vergin, R.C. y Qorongleh, M.W. , 1998, Corporate Reputation and the Stock Market, Estados Unidos, Business Horizons
- Villafañe, J., 1993, Gestión Estratégica de la Imagen de las Empresas, España, Pirámide
- Villafañe, J., 1999, La Gestión Profesional de la Imagen Corporativa, España, Pirámide
- Villafañe, J., 2004, La buena reputación, España, Pirámide
- Weil, P., 1992, La Comunicación Global, España, Paidós
- Wilcox, D.; Ault, Philip; Agee, Warren y Cameron, Glen, 2001, Relaciones Públicas. Estrategias y tácticas, España, Pearson Educación Madrid
- Wilensky, A., 1998, La promesa de la marca, Argentina, Temas

INDICE

Introducción.....	1
Capítulo 1.....	12
Capítulo 2.....	28
Capítulo 3.....	40
Capítulo 4.....	57

Capítulo 5.....	72
Capítulo 6.....	88
Conclusiones.....	125
Bibliografía.....	135

