

copilación, y luego clasificación y denominación de la información visual, contribuye con las líneas de diseño de imagen corporativa e institucional junto con los responsables del Diseño Gráfico, e interviene activamente en el marco de las alternativas de solución de imagen según las consignas de la Dirección DyC.

Actualmente CPDC se halla trabajando en futuras publicaciones de esta serie: Afiches 07, o catálogo de la selección de los diseños de afiches recibidos para el concurso propuesto por el Encuentro de Diseño 07 de Indumentaria y Textil, donde se participó del equipo de responsables de la publicación; un segundo ejemplar de Moda en Palermo con recopilación de las producciones 06-07 y por último evaluando según indicación y sugerencia de la Dirección DC nuevos ámbitos y espacios de visualización académica de la producción a nivel impreso.

Dentro del marco de esta evaluación, entre las nuevas publicaciones se encuentra la posibilidad de producir un libro dedicado a documentar y narrar la presencia de personalidades, diseñadores, artistas y profesionales del arte, el diseño y la comunicación, que han transitado por las aulas de Diseño y Comunicación durante el ciclo 07, con el fin de destacar el valor protagónico del profesional del diseño y la comunicación en la sociedad contemporánea local e internacional, y el valor fundamental ofrecido por UPDC en establecer un lazo de diálogo y conocimiento entre estas personalidades y sus estudiantes.

En el *link* que sigue se puede consultar y visualizar las presentaciones de las publicaciones mencionadas:

[http://www.palermo.edu/facultades\\_escuelas/dyc/documentacion/libros.htm](http://www.palermo.edu/facultades_escuelas/dyc/documentacion/libros.htm)

### Proyecto Portfolio

La Dirección DyC esta llevando a cabo un Programa de Evaluación de Desempeño junto con los Docentes de su equipo con el objetivo de perfeccionar, elevar y exponer la calidad académica del dictado y la producción de todas las asignaturas de las carreras de Diseño. Como parte de él, solicita a todas las cátedras DC un documento pedagógico o Portfolio de Asignatura que reúne la producción tipo realizada por los estudiantes en su trayecto curricular dentro de la asignatura en un período académico determinado.

CPDC participa intensamente en este Proyecto coordinando la recepción, documentación, soporte digital y asistencia técnica a las cátedras, la recopilación y archivo del material impreso y digital, y la consecución junto con el Centro de Documentación y el área de Sistemas el proyecto Portfolio Online para permitir la consulta y disponibilidad interna y externa de este material educativo.

El material recibido y archivado, parte del Proyecto Portfolio, también se inserta como parte del reservorio de material digital de cátedra, posible de ser seleccionado e integrado en la serie de libros y publicaciones de calidad DC.

### CPDC en él y hacia el futuro

El futuro del área se encuentra en estado dinámico, en permanente movimiento y desarrollo, en crecimiento hacia diferentes estados de consolidación, algunos ya logrados y otros nuevos por explorar. Se caracteriza por

aceptar los desafíos y la búsqueda de espacios de especialización de sus integrantes y del equipo en sí mismo, como manifestar su apertura hacia otros grupos y personas en un vínculo de asociación y trabajo conjunto.

## La empresa y como diferenciarse de la competencia. Las Relaciones Públicas y su valor agregado

### Damián Di Pasqua

*Las Relaciones Públicas son vitales para la dirección de la empresa ya que éstas nos permiten y facilitan el conocimiento y la integración entre la organización y sus públicos. No olvidemos que es muy importante para todos los ejecutivos ganarse el soporte de sus públicos.*

Entrevista al Dr. Edward Bernays (1891-1995).  
Cambridge EAU.

En el marco de los Open DC llevados a cabo en la Universidad de Palermo, presenté como docente a cargo el Taller *¿Cómo diferenciarse de la competencia?*

Sin duda alguna muchos de los participantes en aquella oportunidad me preguntaban si hay manera concreta de diferenciarse.

Los servicios profesionales para que las organizaciones se diferencien de sus pares se han incrementado. Las acciones de diferenciación están siendo vistas por el empresariado como indispensables y los impactos esperados que están posicionando a la actividad en sí son bastantes buenos. Ahora, ¿Cuál es la clave de la diferenciación?, sin duda la visión de negocio. La pregunta surge desde los siguientes conceptos; cómo percibimos las mejoras en el negocio – cómo incubamos el sentido productivo – cómo generamos alternativas - .

Sabemos que puede haber varios aspectos que nos traban el mejoramiento del negocio. En lo comercial muchas veces se siente que las organizaciones no le encuentran la vuelta para progresar en el ser diferentes ó especiales. Se enquistan en una manera de percibir más de lo mismo sin poder ver alternativas distintas. Que nuestra organización tenga un producto, servicio o marca diferente es una capacidad que no muere, y se puede recrear desarrollando nuevas maneras de percibir para encontrar soluciones en cada caso.

Gran parte del mercado (ya sean pymes, grandes corporaciones ó simplemente emprendedores) ha solicitado alguna alternativa para marcar una diferencia, dado que en los últimos años se tuvo un crecimiento rápido y tenían generalmente estructura para soportarlo, por lo cual se ha recurrido ó intensificado estas prestaciones profesionales, desde ya se presentan muchos desafíos por distintas cuestiones del mercado, y cuando el mercado está bien, las preocupaciones son otras, y ahí esta nuestro desafío, pero no sólo en lo profesional, sino en lo personal para llevar a una herramienta como las Relaciones Públicas a dar un verdadero valor agregado.

Es innegable que las empresas tienen un rol esencial en mejorar. Para tener éxito se debe contar con las herramientas necesarias para lograrlo.

La calidad y el servicio son fenómenos impulsados por

muchos factores, los cuales se vienen perfilando desde hace rato y se manifiesta según los tiempos, creando ganadores y perdedores.

Todos tenemos en lo personal y en lo corporativo algo que nos hace especiales y diferentes. La nueva era de negocios exige ser innovadores, por lo cual, para ayudar a nuestra empresa debemos alcanzar el éxito desarrollando herramientas y soluciones pensadas para aprovechar al máximo.

En la actualidad las organizaciones crecen y los factores fundamentales que explican el fenómeno se relacionan con el aumento en la productividad, forjando una cultura de negocios exitosos, centrada simultáneamente en la generación de valor económico y social.

Ahora bien, en mi experiencia, tanto en el ámbito empresarial, profesional y académico, he visto que un factor destacado y muchas veces complicado son la competencia con la que hoy se enfrentan, principalmente no las grandes empresas sino pymes, cooperativas y/o asociaciones, los cuales tienen otra estructura para enfrentarlos.

Pero entonces; ¿Cómo diferenciarse y anticiparse a esos movimientos?

En un marco de intensa competitividad, exigencia de resultados a corto plazo, operaciones globalizadas, en el afán por crecer, etc., las empresas pelean por lograr ventajas competitivas, libran verdaderas batallas para ganar porciones de mercado y luchan por diferenciarse. En la actualidad, tan cargada de jugadores se achica el caudal y todos se encuentran compitiendo.

Conociendo a los públicos, al mercado y a la competencia un primer paso sería proponer abandonar las batallas y salir a la búsqueda de nuevos espacios de mercado aún sin reclamar. Un enfoque sistemático y particular para hacer de la competencia un factor irrelevante. Por lo cual las pymes deberían entender un antiguo concepto de los ejércitos prusianos durante la Primera Guerra Mundial; “la estrategia no consiste en un largo plan de acción, es la idea de manera constante a lo largo de circunstancias cambiantes”.

### **La estrategia, un hecho concreto**

Debemos tener en cuenta que si tenemos un problema con nuestra competencia no hay tanta estrategia, hay más táctica, hay más acción y menos tiempo. El evaluar acciones y modelos en momentos de mayor bonanza empresarial y adaptar los actuales puede ser un buen *benchmark*.

El consumidor está en el centro de la estrategia, es el motor de las pequeñas y continuas adaptaciones que se van implementando al plan de negocio. Sentir confianza para competir a la par del resto, un buen *know-how* es un punto a tener en cuenta. No hay mucho secreto, es la creatividad y el conocimiento local del mercado lo que nos puede dar la ventaja competitiva.

Pensemos ahora, en aquel reciente empresario ó emprendedor que se encuentra al frente de la empresa. “¿Por donde empiezo?”, pensará.

La estrategia es tener una visión para saber dónde estamos parados y cuál va a ser nuestro destino. En estos tiempos se debe estar listo para seducir, la creatividad, calidad y nivel de los productos enriquecen al mercado. La improvisación deja de ser la prioridad en toda em-

presa y le pasa el cetro al profesionalismo y la capacitación, los problemas deben ser identificados en forma inmediata y honestamente, facilitando una estrategia y la toma de contramedidas adecuadas. Parte de nuestra responsabilidad es mirar a dónde queremos estar posicionados y diferenciados, y en consecuencia, qué pasos adoptar dentro del área de Relaciones Públicas (RR.PP) y como estar dentro del mercado.

La ventaja más conspicua de las innovaciones es un aumento de ventas en los rubros principales. En el plano comercial el ser creativo e innovador puede ser parte de la diferencia; de hecho las innovaciones inteligentes pueden castigar a la competencia. Pero, ¿Podrán la aplicación de las diferencias ayudar a las empresas a vender más, ganar mercado y generar un valor agregado?

En general el diferenciarse es más un arte que una ciencia, podemos establecer qué funciona y qué no funciona, tanto para nosotros como para la competencia.

Las empresas están creciendo, al mismo tiempo hay un efecto que hace que cada área trabaje en su propio sector; pero si no se ejecuta y habla la estrategia entre sí, por más elaborada que sea, no tendrá éxito alguno si no se implementa en la totalidad. Con mayor objetividad su función va a ser más fuerte.

Las RR.PP tiene más peso que nunca pero al mismo tiempo hay presión para invertir menos y lograr más. Y reducir en relaciones públicas sería un error muy grande porque es el motor. El constante crecimiento de la oferta del mercado durante las últimas décadas genera un profundo proceso de diferenciación profesional. De esta forma se ofrece la posibilidad de optar por los especializados, generando un análisis, un plan estratégico, la identificación de oportunidades, y en la práctica se obtiene un primer gran impacto porque ganamos la confianza, y luego trabajamos de manera más continua de acuerdo a las necesidades de cada cliente.

### **Nuevos mercados, nuevos públicos, nuevas RR.PP.**

Argentina empezó a remontar desde hace dos años aproximadamente tras una profunda crisis y pretende darse un tiempo más para que la recuperación se consolide en acciones concretas. La integración trata ahora de compensar dando el margen para que cada empresa pueda desarrollar el crecimiento especializado de sus productos tomando en cuenta las fortalezas relativas en cada uno de los mercados.

En las relaciones con la competencia de la región debemos ser respetuosos e intentar ser reactivos para adaptarnos a los desafíos que imponen los cambios, las reglas claras y estables son más importantes que en otros siglos. Una vez que ya sabemos adonde vamos hay que ir con convicción, toda industria sabe y comprende la evolución de la sociedad.

El mantener siempre el control de la organización, optimizando su capacidad para identificar, prevenir y responder las posibles y constantes amenazas que atentan contra nuestros productos. Transformemos en una ventaja lo que inicialmente se plantea como una desventaja puede darnos una segura salida.

La empresa ya no puede funcionar con información desintegrada. Hace falta integridad de datos e información, con capacidad de agregar funcionalidad para los usua-

rios y de manejar toda la información que representa al negocio, sus procesos y el mercado en el que se compete. Debe representar todo aquello que da vida y movimiento al negocio de la empresa, todas y cada una de las partes deben estar relacionadas según las necesidades de cada negocio y formar parte.

En el caso de las pymes, se debe tener conocimiento de cuáles procesos son centrales y de la clase de decisiones que deben tomarse para mantener el rumbo competitivo. Estas decisiones se alimentan con información interna y externa; y mantener la unidad continuidad y el nivel creativo en toda línea de la comunicación es una acción fundamental.

En la relación del *mercado-público* es una realidad mirar a donde los otros no ven; se puede lograr un equilibrio entre precio-calidad-servicio. Ser pionero es una ventaja, pero cuando el éxito comienza a ser visible pronto entran otros jugadores, una de las grandes habilidades es saber interpretar al consumidor. Muchas veces la pasividad o falta de imaginación de los directivos es un riesgo, pero si empleados o colaboradores tienen visión y voluntad, hay condiciones para desarrollar y ensayar una nueva forma de progreso.

La sociedad y el consumidor demandan la creación de nuevas ventajas competitivas; y esto exige también una relación de ciencia, técnica y producción, para conformar una estructura productiva que aporte un valor agregado. Es una tarea que no se termina nunca, nadie puede decir "...listo, lo logramos..."; cada año, cada mercado y cada público es una nueva ocasión de ponerse a prueba. Lo fundamental es tener claro qué tipo de servicio ó diferencia uno brinda, quien es su consumidor y/ó cliente y que espera él de su producto ó servicio.

Entendiendo que la diferencia forma y desarrolla al público y a la organización, estimula y hace relacionarse con las nuevas tecnologías de la manera más práctica y beneficiosa. En la actualización permanente basada en esta premisa tratemos de acercar conocimientos, materiales y estrategias para que puedan ser aplicadas en la práctica profesional.

Hay historias de negocios que tienen su momento efímero de gloria, estrategias exitosas y originales. Las ideas innovadoras, reposicionamientos de marcas, lanzamientos de productos y servicios innovadores, aperturas de nuevos mercados, desarrollo de campañas promocionales, programas de fidelización de clientes, integración de herramientas de *marketing* etc., producen cambios sustanciales en la forma en que los clientes perciben un producto o servicio.

Ahora con estos objetivos en claro, el trabajo se inicia desde la organización todos los días.

A diario aparece algún nuevo producto o servicio que permite transformar procesos y costumbres. Esta realidad genera especialmente en quienes producen y venden servicios, la necesidad de indagar el presente y el futuro.

La diferencia consiste en una estrategia de manejo personalizado del cliente. En un contexto en que las organizaciones de servicios proliferan y ofrecen paquetes de productos más ó menos similar intentar diferenciarse mediante una estrategia de manejo y de garantizar la eficacia y la eficiencia cueste lo que cueste es un hecho verdadero.

Explorar y consolidar las actividades de *planning* es una prioridad. El marketing, las promociones, la prensa, relaciones públicas y demás herramientas son extremadamente útiles y necesarias en todos los planes de las empresas que quieran sobrevivir.

Las mejores relaciones públicas en una empresa de servicios es el servicio que la gente que se desempeña en nuestra empresa tenga una buena vocación de servicio. Que no sólo lo haga porque es su obligación sino que sienta que al dar servicio de la manera que el otro lo está requiriendo también produce satisfacción.

La clave está en la relación que se forja con los clientes y en cómo se acompaña en el camino para lograr una recordación y resonancia.

### **La diferenciación, un constante viaje**

En la actualidad ya no se puede imponer o posicionar una marca ó producto en los públicos, sino que estos deben ser adoptados por la gente; sabiendo que el verdadero desafío es confirmar la relevancia. Debemos reflexionar, hacer una pausa, mirar bien el contexto en el que se deberá sobrevivir. Es absurdo pensar que la competencia va a desaparecer, si no se reacciona en tiempo y forma será un tema en particular.

En el mercado hay diferenciación por todas partes, se trata de diferenciar sus productos de los demás.

Cuando los mercados se expanden, es común que caigamos en el error de suponer que no hace falta poner imaginación en nuestra empresa, se trata entonces de superar a la competencia mejorando lo existente pero se aumenta la eficiencia en hacer productos en lugar de aumentar el valor de los servicios.

En muchas ocasiones me ha tocado ver o asesorar a empresas que habían fracasado por muchas razones, malos productos, mala distribución, mala publicidad, también mala suerte, mala estrategia o simplemente por no captar los cambios del mercado. Un mal síntoma, no descuidar el llamado *The Herat of commerce*.

Siempre hay que reinventarse, más allá de reaccionar rápido; adelantarse a los cambios implica sacar a la luz potencial inexplorado, ser más relevante a los ojos de los mercados, promover crecimiento y generar mejores oportunidades.

Mejorar lo existente es lo apropiado en las nuevas circunstancias, siempre mirar el conjunto desde afuera, tomar distancia. Tratemos de percibir los cambios en los requerimientos del cliente, rever los canales de marketing, publicidad y que las relaciones públicas no se tornen obsoletos; no aferrarnos a productos y conceptos sólo porque encajan en modelos establecidos de negocios.

En muchas oportunidades lo he hablado con clientes, colegas y alumnos; la innovación se ubica entre las prioridades de toda organización. Lo nuevo no es siempre innovador, lo que no es tanto el cuánto sino el cómo, la explotación exitosa de nuevas ideas no es la novedad, tiene que haber una gestión de lo nuevo para que alcance un resultado positivo; en muchos casos son soluciones que agregan valor a los negocios. Tengamos en cuenta que la relación con los clientes es por un lado construir una alianza a largo plazo, otro es que nadie quiere sentirse atado y, por eso, se deja siempre una puerta de salida; quedan la libertad de elegir otro opera-

dor, lo cual obliga a mejorar constantemente nuestra calidad de servicio y eficiencia en el trabajo. Conocer las expectativas de sus clientes y diseñar estrategias para satisfacerlos, es tan importante como tener la capacidad de generar nuevos servicios que soporten procesos de negocios distintos a los habituales.

La organización debe optimizar el rendimiento de sus recursos de modo casi permanente, acelerar los lanzamientos de servicios, teniendo en cuenta que la innovación es la capacidad de diferenciarse para sobresalir del resto, sabiendo cuáles son los procesos que se deberán soportar, evaluando cómo consolidar y optimizar lo ya existente.

Pongamos mucha atención en la diferenciación y en las estrategias comerciales, incorporemos un sistema de evaluación y de *reporting*, escuchando opiniones sobre el rumbo de la organización, la cual es una estrategia que apunta a fidelizar y a retener conceptos tales como lo comercial, la capacitación y el merchandising. Los productos que confirman el rumbo elegido por la empresa para sobresalir en un mercado cada vez más competitivo y exigente.

La evolución permanente del mercado, con demandas por parte de los clientes cada vez más complejas y una multiplicidad de ofertas y proveedores se han transformado de una manera significativa. Cabe destacar que la diferencia es el resultado de una cadena de procesos que involucra a muchos aspectos, y para que esto ocurra, hace falta un altísimo nivel profesional y una organización capaz de proveer los recursos necesarios para llevarlos a cabo. Es un ámbito donde se trata de ayudar a la parte de cada uno que nos compete a mejorar.

Dado el crecimiento que está llevando a cabo la economía del país, es importante cotejar el impulso que presenta el consumo de diferentes bienes y por lo cual cómo diferenciarnos y contribuir a sostener el nivel de crecimiento en el próximo tiempo.

Hay un tema fundamental, la diferencia la marca y denota no sólo un producto, sino las personas, y una empresa está formada por seres humanos. Formemos un buen equipo de trabajo, luego consustanciemos los objetivos, las estrategias y el modo de manejarlos.

El hecho de querer diferenciarnos que no nos lleve necesariamente a que la prioridad deba ser la obtención de resultados económicos. Muchas veces grandes corporaciones que entran en nuevas líneas de negocio o en nuevos mercados no tienen el *know-how* necesario.

El esquema de trabajo es de cooperación y colaboración lo que permite mantener una imagen, un nombre y una marca. Brindar buena técnica, gran innovación y el mejor servicio es, sin duda, lo que nos permite generar aporte frente a otros. Las personas comparan resultados no productos, por lo cual debemos saber que si somos incapaces de alcanzar esa promesa ofrecida estaremos en un gran error. En varias ocasiones el cliente tiene una expectativa, por lo cual debemos saber seleccionar todos los procesos y ejecución de los mismos a lo largo del tiempo. Debemos considerar las condiciones de solidez financiera, la disponibilidad de un plan de satisfacción del cliente con un proceso definido, mediciones de gestión del mismo y desde los recursos necesarios para aplicarlos al desarrollo de cada producto.

## Las RR.PP y su aporte en la diferenciación

*Los que renuncian son más numerosos que los que fracasan.* Henry Ford

Nuestra labor ayuda a desarrollar una actitud empresarial respetuosa y posturas más claras con relación a los públicos.

Cuando desde la RR.PP se organiza el trabajo se da a través de una estrategia central que la cohesiona y de tal manera fuerte. Debemos acercarnos a nuestros clientes para evaluar los distintos públicos, segmentar carteras y mercados, desarrollar conceptos que ayuden a lo comercial y estrategias de crecimiento en los negocios existentes.

Sin ven a las RR.PP como parte de la solución y no del problema no sólo mejora nuestra reputación, las empresas que buscan diferenciarse, crecer y encarar con éxito presiones tales como la competencia mediante la oferta de productos ó servicios nuevos y diferenciados, juntos con las ventajas competitivas. Esto se implementa en el capital intelectual de su fuerza de trabajo (nuestro público interno) y transformando la industria con nuevas maneras de satisfacer las necesidades del público externo con el que tengamos contacto.

Si tenemos una estructura flexible podemos aceptar cambios con facilidad pero se requiere que se apoye, que permitan acomodar cambios y desarrollar nuevas capacidades. Las RR.PP son un catalizador para la innovación, pero se puede fallar completamente si el conocimiento no se fusiona con el conocimiento del negocio. Las acciones de RR.PP que podamos llegar a implementar en la organización nos deben ayudar a detectar qué componentes ayudan a la empresa a diferenciarse, a crear brechas respecto a sus competidores.

Hoy en nuestro país, los empresarios someten sus decisiones al rigor del análisis económico; todo depende de un retorno de la inversión aceptable. Adecuarse a las necesidades del negocio para modificar la manera en que se trabaja dentro de la empresa, creando habilidades para introducir innovaciones positivas en el negocio. Uno de los errores en los que se cae generalmente es pensar que hay que llevar una exhaustiva investigación. Más dinero en investigación y desarrollo no se traduce necesariamente en más venta. Lo que tratamos de intentar claramente es tratar de juntar las necesidades de los públicos y coordinar y amalgamar respuestas que mejoren la eficiencia de los procesos al mejor servicio.

Ofrecer la mejor solución para adaptarla al mercado y asesorar sobre lo más adecuado a cada uno de los públicos. En la industria el concepto de diferenciación incluye muchos aspectos. Cualquiera que esté al frente de una organización debe saber cuál es el destino y cómo maniobrar para lograrlo.

Generalmente las organizaciones con un buen manejo en el tiempo son aquellas que tienen una mezcla equilibrada del desarrollo del público interno en el liderazgo y la estimulación y diferencia que proviene del público externo.

Tengamos los pilares fundamentales claros para encaminar nuestro asesoramiento y diferenciación, el alma, el espíritu e identidad para diferenciarnos. Destaquemos;

- La visión: lo que queremos lograr a largo plazo, la guía y la inspiración.
- La misión: a donde vamos a ir, la razón misma de ser.
- Los valores: principios que guiarán nuestra conducta.

Hoy en las RR.PP no nos basta con tener ideas o intenciones, debemos lograr diferenciarnos frente a otros competidores. Tratemos de ir de menor a mayor. No acelerar los tiempos, medir las acciones en el mercado y, por supuesto, lograr con el tiempo un servicio y una calidad homogénea.

Miremos y optimicemos nuestros procesos de comunicación. Es cierto que la saturación de información y la falta de tiempo de las personas hacen que los conceptos a transmitir necesiten ser cada vez más simples, más concretos y más relevantes, pero también existen más puntos de contacto con los consumidores que nos ofrece mayor oportunidad para relacionarnos con ellos. Hoy en toda organización las agencias de prensa, la imagen y la comunicación tienen un gran trabajo e inmenso terreno por delante. Las empresas (pequeñas, medianas, grandes) deben dedicar nuevos e importantes tiempos y presupuestos para restaurar su imagen y analizar el negocio, comparar la implantación, de la red propia con las redes de la competencia y ver la amplia información para que sea de suma utilidad al efectuar la calidad en los servicios. Desde ya nuestra tarea profesional desde las RR.PP es jerarquizar estas acciones. Nuestro papel es profesionalizar el trabajo y que la gente pueda percibirlo, no alcanza con una buena campaña ó una buena estrategia de precios.

#### **Antes que clientes, tenemos personas**

El capital intelectual es todo lo que hace y sabe la gente, es la cultura, la manera en que la gente aprende y se desarrolla, cómo actúa. En el mercado el capital humano es inigualable. El gran tema es quiénes van a ser los “centuriones” que puedan mover a la empresa a un lugar competitivo.

Lograr que el conjunto de trabajo sea innovador y creativo, es el gran desafío, gente proactiva y asegurándose que cumpla con los valores que tiene la organización.

Las expectativas, tanto de las empresas como de los empleados, son muy diferentes, hoy el atraer y retener al mejor talento del mercado sirve para mantener la ventaja competitiva. El papel de los públicos internos se volvió estratégico, producto del conocimiento y de la tercerización de tareas operativas que dejó tiempo para actividades de mayor valor agregado, las expectativas han cambiado y por lo cual los empleados son claves.

Todos deben conocer la estrategia y saber qué deben hacer desde sus respectivos puestos de trabajo para sostenerla y fortalecerla. Una mala ejecución y no una mala estrategia, es la causa de los fracasos.

La creación de valor en una organización está dada por la combinación de una formulación estratégica consistente y una alta capacidad de ejecución. Formular estrategias con bajos niveles de ejecución es sin duda una pérdida de oportunidad.

El rápido crecimiento genera en la industria una necesidad de readaptar la producción. La velocidad y la eficiencia de las empresas para lograrlo determinan el

éxito en el mercado. Los que más rápido se adaptan y ven el volumen del mercado, son los que llegan primero y mejor.

En la actualidad cualquier organización es vulnerable frente a su competencia, por eso tratemos de resaltar la imaginación y el coraje.

Los análisis y la planificación de la *performance* del negocio nos dan un comportamiento del consumidor. En la complementación de individuos el objetivo es hacer de la ejecución estratégica una competencia central, interpretar la visión de la empresa y operar día a día. El desempeño estratégico, exige alinear las definiciones desde la dirección general a cada unidad, área ó individuo; es un desafío, la comunicación llega a cada persona con mensajes distintos y a destiempo.

Hoy, las empresas que están ganando la batalla son aquellas que implementan estrategias efectivas para alinear, desarrollar y potenciar sus diferencias frente a las demás organizaciones. Seguramente no hay formulas mágicas ni ecuaciones exactas pero hay puntos que ayudan de manera segura; desarrollar el mejor talento del mercado, asegura el liderazgo de la empresa a mediano y largo plazo, desarrollar equipos innovadores y flexibles, trabajar eficientemente de manera virtual y global y desde ya mantener a la gente capacitada de manera permanente.

La competencia pasa por aumentar la participación del mercado, con lo cual uno trata de hacer cosas nuevas, hay que trabajar en innovación para tratar de crecer un poco más. Hace décadas atrás, con ser un emprendedor con calidad alcanzaba para ser competitivo, hoy en día ya no lo es porque todos los competidores nivelaron el campo de juego. El tema hoy es la innovación, entregar al público un producto novedoso, que sea diferenciado y con buena construcción de valor de la marca.

Ser flexibles es uno de los modelos que nos va a permitir ser competitivo y establecer conceptos con relación a las personas; factor clave de la eficiencia, para orientarnos en responsabilidad (para prever y responder a las necesidades de los clientes, así como también a los cambios de mercado) – diferencia (ver los productos y servicios que los clientes quieren y piden) – eficiencia (procesos y operaciones comunes y ágiles, para producir productos y servicios a un costo acorde).

Herramientas que imponen marcas generales nos dan la principal causa del crecimiento, además del comportamiento de la economía, se sustenta en la agilidad de respuesta, velocidad y amplitud de cobertura que pueden ofrecer, y la facilidad para adaptarse a los cambios de las necesidades.

Las personas que seleccionamos tienen que ser modelo para el resto de la organización, no sólo en potencial o desempeño sino en nuestros principios y valores.

Cada persona en su rol es clave para los resultados del negocio, la innovación, que de alguna manera está relacionada con la flexibilidad y la capacidad de adaptación, marca la habilidad de ser proactivo y de contar con un equipo que sea capaz de traer propuestas.

Debemos buscar un set de competencias en donde la innovación y la creatividad sean claves, sumando nuevos puntos de vista.

## RR.PP innovadoras producen cambios sustanciales

“...la estrategia competitiva, es un juego en donde sólo los más brillantes sobreviven...” Michael Porter.

Hoy en día lo que el público quiere no puede esperar. Las reglas pueden cambiar y también hay que estar atentos a lo que haga la competencia. Hay dos conceptos puntuales en el camino: la mejora continua y el respeto por las personas, obviamente la responsabilidad sigue siendo el área de producción y cómo mejorar los procesos productivos, la calidad, etc.

El concepto de desarrollo sostenible es insoslayable en el mundo moderno. Toda diferencia es y seguirá siendo importante porque da status, y la gente busca eso. Pero toda organización va a sobrevivir en la medida en que den la calidad que prometen. Nuestra marca, producto o servicio es una promesa de calidad. Si esa promesa no se cumple, no hay un futuro muy claro y concreto. Un producto o marca que no tiene calidad no se vende. Debemos ser capaces de manejar los grupos de trabajos y sus públicos, de tomar decisiones y ejecutar proyectos para tal efecto, pasando por un sentido proactivo, tener capacidad de gestión y habilidades en los conceptos multiculturales.

Hoy el adaptarse a las culturas y costumbres de los distintos públicos es generar mentes más amplias al entorno al mercado y a sus diferencias.

En 1943; Winston Churchill dijo: “*Los imperios del futuro serán imperios de la mente*”, hoy después de sesenta años muchas empresas han descubierto que no alcanzan las herramientas tradicionales para mantener una operación competitiva y sustentable. En esa conclusión debemos poner los esfuerzos por lograr ponernos a la altura de una competencia cada vez más ágil.

La proliferación de medios, de mecanismos de comunicación y mensajes ha exacerbado el componente de saturación y hartazgo del consumidor frente a tantos y tan variados estímulos, es la adaptación al nuevo público consumidor, es aquel que concentra mucho más poder que nunca en un mundo donde la información sobre los productos ya no está del lado de la empresa sino del mercado. Es aquí donde el rol de las relaciones públicas debe lucirse con el manejo de su arte. Los números importan y deben guiar el proceso, pero no olvidar que las relaciones públicas siguen teniendo una cuota importante de creatividad. Toda diferencia o cambio a implementar necesita ser trabajado cada vez más próximo a la demanda real. Por consiguiente necesita poder atender a cambios de forma rápida, tener procesos confiables y mayor agilidad frente a las exigencias del mercado. Adaptarnos para que toda gestión de cambio del mercado pueda ser sentida y percibida de manera efectiva estableciendo un punto ideal.

Toda diferencia debe marcarse con plazos, posibilidades y formas, el ser flexible y anticiparse, significa, sobre todo, ser más competitivo. No se trata de ser mejor que el competidor empeorando los niveles de servicio al verdadero protagonista, él público consumidor.

Desde las pymes hasta las grandes empresas han cambiado mucho su forma de pensar y de analizar la comunicación, principalmente luego de la crisis que se atravesó por 2001/2002. Pero como de toda crisis obtenemos una

oportunidad, esas mismas empresas volvieron a invertir parte de su presupuesto en la diferencia, ya sea mejorar la marca, mejorar o destacar la comunicación, etc.

El mundo empresario es paradójico. No hay nada 100% exclusivo ni original para diferenciarse. Mientras que algunas empresas son exitosas incentivando el desarrollo de las virtudes de sus productos o servicios (mejor calidad, mejor producto, mejor precio, producción responsable, durabilidad etc.) otras tienen grandes fortalezas pero siguen buscando una estrategia que sea clave del éxito. Debemos marcar un buen camino para lograr resultados, tratando de modificar, y sacar una ventaja del resto, conjugando las habilidades para ver las tareas y orientarnos en lograr una visión y perspectiva para ver y entender que está pasando en el negocio y anticipar lo que vendrá, dar dirección y sentido de unidad frente a lo nuestro y a la competencia, capitalizar posiciones y reacciones y transformar conceptos en acciones concretas dado que en las RR.PP los pensamientos deben preceder a la acción.

Tenemos una clara oportunidad para asumir el cambio necesario, esta disciplina exige una decisión íntima y personal de atreverse a recorrer el camino importante, trascendente y comprometido, aunque no sea el más sencillo, pero que implicará como contrapartida las mayores posibilidades de la eficiencia profesional maximizando la probabilidad de éxito.

Las buenas RR.PP es una condición necesaria y fundamental para jugar exitosamente en el contexto actual. Es un hecho concreto que está a la espera de que asumamos nuestros lugares para protagonizar el futuro que llega.

## Casos prácticos de diferenciación

“*Cuando David vence a Goliath*”

He visto en estos años de trabajo, dentro de la consultoría, que muchas veces no se sabe cuánto tiempo durara la bonanza. Me ha tocado trabajar para una organización que se ha estructurado con frescura, agilidad y poco capital. Por eso no es la mera consecuencia del orden natural de las cosas que dicta que el más poderoso siempre somete. Grupo Prima porta una empresa de formación familiar, con trayectoria en el rubro del transporte, había incursionado en los últimos años en el transporte de áridos, para seguir creciendo en el mercado y desarrollar un negocio sustentable pensando en un proyecto de profesionalización. Incorporaron la división Materiales de Construcción para darle un protagonismo más profesional al grupo. Por esos tiempos cuando tomé contacto con ellos, inicié un trabajo que consistió en distintas etapas: análisis de la competencia; acción estratégica; diseño organizacional; modelo de crecimiento de la empresa; desarrollo sustentable.

Tras mostrar y analizar la situación y la industria en general determinamos ciertos conceptos. Se vio que había gran potencial para reposicionar a la empresa. Pero desde ya había que desarrollar estrategias diferentes, un desarrollo de la marca, la innovación, la diferenciación, la segmentación y un buen rediseño del negocio.

Se gestionó una misión fundamental; transformar la eficiencia en un concepto fundamental, en la que predominen la imaginación y el coraje, disciplina. Dar un

giro a la empresa en el momento justo en que lo necesita, ni antes ni después; por eso la innovación es tan importante.

En poco tiempo ya se vislumbraban los primeros cambios, quedaba luego contagiar el espíritu creativo entre los más resistentes, invertir en los recursos necesarios y detectar las necesidades de los clientes para que la familia Procaccini y su emprendimiento pudiera traducirlos en hechos.

### Cierre y reflexión profesional

Marcar una diferencia y anticiparse a la competencia exige una decisión íntima y personal de atreverse a recorrer el camino más importante, trascendente y comprometido, aunque no el más sencillo, pero que implicará como contrapartida las mayores posibilidades de la eficiencia profesional maximizando la probabilidad de éxito.

Que tanto los alumnos como los profesionales sepamos y veamos que en las organizaciones se reclaman y necesitan acciones efectivas. Un buen plan de relaciones públicas es una condición necesaria y fundamental para jugar exitosamente en el contexto actual. Es una realidad ya instalada que está a la espera que asuman su lugar para protagonizar el futuro que llega. De la mano de las relaciones públicas y de la comunicación profesional es el momento de capitalizar la diferencia y construir un nuevo paradigma de conducción.

Es oportuno recapitular el camino recorrido en este tema y su gestión, de hecho repasar los avances y nuestro compromiso como profesionales para convertirnos en pieza fundamental de desarrollo, coordinar las modalidades de implementación será lo fundamental para que tenga éxito la acción de diferenciación, con la firme voluntad de recuperar el valor de las RR.PP y su valor agregado como herramienta de transformación y progreso.

Nuestro papel y rol desde las relaciones públicas es importante que sea conocido y que sea una contribución a los resultados finales de la organización, ser capaces de formar buenas decisiones, en definitiva lo que hace la diferencia de una organización es como se toman las decisiones. Por eso, el ver el horizonte prometedor para el ámbito empresario, marcar la diferencia frente a la competencia, el crear, el pensar y el innovar puede darnos parte del crecimiento y de esa diferencia frente a otras instituciones.

Siendo pequeño mi padre me dijo una frase que recordaría de por vida "...lo cortés no quita lo valiente..." y seguramente de eso se trate. Nuestra responsabilidad, como profesionales, es construir un mundo en el que la actividad humana respete e incluso mejore la calidad de vida.

Thomas Edison decía: "Nunca perfeccione una invención que no haya concebido en términos del servicio que podría brindar a la gente... Primero encuentro lo que el mundo necesita y luego procedo a inventar". Tratemos de ver y marcar qué diferencias son requeridas, y que esas sean nuestras metas.

## Enseñanza del Diseño en Latinoamérica. Cuadro de situación y perspectivas

José María Doldan

El segundo Encuentro Latinoamericano de Escuelas de Diseño realizado en nuestra facultad en julio de 2007 fue la estructura posibilitante que generó un espacio de reflexión y análisis donde quedaron planteadas inquietudes, que curiosamente, son una constante en toda América Latina.

Durante tres días, doscientos catedráticos de Latinoamérica reflexionaron sobre la tarea de transmitir el diseño, y sobre cuáles son las dificultades, y los desafíos a superar en el futuro. Se anotaron como primordiales las problemáticas derivadas de diferentes impactos que ha sufrido la región.

### El impacto tecnológico

El impacto sociocultural generado por las herramientas tecnológicas vinculadas con el campo del diseño y la comunicación es verdaderamente importante. Este panorama tecnológico tiene por protagonistas a los denominados nativos digitales, esos jóvenes, emergentes de una nueva era, se presentan en el espacio áulico, como socios activos de sus propios docentes, compartiendo con ellos conocimientos tecnológicos de los cuales se han apropiado de modo natural.

La pregunta que se hace es cómo ingresa y se articula este nuevo núcleo de contenidos con la formación, capacitación y práctica docente, y por otro lado, si es mensurable su incidencia en la enseñanza actual.

Los sujetos involucrados en la tarea educacional del diseño tienen la responsabilidad de administrar dichos recursos de modo criterioso, desarrollando un pensamiento tecnológico orientado a comprender que las herramientas disponibles deben estar al servicio de la permanente superación de los procesos de desarrollo, materialización de contenidos académicos y propuestas profesionales.

El permanente crecimiento de la tecnología digital representa una realidad carente de inocencia, involucra acciones políticas y culturales, comerciales y económicas de las cuales no podemos estar ajenos. Debemos preguntarnos, entonces, cómo accionarán los países latinoamericanos en este contexto ya que el acceso a las mismas es desigual en los distintos países y en los diferentes segmentos sociales de los mismos.

También debemos preguntarnos cómo convivirán las técnicas artesanales con los permanentes avances impulsados en un mundo globalizado, qué aspectos fundamentales de la enseñanza se deben privilegiar para que nuestros profesionales sean capaces de competir y destacarse en sus lugares de origen y en el exterior. Qué deberíamos enseñar, cómo superar el deslumbramiento, la simple bulimia tecnológica y abordar una instancia superadora en la cual la creatividad y la reflexión se articulen con *software*, *hardware* y herramientas en permanente fluctuación.

Para ello, la intencionalidad tecnológica debe involucrar el abordaje de una variedad de herramientas destinadas a facilitar y optimizar las tareas en el ámbito profesional y educativo.