

## Identidad e imagen de MetroGas. Una historia con energía positiva

Fecha de recepción: julio 2012  
Fecha de aceptación: septiembre 2012  
Versión final: noviembre 2012

Gustavo G. Cóppola (\*)

**Resumen:** ¿Cómo hace una compañía para mantener durante más de 15 años una imagen positiva por encima del 60%? Esta pregunta motivó investigar las acciones de la compañía de distribución de gas natural, MetroGas.

Son pocas las compañías que han podido sostener en el tiempo la percepción de una imagen alta y muchas menos con la característica de privatizada. A lo largo de la historia de los rankings, hemos visto cómo el sube y baja se mueve año a año en marcas de preferencia de la gente. MetroGas llama la atención por su permanencia y su bajo perfil.

MetroGas, una compañía con un alto grado de vinculación a la variable política, tuvo aciertos y errores en su comunicación. Ellos son producto de la época que les tocó transitar. Desde el esplendor en los años 90, un estancamiento a principio del año 2000 y una delicada posición en la primera década del siglo XXI, son vaivenes de acciones comunicativas que determinaron su imagen con la consecuente recreación de su identidad frente al nuevo relato del gobierno actual frente a las empresas privatizadas.

Esta memoria, que analiza el contexto y las acciones realizadas por la compañía, nos lleva a recorrer la historia de un producto, un servicio, una compañía y una acción comunicativa que apalancó el sostenimiento de la imagen vinculada al servicio.

**Palabras clave:** Imagen corporativa - servicios públicos - privatización - gestión - Metrogas.

[Resúmenes en inglés y portugués en la página 147]

### **Estar en casa, siempre, es mantener una imagen positiva**

Este título fue un slogan de 1998 de la compañía y es la síntesis de cómo percibía el público a MetroGas al momento de escribir estas líneas. La imagen representada por los usuarios en sus mentes es la de un hombre austero, tranquilo, disponible y formal<sup>1</sup>. En resumen, don MetroGas, es el viejito amable del barrio, una imagen mental que remite directamente a su historia y su modo de relacionarse.

El gas siempre fue un *commodity*. Un producto con una baja utilidad y diferenciación; aún hoy con una alta escasez. Esta característica llevó que la gestión de los productores y distribuidores de gas tuvieran que encontrar productos y servicios que aportaran valor, utilidad y especialización, como fue el caso de las cocinas, calefones y termotanques para el hogar, o como se los denominaba a principios del siglo XX: gasodomésticos.

El gas como servicio, dice el periodista Alberto Borriani, “no se compra, ni se consume como un producto. Es un flujo constante, similar al de la comunicación. Está siempre ahí cuando se lo necesita y resulta tan familiar que su verdadero valor sólo se advierte cuando falta o escasea”. Esta frase es la síntesis de la complejidad que ha acompañado en su historia la comunicación del servicio para esta compañía como para otras.

Desde la toma del servicio, la compañía ha sido reconocida permanentemente por la comunidad. Esto puede apreciarse claramente a través de las diferentes encuestas sobre servicios públicos efectuadas por organismos no gubernamentales, fundaciones, instituciones oficiales y por Metrogas. Todos los estudios cuali/cuantitativos realizados acreditan que la compañía transitó con éxito su rol, manteniendo una imagen positiva mayor al 60% en la mente de sus clientes/usuarios y en líderes de opinión.

¿Cómo pudo la empresa más importante de distribución de gas por red de Latinoamérica mantener ese porcentaje durante más de 15 años? ¿Qué la diferenció del resto de las empresas privatizadas que no alcanzaron nunca ese porcentual? ¿Qué acciones realizó para obtener esa representación en la mente de sus usuarios?

El artículo esboza algunas ideas orientativas que van construyendo las respuestas a este caso poco común. Mediante el análisis del contexto, las acciones realizadas por la MetroGas, la historia del producto, del servicio y de la compañía, llegamos a presentar la acción comunicativa que apalancó el sostenimiento de la imagen<sup>2</sup> durante todo el tiempo que duró la gestión.

### **No hay negocio sin imagen**

Decía Sartre que “hay exceso de imagen en esta pobre palabra imagen” y la certeza de sus palabras estaba dedicada a la utilización indiscriminada de la palabra imagen.

Para los comunicadores es una verdad de Perogrullo que el ser humano vive en un mundo de imágenes, los mecanismos perceptivos generan multitudes de ellas en las mentes de las personas. Por ello una imagen positiva es la piedra angular de cualquier estrategia de comunicación, para lo cual hay que construir una identidad fuerte que permite establecer empatía con el público objetivo. El término *imagen corporativa* es controvertido por la disparidad de enfoques que se han adoptado al respecto, dando lugar a diferentes definiciones, muchas de las cuales responden a una concepción equivocada sobre el contenido propio de la imagen de una empresa.

La imagen como re-presentación de las cosas. Un volver hacer presente en la mente un objeto, cosa, sonido, olor o persona que ha sido percibido por cualquiera de los seis sentidos. Paul Capriotti define a la imagen como “un conjunto de notas adjetivas asociadas espontánea-

mente con un estímulo dado, el cual desencadena previamente en los individuos una serie de asociaciones que forman un conjunto de conocimientos. En síntesis, podemos decir que la imagen de empresa (como la imagen de marca), no es algo estático, sino que tiene una estructura dinámica sensible, tanto a los cambios que experimenta el entorno social en el que la empresa se inserta, como a los que se suceden en las estrategias empresariales propia y de la competencia”.

En la gestión corporativa, la identidad es el alimento básico para el desarrollo y posicionamiento de una imagen. La identidad está dada por la historia, la filosofía, los valores, la misión, la visión, la personalidad y la forma en que hacen las cosas (la cultura). Cuando los usuarios y líderes de opinión tienen una alta imagen positiva, expresa la buena experiencia que éstos tuvieron con el servicio que la compañía brinda y cómo ella fue protagonista en la sociedad. Esto no se confunde con la reputación, que es la imagen más el comportamiento de la compañía frente a sus *stakeholders*.

MetroGas tuvo aciertos y errores en su comunicación. Ellos son producto de la época que les tocó transitar. Una compañía con un alto grado de vinculación a la variable política, que tuvo su esplendor en los años 90' y una delicada exposición pública en la primera década del siglo XXI.

Como pocas compañías pudo sostener en el tiempo una imagen excelente. Quienes recorremos las revistas de negocios, a lo largo de la historia de los *rankings*, hemos visto cómo el sube y baja se mueve año a año en marcas de preferencia de la gente. Pero MetroGas despierta la atención por su permanencia y su bajo perfil, aunque como dice la canción permanecer y transcurrir no es perdurar, no es existir.

Los aciertos de MetroGas en los años 90 estuvieron orientados a establecerse ante la opinión pública como la empresa que solucionaría la distribución de este servicio en toda el área que le habían otorgado, diferenciándose de su antecesora la estatal Gas del Estado. Mientras que a partir del 2003, posicionada pero estigmatizada, tuvo que reinventarse ante la postura dura de un gobierno que necesitaba diferenciarse frente a las empresas privatizadas y la opinión pública que se hacía eco de las promesas no cumplidas.

Periodizando los momentos hitos de la compañía, podemos establecer tres períodos políticos, sociales y económicos en los que puede visualizarse diferentes estrategias de imagen: el servicio de gas por parte del Estado, su inserción social como compañía pública privatizada y su estigmatización luego del año 2003.

Dentro de estos tres períodos se identifican tres rasgos que complicaron la estrategia de imagen: el paso de la abundancia a la escasez del recurso; el proceso político que fue de la veneración a la estigmatización de las compañías públicas privatizadas; y la transición del público que fue del deseo del servicio, a poder prescindir de él mediante las nuevas tecnologías y recursos.

Bajo estas consideraciones, la comunicación del servicio no ha sido una tarea fácil y mucho menos un activo con el cual la compañía pueda lucirse. El área de comunicación trabajó incansablemente para sostener la imagen de la empresa, aunque tal vez, en el imaginario

público lo único importante haya sido y es, tener disponible el gas en los domicilios. En este sentido, la gran tarea de comunicación del área de asuntos públicos -tal como se denomina el área de comunicación de dicha empresa- fue hacer visible la gestión mediante acciones no visibles.

### Tan antigua, como actual

La identidad del servicio de gas está asociada a la utilidad del recurso. En sus comienzos, la irrupción del gas en la población causó admiración, pero el cambio de hábito fue a fuerza de persuasión. Para el uso del combustible hubo que educar y seducir a la gente bajo el argumento que mejoraría su calidad de vida. Y no por la utilidad que este combustible limpio tenía.

Hubo para la persuasión del consumidor sobre la necesidad de uso del gas en los hogares grandes colaboradoras. Fueron las ecónomas (de donde emergió la cocinera doña Petrona). Éstas junto a la publicidad comercial posicionaron el uso eficiente del gas en los hogares. Contratadas por las casas de venta de artículos para el hogar y patrocinadas por las compañías distribuidoras, convencieron de que usar el servicio era incorporar el progreso en las familias, con menos peligros para la vida y una mejor alimentación al cocer los alimentos sanamente. Este argumento fue tan poderoso que aún hoy en día se percibe la sensación de mejoramiento de la calidad de vida cuando un hogar es conectado a la red de gas natural.

La explotación comercial del gas natural comenzó en el siglo XIX y se destinaba principalmente para iluminar las calles con faroles. Luego para la generación de electricidad. Su uso no se masificó hasta después de la Segunda Guerra Mundial, cuando avances tecnológicos en la fabricación y soldadura de acero permitieron construir gasoductos de mejor calidad y mayor extensión. Ello generó mayores exploraciones de yacimientos gasíferos y construcción de tuberías. Una vez desarrollado un sistema de transporte y distribución la industria comenzó a utilizar el nuevo combustible en sus procesos manufactureros y en plantas procesadoras. También se desarrollaron aplicaciones domésticas a este combustible como calefaccionar, calentar agua, secar ropa y cocinar.

En Argentina, la primera usina llamada *Sociedad Anónima de Iluminación a Gas* se instaló en 1854 y su principal finalidad era el alumbrado de las calles de la ya entonces importante urbe del Plata. Posteriormente - en 1909 - la Municipalidad de Buenos Aires firmó un convenio de 20 años de duración con la “Compañía Primitiva de gas de Buenos Aires Ltda.” para alumbrar calles particulares, parques, edificios públicos y para generar calefacción. Se fijó también un poder calorífico especial y una presión mínima que con la primera guerra mundial tuvieron que modificarse.

A partir de 1919 el gas avanza como fuente de calor para el hogar e ingresan las primeras cocinas a gas y otros artefactos que permiten su rápida expansión. Pero recién en 1946 con la puesta en funcionamiento de la Dirección General de Gas del Estado y luego de la construcción del primer gasoducto (1949) comienza la explotación comercial del gas con características de servicio público.

En 1992, la Ley 24076 dispuso la privatización del Gas del Estado y fijó el marco regulatorio para la actividad de transporte y distribución de gas natural. Estos servicios fueron transferidos de Gas del Estado al sector privado y adquiridos por diez nuevas compañías: dos de transporte troncal y ocho de distribución que actualmente son nueve (desde 1997) con la incorporación de la novena región. Un regreso a aquel servicio que daba la Compañía Primitiva de Gas (1909-1941).

La asunción de Carlos Saúl Menem en 1989 y la puesta en práctica del programa de su ministro de Economía, Domingo Cavallo, significaron la privatización o concesión de la mayoría de las empresas públicas argentinas, incluyendo a Gas del Estado.

El decreto Nº 2.459/92 otorgó a Distribuidora de Gas Metropolitano S.A. -hoy MetroGas S.A.- la licencia para distribuir gas natural en la Capital Federal (actual Ciudad Autónoma de Buenos Aires) y once partidos ubicados al sur y este del río Matanza (Avellaneda, Lanús, Lomas de Zamora, Almirante Brown, Ezeiza, Esteban Echeverría, Pte. Perón, Quilmes, Berazategui, Florencio Varela y San Vicente).

MetroGas es un consorcio integrado por BG Group, una compañía internacional de energía que posee el 54,67 % de la compañía propietaria de MetroGas. Web: [www.bg-group.com](http://www.bg-group.com) Repsol- YPF Sociedad Anónima, especializada en la exploración y explotación de hidrocarburos, controla el 45,33 %; es uno de los grupos empresarios más importantes del país. Web: [www.repsolypf.com](http://www.repsolypf.com)

De ese modo MetroGas se convierte en una de las más importantes empresas de servicios públicos de la Argentina y la mayor en el sector de distribución de gas natural. Por su número de clientes -2.000.000 aproximadamente-, el área de servicio que comprende -superficie de 2.150 km<sup>2</sup>- y una población consumidora de aproximadamente 7.000.000 de habitantes, que representa alrededor del 19 % de todo el país, es la primera de Latinoamérica.

### Privatizadas. La vuelta al origen

En sus últimos años como empresa pública, Gas del Estado, se dedicó a la construcción y estatización de gasoductos con el objetivo de elevar la capacidad de transporte de la red de distribución de gas. El gasoducto troncal *Neuba II* elevó la capacidad teórica diaria de transporte a 120 millones de m<sup>3</sup>/día y la real, a fines de 1989, a 66 millones diarios; Impulsó también la sustitución de combustibles líquidos, promoviendo la implantación de gas natural en usinas, industrias y automóviles, lo que dio lugar a una gran difusión del gas natural comprimido (GNC). Retomó su participación en el mercado de tubos y garrafas de gas licuado, del que había sido excluida durante el *Proceso de Reorganización Nacional*. En 1989 las reservas de gas natural alcanzaban los 744 MM/m<sup>3</sup> con un horizonte de 33 años, existiendo planes para almacenar grandes volúmenes.

Pero, la última década del siglo XXI encontró a la Argentina en un proceso compulsivo de privatizaciones de empresas públicas y una serie de fusiones y adquisiciones de grupos (holding) económicos que desarrollaron grandes empresas como hipermercados, centros de compras, emprendimientos inmobiliarios, cementerios

privados, inversiones en la Bolsa de Valores, compañías de petróleo, etc., que no sólo produjeron un rediseño urbano y ambiental, sino que provocaron una expansión de la economía del país hacia sectores no tradicionales. El auge de las economías regionales mediante su autonomización comercial, la descentralización de los centros de poder, etc., encontramos un modelo productivo muy diferente a los que el país había atravesado históricamente. En este sentido las palabras de Dominique Wolton “la comunicación es el símbolo de la modernidad y la modernización”, se plasman y dan cuenta de la relación entre crecimiento y comunicación<sup>3</sup>.

Las comunicaciones corporativas en la Argentina no eran nuevas, pero sí estaban relegadas a sectores y actividades muy pequeñas. Las privatizaciones venían a refrescar y convocar un nuevo auge.

Comenta Alberto Borrini en su Libro *Como competir y ganar en el mercado de la Opinión Pública*<sup>4</sup> que uno de los primeros slogans que abonaron el despegue de las privatizaciones de empresas públicas en la Argentina no fue estampado en un medio de comunicación sino en un medio de transporte. La frase achicar el Estado es agrandar la Nación circuló en la luneta de los automóviles por todo el país a fines de la década de los 80 en el formato de calcomanía. Ya para ese entonces había comenzado a tomarse la temperatura a la opinión pública.

Si bien el modelo privatizador tuvo dos características: la concesión del servicio público que implica el gerenciamiento de la empresa pública a un privado por un espacio de tiempo específico a cuenta y riesgo, tal es el caso de las concesiones de los transportes públicos como el subterráneo, el ferrocarril, el servicio eléctrico y el servicio de provisión de gas, entre otros; y la privatización que implica la transferencia de la propiedad de la empresa pública a un privado, tal como la empresa aerocomercial Aerolíneas Argentinas, el servicio de teléfonos, como Telefónica y Telecom; y el de combustibles como YPF, entre otros. Este último sugiere la venta de las empresas que antes pertenecían al Estado, aunque no significa la sesión de la materia prima ni tampoco la infraestructura; por ejemplo en el caso de los combustibles, el petróleo sigue siendo del Estado nacional y provincial y en caso que la empresa se retire del país no puede desmontar la infraestructura realizada o mejoras hechas a la ya existente.

La concesión de los servicios públicos a empresas privadas se hizo bajo la hipótesis que el Estado no podía ofrecer servicios de calidad ya que no se podía invertir en el mantenimiento ni en el desarrollo de más redes y el traspaso del sector a manos privadas supondría una baja en las tarifas, lo que estaría garantizado por un ente de control a crearse —el Ente Nacional Regulador del Gas, ENARGAS—

El efecto de las privatizaciones fueron en dos dimensiones: uno correspondiente al Estado que lo liberaba de la responsabilidad de las inversiones. Y otra corresponde a los usuarios que se pueden diferenciar en tres aspectos centrales: Acceso al servicio, Tarifas y Calidad. Cada una de ellas, tiene íntima relación con el modo en que se realizó la reforma y los objetivos centrales a los que se apuntaba con el proceso de privatización.

Entre 1993 y 2000, Metrogas cumplió con un ambicioso

plan de inversiones, que ascendió a 462 millones de pesos. Llegando a cubrir una red de distribución de 15.800 kilómetros lineales de cañerías, con una participación estimativa del 24 % del total del mercado. En ese lapso, además, la Empresa logró resultados satisfactorios en términos de eficiencia, confiabilidad y atención a sus clientes, como también en lo que respecta a tarifas, aumentando la mínima y bajando la máxima.

Estas acciones redundaron en una alta calificación: MetroGas era la Compañía con mejor imagen pública de todas las que prestan servicios esenciales en la Argentina, con más del 75% de imagen positiva entre sus clientes y entre los líderes de opinión.

El alto porcentaje de opinión positiva fue posible por la inversión y la puesta en escena de una gestión que prometía el servicio de gas para todos, pero también era pivote de la entrada triunfal de la comunicación corporativa.

### La comunicación y el factor X

Dice Dominique Wolton "la comunicación legitima las acciones". En este sentido las empresas privatizadas fueron el puntapié inicial de la recuperación de la profesionalización de la actividad comunicacional empresarial. Los nuevos gerenciadorees implantaron un modelo de gestión y una estructura organizacional que observó al área de comunicación, dándole un lugar de importancia en el organigrama de la empresa y vinculándolo con las decisiones estratégicas.

El área de comunicación en las empresas privatizadas, como en MetroGas, tuvo un rol relevante en el proceso de reingeniería social y actuó en cuatro dimensiones del sistema:<sup>5</sup>

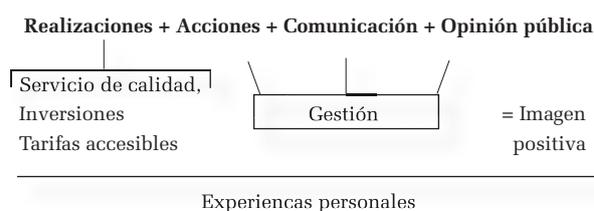
1. Cultura Organizacional: Se importó una cultura organizacional donde la gestión de la comunicación emergía como imprescindible para incrementar valor tangible e intangible de las empresas; activos que además debían ser gestionados.
2. Influencia en la Opinión Pública: La necesidad de comunicar a la opinión pública un cambio en la gestión del servicio, dar información sobre la privatización del mismo sin despojarlo de los valores nacionalistas, tan implicados en la empresa.
3. Comunicación Interna: Comunicar y gestionar el cambio en la prestación del servicio hacia adentro de la compañía, salir de la cultura estatal y entrar en la cultura privada de servicio.
4. Gestión del valor intangible: Crear, aumentar y sostener el valor de la inversión para los shareholders. Los nuevos modelos de gestión corporativa que integraban todas las acciones de comunicación tenían tres objetivos básicos: la gestión de la marca, de la imagen y de la responsabilidad social.

El plan económico que acompañaba la privatización de los servicios, también prometía la maduración de la economía<sup>6</sup> -esto es estabilidad, previsión y conciencia social por parte de la ciudadanía sobre sus deberes, derechos y acción en el mercado económico y financiero-. Es decir, más comunicación, ya que traía aparejado una mayor atención por parte de la ciudadanía y de los públicos objetivos de las empresas sobre los aspectos in-

tangibles. Por un lado estos públicos requieren información de éstas y demandan mayor transparencia. Y por el otro, accionistas, proveedores, consumidores, líderes de la comunidad, etc. presionan por datos para la toma de decisiones, donde los medios de comunicación suelen ser el vehículo de esa información. Así las compañías deben controlar la información y construir la realidad que le es apropiada. Por ello las empresas se transformaron en productoras de contenidos y salieron de su rol de oferentes de información.

A principios del año 2001, en un contexto social de plena ebullición, una encuesta realizada por el consultor Carlos Fara a pedido de la Revista Imagen, daba cuenta sobre el clamor ético y social a la que la comunicación empresarial debía responder. Las expectativas más valoradas por la sociedad, según los encuestados, eran: que las empresas argentinas creen empleo, que inviertan en el país, que paguen bien a los empleados y los traten bien, que paguen en término y cumplan sus compromisos, que hagan buenos productos, que colaboren con la comunidad, que innoven, honestidad, responsabilidad, seriedad, que cuiden el medio ambiente, respeto al cliente, etc. (transcritos en orden decreciente de importancia porcentual). Otros aspectos eran: eficiencia, productividad y competitividad, buena organización e infraestructura, buena política de recursos humanos, proyección de futuro/visión de proyecto, etc. El autor de la encuesta tituló a la misma con Hechos sí, eslóganes no, un resumen del espíritu a la que apuntaba el resultado. En la encuesta se observa como los aspectos comerciales son ignorados por el público, en cambio son los hechos institucionales los que destacan.

En este sentido, lo realizado por MetroGas en los años 90' se legitima con hechos concretos de inversión y gestión y no por la comunicación. Resumido en un cuadro, ser.



Los errores de comunicación estaban dados por la inexperience de los profesionales y un mercado altamente cambiante. Éstos fueron cometidos por muchas de las empresas privatizadas. Cuando MetroGas toma la concesión no comunicó en todo su potencial la promesa a los clientes/usuarios. Algunas tuvieron una participación más activa en el espacio público, como las telefónicas, Aerolíneas y el Zoológico. Pero las que fueron por oferta pública de acciones construyeron un perfil bajo que impactó en el reconocimiento del público, a lo que se le suma la arrogancia de su posición monopólica. Ésta acotó su creatividad comunicativa. Así fue formándose una cultura comunicacional que hubo que reformular cuando las condiciones cambiaron.

Las realizaciones y las acciones de MetroGas fueron la

base de su comunicación. Muy poca publicidad, calidad en el servicio, mucho *lobbying* y puntuales relaciones con la prensa, constituyeron el operativo de gestión de la comunicación de la compañía.

Una de las primeras campañas publicitarias de MetroGas, en 1995, expresa la promesa cumplida: MetroGas lo hizo posible. El gas, a partir de inversiones en infraestructura, había llegado en dos años a muchas más personas que en los últimos diez. Esta campaña, tardía, recupera la esperanza de los clientes/usuarios que el servicio público privatizado era mejor. Aunque durante los años posteriores esas inversiones quedaron un poco congeladas.

Mientras que la segunda campaña, tres años después -1998-, tiende ya a la recordación de quien brinda el servicio: Estamos en el lugar de siempre. En casa. Estas dos campañas distanciadas en el tiempo, ofrecen un ejemplo del problema –hoy irresuelto– de la comunicación. El servicio en un buen paño se vende, pero no se recuerda. De esta forma la buena gestión de la compañía atentó en su contra –la suerte desgraciada diría el periodista Alberto Borrini–.

En síntesis, hasta el año 2004, la imagen positiva de la compañía se funda en el buen servicio, pero sin más relación que esa. De esa forma el público comienza de desdibujar quien le provee el gas y por qué, y sobre todo los límites de la responsabilidad de éste. Por otro lado el problema se da en que el servicio público es un genérico que no acepta el posicionamiento marcario individual.

### 2001-2003. El fin de un paradigma

El paradigma dominante en los años 90 comenzó a ser cuestionado a finales de esa misma década en distintos países de América Latina. En la Argentina tomó fuerza pública a fines de 2001 y principios de 2002 con la crisis, y puede ser entendida como el desenlace de un largo proceso de descomposición de algunos de los pilares que habían sostenido el orden político y social de la década anterior.

En 1990, la privatización de los servicios públicos tuvo como principal argumento el de fomentar la competencia y mejorar la calidad del servicio, lo cual efectivamente se produjo en ciertas áreas. Pero para algunos intelectuales, la aplicación de las políticas de privatización modificó las relaciones de propiedad sin que existieran cambios en la relación de las empresas y el mercado. A su vez, la privatización se propuso también como un medio para equilibrar las deficitarias cuentas del Estado –una idea surgida a fines de los 80 por Rodolfo Terragno–. La crisis de 2001 fue, en buena medida, el corolario de todo este proceso de déficit de las cuentas públicas y elevado endeudamiento externo<sup>7</sup>. Sí hasta el propio Fukuyama, autor del Fin de la Historia, cambió su discurso hacia un nuevo estatismo.

El sector regulado del gas natural, que en particular nos interesa y que desde 1992 estaba en plena expansión, lo llevó a un estado crítico. El hecho, básicamente, fue que el gobierno rompió de forma unilateral los contratos de licencia en enero de 2002. Tras la devaluación cambiaria, la pesificación de las tarifas y su congelamiento, las licenciatarias de gas se vieron obligadas a realizar una administración de emergencia, postergando gastos e

inversiones propios de una operatoria normal y algunas de las compañías entraron en *default* con sus acreedores financieros. MetroGas, en particular, lo hizo mucho después –en 2010– al no llegar a ningún acuerdo en la renegociación de las tarifas. Este hecho en particular y al que aún no se ha llegado a acuerdo alguno, fue el pilar de las estrategias comunicacionales.

### 2003-2005 Equilibrando percepciones

La llegada de un nuevo gobierno siempre impone en la Argentina a las compañías a reafirmar la identidad y recomodar los planes estratégicos.

En un informe desarrollado para la compañía, los consultores se preguntaban si para entender el fenómeno era necesario plantearse qué tan profundo y duradero ha sido el cambio de paradigma que atravesó a toda la sociedad argentina, al calor del quiebre que significó para el país los hechos de diciembre de 2001. Era necesario plantearse el nuevo marco perceptivo que estaba cambiando a la sociedad y cuáles eran los valores de ese cambio, como también el trabajo diario del Gobierno de turno para instalarlo. También había que entender el daño que la crisis causó a las compañías privatizadas y en especial a MetroGas.

En todo este periodo la compañía manifestó en forma pública y reiterada oportunidades que no estaba de paso. Con esa frase, reafirmó y aún hoy sigue reafirmando su compromiso inversor de largo plazo. El público usuario acompañó estas medidas tomadas por MetroGas. La desconfianza al gerenciamiento Estatal sigue vigente en la mente de la población. Según las encuestas la ciudadanía está en desacuerdo con un gerenciamiento por parte del Estado, aunque sí le parece bien un gerenciamiento mixto. La calidad y la buena atención se asocian con lo privado.

En suma, a pesar de la crisis, consciente del rol estratégico que debe cumplir como empresa de un sector energético fuerte y dinámico, pilar de la recuperación productiva del país, MetroGas reflejó una vez más con hechos su voluntad de seguir operando, a pesar de.... Lo que le tocó transitar de 2003 al 2010.

El asunto es que todos los gobiernos quieren lograr que el punto de vista de ellos se convierta en el sentido común de la mayoría. Esto es la meta de los grupos de poder.

El trabajo sobre la percepción de los públicos objetivos es necesario para los gobiernos y las compañías. De ahí la importancia de los medios de comunicación como canales de reafirmación de ese *frames*<sup>8</sup>. Los marcos de referencia no pueden verse ni oírse. Forman parte de lo que los científicos cognitivos llaman el inconsciente cognitivo –estructuras de nuestro cerebro a las que no podemos acceder conscientemente, pero que conocemos por sus consecuencias: nuestro modo de razonar y lo que se entiende por sentido común. También conocemos los marcos a través del lenguaje. Todas las palabras se definen en relación a marcos conceptuales. Cuando se oye una palabra, se activa en el cerebro su marco (o su colección de marcos). Cambiar de marco es cambiar el modo que se observa el mundo. Es cambiar lo que se entiende por sentido común. Puesto que el lenguaje los activa y los nuevos marcos requieren un nuevo lenguaje.

Pensar de modo diferente requiere hablar de modo diferente. Este fue un trabajo que el gobierno kirchnerista delicadamente realizó.

La periodista Raquel San Martín<sup>9</sup> en un artículo publicado por el diario La Nación, expresaba de forma sintética los puntos clave que el gobierno utilizó como atributos de identidad de su discurso, en vistas de convertirlo en hegemónico:

La exaltación de algunos personajes y acontecimientos de la historia argentina, la narrativa militante sobre los años 70, la división del mundo en nosotros y ellos, la identificación de enemigos como el campo, los medios hegemónicos, algunos empresarios; la elevación de Néstor Kirchner al panteón de los héroes, la circulación de ideas en medios, redes sociales y blogs oficialistas, la ubicua letra K y hasta la muestra sobre pensamiento nacional que realizada en el Palais de Glace serían herramientas de una ingeniería política dedicada a alcanzar una hegemonía cultural, que alimente los discursos públicos y las ideas privadas. Y que, más que convencer, busca instalarse, dicen algunos, en el sentido común, esa lente a través de la cual vemos el mundo y tomamos decisiones, hecha de creencias colectivas que incorporamos casi sin advertirlo.

Este trabajo sistemático de 2003 a la fecha, constituyó y aún lo sigue haciendo, un reto para las empresas: equilibrar la percepción o anteponerse a ella. La argumentación sobre el pecado original de las compañías privatizadas y la década de los 90, partió de esta acción.

En retrospectiva, las características que impuso el primer<sup>10</sup> gobierno kirchnerista<sup>11</sup> fue dar curso a una suelta marcha de un Estado Regulador; unos Valores de Verdad y Justicia, que sólo se vio reflejado en una política de Derechos Humanos a libre interpretación; la construcción de un sólido Liderazgo político, fuertemente centralista, con una comunicación instrumental, vertical y personalista y con un ideario fuertemente sectarista; un Nuevo Contrato Social de hecho, que incluía una renegociación con todos los sectores de la sociedad; y una Renegociación con las privatizadas con un sesgo económico vinculado a las denuncias en el CIADI, deuda pública y control de tarifas; y un fuerte control de precios bajo la consigna de preservar las expectativas internas<sup>12</sup>.

A partir del 2004 hubo un cambio en la política frente a las privatizadas. La estigmatización de las políticas implantadas en los años 90 y todo lo realizado políticamente paso a ser incorrecto. Un informe de la fundación Bariloche<sup>13</sup> daba argumentos para condenar a las empresas de servicios públicos privatizadas al paredón de ataques. Esto servía al gobierno en su estrategia de diferenciación.

El informe de la Fundación Bariloche es simbólico por dos motivos. El primero es que aparece con las primeras informaciones públicas sobre la emergencia energética. Una nota del periodista Francisco Olivera publicada en La Nación en 2004 advierte que el país se encontraba en un proceso de crecimiento y en una consecuente alza

del consumo energético en general, lo cual lo ponía al borde de una crisis energética. Que la debilidad era la falta de inversión tanto pública como privada. Crisis energética acompañará a todos los artículos sobre el tema y será copiado por otros diarios.

El segundo motivo es que lo expresado por el Informe se convierte en argumento para la Presidencia de ese entonces –Néstor Kirchner–. Allí se expresa que “Las causas de la presente crisis energética que enfrenta el país tienen un carácter estructural que se deriva del mal diseño de las reformas efectuadas a principios de los noventa y poco tienen que ver con el tan enfatizado tema de las tarifas. En realidad, más que un problema de cobertura de los costos de abastecimiento lo que se está debatiendo es el reparto de la renta de los hidrocarburos. Con los actuales precios internacionales del petróleo, las empresas petroleras tienen ganancias muy abultadas y sin embargo pretenden incrementarlas exigiendo un mayor precio para el gas en boca de pozo, utilizando el desabastecimiento como elemento de presión.”<sup>14</sup>

Este argumento, que será clave para armar el *frame* conceptual sobre las privatizadas y las políticas implantadas en torno a ellas, vinculado con lo desarrollado en el capítulo *El fin de un paradigma 2001-2003*, serán ejes de los argumentos con los que se atacará a MetroGas y al sector privatizado en general.

Para MetroGas, a partir de aquí, se hizo imperioso cambiar la estrategia. Establecer un discurso que tomara del relato los ejes fuertes para la construcción de la identidad. Fortalecer su relato se convirtió en una necesidad estratégica para contrarrestar el relato estigmatizante.

### El nuevo discurso sobre el viejo relato

Los acontecimientos que comenzaron a manifestarse con la asunción del nuevo gobierno, generaron una cantidad de interrogantes frente a los cuales hubo que aprender nuevas capacidades y recabar experiencias para hacer frente al nuevo proceso.

Dichos acontecimientos instauraron en la opinión pública una serie de valores. Esos valores actuaban en lo político como una constitución de identidad y en algún punto de reincorporación de rasgos que le pertenecían a la época en que Kirchner comenzó su acción política. Para hacer frente a ello, la compañía realizó una investigación sobre el discurso del nuevo gobierno, con el fin de equilibrar su identidad a los nuevos tiempos.

En este sentido la compañía debía sintonizar su discurso institucional. Acomodarlo al estilo del nuevo gobierno. Néstor Kirchner incorporó un estilo de *indignatio*, que según Cicerón era destinada a concitar gran odio y sentido de la ofensa. Y en política, dice Beatriz Sarlo, la *indignatio* rinde al máximo como discurso de masas<sup>15</sup>.

Con ese estilo habría una serie de desafíos para el sector de empresas públicas concesionadas –y para las demás que no estaban alineadas al gobierno–. Las estrategias comunicacionales eran el camino para encontrar un horizonte de previsibilidad; pero la pregunta era si ello era útil e inteligente y si reportaría beneficios. Como operador estratégico, el área de Asuntos Públicos, debía perseguir transformar la realidad y para ello va a pensar y actuar dentro de unos marcos y modelos mentales

que le permitan calcular los efectos previsibles de sus acciones.

En este sentido la estrategia estaba concebida como comunicación, en tanto acción relacional. Esto significa que pensar la resolución de los conflictos –de donde proviene el arte de la estrategia– es sólo posible a partir de pautas que conectan, y que permiten pensar la vida de las organizaciones y de las personas como redes.

A lo largo del periodo kirchnerista una serie de temas atacarán de lleno a las empresas de servicio público privatizadas. Y el discurso del nuevo gobierno no tendrá perdón para ellas. Por su parte MetroGas encontrará también una variedad de asuntos que desafiarán su estrategia comunicacional. Tarifas, refinanciación de su deuda, inversión, escasez de gas y frío invernal con mínimas bajo cero. A diferencia del periodo 1992/2000, el periodo 2004/ 2010 no fue sencillo.

El escenario planteaba tener una postura fuerte ante los acontecimientos o rescindir y recapitular. MetroGas, mediante su área de Asuntos Públicos, con Hernán Maurette como gerente, enunció un objetivo guía para los planes anuales: “Somos una empresa de servicio público que cumple con la distribución de gas de una manera seria, eficiente, justa y segura, en este sentido se deberá sensibilizar a los públicos externos con acciones de relaciones institucionales, relaciones con la comunidad y de prensa, de modo de sumar apoyos y neutralizar oposición, en función de los intereses corporativos”. Ese objetivo guiaría la contienda para permanecer y ganar la batalla del estigma. Visto en perspectiva todos los planes de comunicación, de 2004 a 2010, la dirección estratégica no cambió. Siempre fue la misma con modificaciones mínimas; correcciones basadas en los estudios de campo realizados. Esto sugiere una previsibilidad en las acciones que demuestra profesionalismo en la función de comunicar.

Estigmatizar a las empresas de servicios públicos fue una excelente estrategia para el gobierno. Aunque riesgosa. Desde el punto de vista de la psicología social el estigma es una situación del individuo que lo inhabilita para una plena aceptación social. Una perfecta motivación para profundizar el discurso en ese aspecto, ya que las empresas como personas jurídicas también eran fuente de estigma. Su origen, nacidas en el pecado, las inhabilitaba para su función en un nuevo estado de pureza.

Para las empresas privatizadas el estigma de haber nacidos de un régimen *non sancta*<sup>16</sup> suponía que su identidad era maldita. El sociólogo Ervín Goffman<sup>17</sup> postula dos tipos de identidades sociales que se ponen en juego, la identidad social virtual –compuesta por atributos que un individuo imputa a otro a partir de una serie de informaciones retrospectivas y que se da cuenta de las mismas al formular una demanda–. Y la identidad social real, compuesta por los atributos que le pertenecen de hecho al individuo.

En este sentido, señalar de este modo a las empresas privatizadas fue una estrategia directa al corazón de la imagen pública de éstas. Una ingeniería social para generar dudas sobre la posibilidad de brindar un servicio público de calidad. Es decir, que deterioró la identidad, y eso significó que para cubrir el margen entre la imagen

percibida y la deseada hubo que establecer estrategias de vinculación con el público mucho más cercanas. Parafraseando al Joan Costa, hubo que especificar el discurso –entre lo que se hace y lo que se dice que hace.

Luego de dos años de un virulento discurso contra el proceso de privatización y contra las compañías de servicios públicos, impactó en las mentes de los usuarios. La muestra de intención de imagen es concluyente.

El 2006, todas las empresas privatizadas bajaron sustancialmente en su imagen positiva: Edenor 16% de imagen positiva, Edesur 49%, Telecom 33%, Telefónica 36%, Aysa (que sustituyó a Aguas Argentinas) 53% y MetroGas 71% –solo 6% por debajo del 77% que mantuvo 12 años–.

Como vemos, el resultado en el marco comparativo con otras empresas, adquiere mayor relevancia. Asimismo, la percepción de la opinión pública sobre MetroGas en particular, alcanzó picos de imagen positiva a través de los años<sup>18</sup>, lo que da cuenta de que la publicidad institucional en una primera etapa –haciendo eje sobre inversiones, proyectos y solvencia de los operadores internacionales– y el discurso comercial de mayor creatividad, en una segunda etapa, fueron eficaces mientras el contexto político era favorable. Pero en este contexto la comunicación debía encontrar otros caminos que lleven a una relación de cercanía.

En síntesis, la inscripción de MetroGas en un mundo mucho más complejo y una situación mucho más adversa en lo político y económico y con una alta exposición pública, la afectó más allá de sus posibilidades y las iniciativas de comunicación no lograron impedir que en menos de 5 años la imagen positiva de la empresa descendiera alrededor de 20 puntos. Aunque “a pesar de...”, la configuración estratégica le permitió conservar 20 puntos más de imagen positiva que la segunda empresa con mejor imagen: la hoy re-estatizada AYSA.

En otras palabras “a pesar de...”, la imagen de MetroGas se situaba sobre el 60%.

#### **Levantar el guante. La defensa el mejor ataque**

A principios de 2005, con airoso éxito en la negociación para la reestructuración de la deuda –debido a la devaluación del peso en 2001– y una no tan buena noticia sobre la demanda de gas (el consumo desde 1993 a la fecha se había incrementado en un 53% y había una sostenida caída de las reservas del producto). Además de una posición dura del gobierno por mantener las tarifas congeladas, se comenzó a desarrollar un plan sistemático para mantener una imagen positiva alta.

Este se llevaría a cabo, según se exponía en la Memoria y Balance del año, manteniendo los estándares de buen Gobierno Corporativo asegurando la continuidad del negocio, manteniendo un estricto control financiero y de gastos, sin afectar la calidad del servicio. Se continuaría el proceso de renegociación de la licencia y de las tarifas respectivas y con la consolidación y se mantendría los altos niveles de seguridad en la prestación de los servicios. Donde la comunicación tendría un rol estratégico soportando el discurso y asegurando los vínculos para dar cuerpo al plan.

MetroGas sabía que los cambios de contexto económico, político y social, afectaba de forma profunda a su orga-

nización. Necesitaba que en sus planes se vislumbrara coordinación, largo plazo y relevancia. Para alcanzar los objetivos establecidos y administrar los fondos asignados tenía que adoptar estrategias muy pensadas y elaboradas. En términos comunicacionales, estas estrategias actuarían en el efecto relacional de la empresa. La generación de vínculos es el espacio de significación que aporta el grado de previsibilidad entre los actores. En otras palabras, la imagen intencional se definiría igual a la percibida cuando la promesa corporativa se presente previsible. Esto es que si el gas escaseaba, había que comunicarlo, argumentando razones y tratar que el servicio no se corte.

La estrategia para mitigar el impacto de los desequilibrios entre discurso estigmatizante, la escasez y los problemas tarifarios se centró en el relacionamiento con los públicos, la solución concreta y eficiente a las demandas planteadas por los clientes, se trabajó sobre la seguridad del servicio en el marco de la política de responsabilidad social y se continuó con la distribución del servicio sin cortes.

El área de Asuntos Públicos no improvisó. Para llevarlo a cabo se construyó una cartografía de los públicos bien definida, se realizaron estudios de imagen, *focus group* y análisis políticos y se analizaron los atributos de identidad de la compañía en relación a escenarios planteados. En un principio éstos consideraban que la compañía debía tener bajo perfil, y prever eventuales crisis, más que diseñar políticas de largo plazo, considerando un escenario de probable con impacto negativo en virtud de posibles carencias energéticas.

La decisión tomada fue construir un bajo perfil activo, es decir, diseñar políticas de comunicación a largo plazo que puedan consolidar a la compañía en ese escenario. Esta posición se aprecia en perspectiva, cuando se observa lo realizado por la compañía. También hay que aclarar que este bajo perfil en ocasiones se confundió con una posición comunicacional reactiva.

Anterior a esta fecha la compañía no había realizado este tipo de acciones y estudios, los cuales le permitieron tener fotos actualizadas para iniciar tareas en torno a ellas, tendientes a mantener la estrategia concebida.

Un dato que determina la política de continuidad del plan elegido por la empresa es el estudio realizado por CEOP (octubre de 2006) para el Enargas. Éste se compara con el estudio realizado por Nueva Mayoría sobre el imaginario público de MetroGas. González Fraga afirma que “es interesante observar que, en términos comparativos, al ente regulador (ENARGAS) no le va bien en el estudio. Es más, una de las conclusiones es que los usuarios le reprochan el bajo perfil comunicacional, que lo vuelve sospecho de connivencia con las empresas del sector o en un ente burocratizado. Por otra parte, el estudio de CEOP sobre Grupos Focales realizado para Enargas demuestra que los usuarios conocen perfectamente a las dos grandes compañías, MetroGas y Gas Natural (conurbano) y que saben que son empresas privadas. El trabajo es concluyente sobre MetroGas: “El suministro de gas es uno de los servicios mejor evaluados tras su transferencia a manos privadas”.

No sólo el gobierno atentaba contra MetroGas. Como la realidad se impone sobre los planes de los mortales, una

serie de fenómenos se añadirán a los *issues* sociales, político y económicos valorados. Asuntos imponderables como el clima, errores humanos y escasez del recurso impactaron en la gestión de la compañía. Escapes, veredas rotas, escuelas y hospitales sin calefacción, intrusiones, *default*, ola polar, fueron algunos de los sucesos críticos que la compañía tuvo que sortear.

Estos sucesos fueron integrados a la estrategia de la compañía y gestionados desde las relaciones con los medios de comunicación.

Todas las compañías, en especial las privatizadas, además de los asuntos públicos –embates del gobierno– se encuentran con situaciones imprevistas que debe solucionar. Si esos hechos son relevados por la prensa, el impacto en la opinión pública amplifica el acontecimiento sosteniéndose en el tiempo más de lo que el acontecimiento dura.

La gestión de prensa para MetroGas fue imperiosa, ya que todo hecho era viciado de contenido político, impactando en la reputación de la misma. Por ello, informar correctamente a los periodistas sobre qué hacía la empresa, cómo lo hacía, cuándo y dónde, resultó estratégico para imponer y alinear percepciones.

Por más que el público no percibía una mala imagen de la empresa, porque el suministro de gas no era racionalizado, si había un incidente era observado como mala gestión y no como accidente. Para ejemplificar, las veredas son un buen ejemplo. El gobierno de la ciudad de Buenos Aires instó a las empresas de servicio público a refaccionar veredas y asfalto porque cuando las rompían para obras la rehacían con materiales de mala calidad. Quedando instalado en la población la idea de que las empresas no eran responsables a la hora de solucionar un problema, ya que generaban otros.

La prensa debía saber informar con datos duros sobre cuáles eran los límites y responsabilidades de cada actor. Esto quedó demostrado en septiembre de 2005 con la rotura del caño maestro de gas que provocó un escape en las inmediaciones de la Clínica Mater Dei. Los hechos se suscitaron el 21 de septiembre de 2005 a las 14:30hs. Una retroexcavadora de la empresa Vezzato, contratada por el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, rompió, al levantar el pavimento de un terreno, un caño de alta presión de gas en Bullrich y Cerviño, donde se estaba construyendo el Parque Lineal Bullrich.

Este incidente mostró la capacidad de la compañía para responder ante este tipo de crisis. Por las características y gravedad del hecho, la compañía resolvió el asunto en sólo tres horas, aunque el impacto mediático se extendió por 72 horas.

Este escape no fue el primero ni el último, pero sí el que tuvo más relevancia por la cercanía con un hospital. La gestión de este incidente reputó a MetroGas en la respuesta y resolución de casos de crisis. Dejando como resultado que la comunicación de crisis no sólo es una secuencia de pasos organizados, sino también en palabras del gerente de Asuntos Públicos, necesita de una manera de responder manejando los tiempos, los actores involucrados y principalmente midiendo palabras y gestos; cuestiones que los medios suelen tomar para contraargumentar en detrimento del posible responsable.

Otro incidente que dejó clara la buena actuación de Me-

troGas en los medios fueron las repercusiones de las escuelas sin gas. Medio centenar de escuelas no dieron tregua a la gestión de la compañía por solucionar el tema. Aunque, razonablemente, la solución debía correr por cuenta y parte del gobierno porteño.

Cualquier gobierno suele delegar culpas. En este caso el gobierno porteño, como pasó con el escape del 21 de septiembre y ocurre en general, delegó culpas a la empresa. Y cuando estos problemas se dan a diez días de las elecciones de gobierno local, el tema se complejiza. Lo que llevó a Operaciones, Regulatorios y Asuntos Públicos, a atender requisitorias periodísticas y oficiales, en gran intensidad.

Como enseñó la gestión del escape de gas, el manejo de los tiempos, la información y el atenerse a explicar lo que la ley manda, ofrece resultados excepcionales, tanto por la simplicidad que conlleva como por el poco margen de interpretación que deja.

El mensaje de MetroGas, a partir de los hechos y cumplir con la ley, fue que sólo se podía dar el servicio si cumplimentaban con la seguridad que el Ente de Regulación dictaba. Lo que fue comprendido por los medios y por la sociedad.

La buena gestión con la prensa ofreció de resultado que la crisis del hospital Borda, en 2009, no impactara de forma crítica en la compañía. La sensibilidad que genera el hecho de que enfermos mentales no tengan calefacción en invierno, ni agua caliente para bañarse, otorga relevancia pública. Sin embargo, la empresa no se vio afectada porque el periodismo y la sociedad comprendieron con anterioridad los límites de su responsabilidad.

Los informes de imagen pública realizadas por la empresa CIO dan cuenta con datos duros esta gestión. Los informes de 2007 a la fecha, realizados de forma cuatrimestral ofrecen un hecho irrefutable: la cantidad de notas escritas en la prensa gráfica valoradas como informativas son superiores a las positivas y negativas. (Ver datos en página).

El cambio climático también tuvo su hora de fama. La denominada Ola Polar fue otro hecho crítico recurrente para MetroGas. El clima no se puede prever. Ocurre. Si hace frío la población se calefacciona y nada puede hacerse para cambiar eso. Se consume más gas, ya que éste es un recurso más barato que la electricidad o cualquier otro combustible.

La escasez de gas, sumado el alto consumo por el crudo invierno, se convirtió en un factor de riesgo para todas las empresas que conforman la cadena de gas –producción, transporte y distribución-. MetroGas es la distribuidora más grande y la que más empresas pymes tiene como clientes. El corte de suministro a estas compañías, instruido por el gobierno nacional, a favor de los clientes domiciliarios, puso en tensión la relación de la empresa con esas empresas.

Del 2003 a la fecha el incremento de la producción por el cambio de modelo económico, resultó en mayor consumo por parte de las empresas. El gas argentino se ha ido consumiendo sin una política de búsqueda de nuevos pozos, ni de sustitución del recurso. En ese marco, MetroGas no tuvo más argumentos que trasladar respon-

sabilidades al gobierno y que en una situación de clima hostil, no fue efectiva.

A este problema se suma otro *issue*: la gran brecha tarifaria existente tanto a nivel internacional y regional, como en comparación con las principales formas de energía substitutivas empleadas en el mercado local. Ello provocó un desequilibrio de precios internos de tal magnitud que la demanda de gas natural ha crecido en forma significativa, por lo que hoy se torna difícil satisfacer esta demanda, sobre todo a nivel industrial.

El sostenimiento de esta situación resintió la continuidad de las prestaciones, potenciando este efecto a futuro y tornando la recuperación más gravosa y compleja. Pero el gobierno sigue en su tesitura. Mientras tanto MetroGas debe continuar con los cortes a las industrias - acordado por el gobierno-.

Como se sabe, la prensa busca responsables y allí aparecen los actores más cercanos: el gobierno y las distribuidoras.

Los accionistas ven un problema aquí, pues su dinero invertido y su rentabilidad están en juego. La compañía ha sabido mantener una buena comunicación con ellos, explicando de forma cabal la situación y realizando acciones que demuestren una preocupación en corregir este problema. El hecho concreto que demuestra la acción de buen relacionamiento con los *shareholders*, es que a pesar de los rumores de *default* esta opera como siempre.

La pélea por las tarifas llevó a la intervención en el 2011 de la empresa. Esta acción por parte del gobierno no tuvo un gran impacto en el hacer de la empresa, ni en los medios de comunicación. Las buenas prácticas de *lobbying* y de relacionamiento con los periodistas respecto a las cuestiones políticas de la compañía resultaron amortiguar el hecho. Los periodistas sabían, por análisis, que ello podría ocurrir y que era un mero gesto político a un hecho económico impulsado por el propio gobierno. El cliente, la parte más sensible de este proceso, no se enteró.

Las campañas de comunicación se centraron en el *lobbying* y en las relaciones con la prensa. El *lobbying* afirma Alberto Borrini:

Es la herramienta que permite reglas de juego claras y vocación por la información. En este aspecto es un camino de doble vía: consiste en obtener información para quien toma la iniciativa y brindarla a quien desea ganar para la causa.

De esta forma el área de asuntos públicos pudo gestionar muchos de sus issues con holgura y profesionalismo.

En su relación con el público particular, MetroGas, cambió su estrategia. Con una fuerte deslegitimación de poder hacer la empresa tuvo que recurrir a un cambio de discurso. Dejar de lado un mensaje con el foco puesto en sus intereses corporativos, poniendo la marca por sobre el destinatario de la comunicación; pasando a entablar un diálogo entre el usuario y la empresa, como forma de demostrar una vocación.

La herramienta que sirvió como canal fueron las campañas de RSE. Desde el 2007, sus campañas de bien

público estuvieron dirigidas en este sentido. Como por ejemplo el *issue* monóxido de carbono y el de racionalización del gas. El de monóxido de carbono fue el primer eslabón para desarrollar la cadena de comunicación en el eje relacional ustedes/nosotros<sup>19</sup>. Para ello también se involucró a los públicos clave para gestionar la seguridad: policía, bomberos y defensa civil. Este paso fue de importancia para establecer los límites de su responsabilidad corporativa respecto a los accidentes con monóxido de carbono.

No son tantas las muertes por este tema. Pero una, siempre es suficiente para ser noticia. La compañía tiene responsabilidad civil sobre esos hechos. Aunque las campañas para educar al público sobre los cuidados a tener en cuenta y la capacitación para quienes deben socorrer a las víctimas, dejó establecido claramente el límite sobre la responsabilidad de MetroGas.

Según los estudios de campo, la población tiene conciencia sobre su responsabilidad en las conexiones de gas y que la compañía no tiene reparos para cortar el suministro, si ante una inspección detecta el más mínimo desapego a las normativas vigentes.

Estas publicidades calaron profundo en la sociedad. Los estudios de *focus group* realizados por Carlos Fara y Asociados dan cuenta de ello. En la información presentada en la prensa, la aparición de MetroGas en este tipo de noticia trágica aparece como fuente de información y no como responsable del hecho. En otras compañías de servicios públicos no suele ocurrir lo mismo. Aparecen como parte responsable.

Frente a los hechos descriptos, la gestión de la imagen de MetroGas fue acertada. A pesar que ésta no fue estable, siempre se sostuvo en los primeros lugares en relación a los demás actores (competencia, y empresas del sector). En estos últimos diez años ha peleado el primer puesto entre Edenor y AySA. Se convirtió en fuente principal en los medios (FRL), haciendo que su exposición mediática crezca un 400%. Y su política de divulgación de las causas de los accidentes por inhalación de monóxido evitó que quedara asociada a los mismos. Mientras que en uno de sus recurrentes *issues*, el frío, fue neutralizado al argumentar que el sistema trabajaba al borde por las bajas temperaturas. Así se evitó que los medios armaran una polémica en torno a razones de inversión o que se la confrontaran con otros actores –gobierno, transportistas–.

El manejo de la prensa informando con claridad y objetividad. El buen relacionamiento con los actores clave legislativos, cámaras, etc. El diseño informativo con hacia los accionistas, y el cambio de actitud comunicacional con el público particular generaron un combo positivo sobre la imagen de la compañía.

### Conclusiones

No hay nada más difícil que medir la percepción de las personas sobre alguna cosa; y un poco más lo es encontrar un elemento común que religue esas percepciones en un grupo determinado. Aquí la complejidad de gestionar la imagen. Achicar la distancia entre los atributos proyectados y la interpretación que hacen las personas sobre esos atributos percibidos.

Las facultades lógicas del cerebro de las personas tienen una base biológica, pero es la percepción emocional la que controla cada una de las decisiones que toman. La información se procesa de acuerdo a la forma en que se entiende la realidad y ésta no está en el plano racional, sino emocional.

Es así, resulta lógico que se tenga una buena o mala imagen de acuerdo a cómo incide el contexto en nuestros deseos, expectativas y posibilidades de hacer en la vida cotidiana. Si MetroGas corta el servicio, se interpondrá entre los deseos y la posibilidad del hacer cotidiano. Si aumenta la tarifa ocurrirá lo mismo, con la diferencia que la adaptación será más rápida –la persona se adecuará a ese nuevo modelo–, por lo tanto no incidirá por mucho tiempo en las posibilidades de hacer. La gente sólo escucha a partir del establecimiento de un vínculo emotivo. Esto explica por qué las compañías tienen un alto grado de recordación –imagen positiva– al mismo tiempo que un alto índice de quejas –imagen negativa–. Dar el servicio es clave para mantener la imagen alta, es el atributo que funda el vínculo para construir el punto de escucha. Es la fuente de la promesa corporativa. El servicio es un atributo perceptivo generalizado y dado por hecho. Las crisis de los servicios públicos por corte de servicio, como el de Edesur de 1999, ejemplifican de modo concluyente.

El mapa de públicos sirve justamente para ello. Clasificar e identificar comportamientos. Y saber qué y cuándo hay que actuar para mantener la imagen. Las compañías de servicio público saben que deben dar el servicio y expandirlo. Sea como sea. Congraciarse con la ciudadanía depende de ello. El gobierno es otro público. Es otra gestión.

Las compañías de servicio público privatizadas son hijos del gobierno. Cada gobierno asume su paternidad y como tal ejerce su derecho autoritario. La tensión se centra en la patria potestad exigida por las empresas. Ese conflicto no logra salir del círculo gobierno-empresa. De este modo, como explicó Freud en la declinación de la *imago* paterna, lo que había comenzado en torno a la figura del padre se consume en la masa. Es evidente la declinación de la autoridad. Por ello es en la ciudadanía donde debe buscarse las respuestas a la cuestión de la imagen. Para que la empresa legitime su poder, debe satisfacer los deseos de la ciudadanía. En este caso brindar el servicio a un costo razonable.

La síntesis de la historia del servicio de distribución de gas lleva a pensar que siempre estuvo en tensión con el Gobierno de turno, con el recurso electricidad (como competidor directo) y por otro con su posicionamiento: nunca fue un producto percibido, por el cliente particular, como una necesidad hasta que le faltó.

Este último punto se aclara cuando se observa el modo en que tuvo que ser impuesto en la sociedad. Su utilización fue mediada por los beneficios de los artefactos que permiten su uso. Sin ellos su valor es menor a su costo. Una gran promoción sobre la calidad de vida fue el impulsor de la necesidad de tener gas.

La lucha de los recursos naturales, la necesidad de la política de controlar la extracción de gas, petróleo, generación de electricidad, etc.; condicionó el desarrollo téc-

nico de la infraestructura. Esta tensión entre autoridad y desarrollo es la identidad política latinoamericana, es la contradicción entre política y tecné puesta en escena en la planificación por el chileno Carlos Romo Matus.

MetroGas, la empresa de capitales Británicos que está presente en la Argentina desde 1992 tuvo su expansión desde sus inicios a la crisis de 2001. Luego, el problema financiero –generado por la crisis– detuvo su desarrollo. La ciudadanía tomó con beneplácito la gestión privada del servicio público porque consideró que el dinero público sería mejor administrado. Que el deseo de progreso sería plasmado en obras que, al fin, se realizarían. La desconfianza frente al Estado fue la impulsora de esta transferencia de responsabilidades. El Estado cumplió el deseo de la ciudadanía.

MetroGas cumplió la promesa de la distribución. Su gran red se amplió y nunca faltó el gas en los domicilios. Ni antes, ni durante la crisis. De esta forma la imagen pública se sostuvo. En el imaginario de la gente la empresa no existía. No hacía falta pensar en quién daba el servicio y si lo sabían, tampoco hacía falta saber qué hacía: si producía, distribuía o importaba. Ella satisfacía las necesidades con su servicio. Pero la crisis puso en evidencia al distribuidor. La crisis económica y la escasez del recurso. Esa emergencia impactó con fuerza en la percepción de la gente. La incertidumbre comenzaba a reinar en los hogares. MetroGas tuvo que hablar.

El gobierno en su afán por crear su imagen impuso un relato. Asumía en un contexto de crisis y tuvo que diferenciarse. Aplicó culpas. Pero la política no llega al corazón de la ciudadanía por la racionalidad. Sino, como afirmó aquel ministro de economía de la Unión Cívica Radical: por el bolsillo. De esta forma la solución a un problema de relación social –gobierno/ciudadanía–, generó un problema para la sostenibilidad de las compañías privatizadas.

El congelamiento de tarifas fue el eje de la discusión entre el gobierno y las empresas públicas privatizadas. Y el campo de batalla fue la significación. El gobierno, para ganar la contienda buscó la forma de resignificar los procesos que los antecedieron: La privatización, los derechos humanos y la gestión económica. Estas tres patas fueron clave para generar conciencia sobre el nuevo modelo. El modelo K.

Las empresas de servicios públicos fueron forzadas a reinstalarse en la mente de los usuarios desde otra perspectiva. Tuvieron que recrear su identidad. En este sentido MetroGas encontró desde la acción responsable, el discurso base para establecer un nuevo vínculo con sus clientes/usuarios.

En la Memoria del 2003 de la Compañía, en la carta a los accionistas se expresa:

La dimensión de la problemática que enfrentamos como empresa, y como actores claves de la industria energética, se ha ido agravando gradualmente (...). Hoy, este escenario de por sí complejo, se patentiza en las dificultades de abastecimiento energético que afectan al país, que posiblemente se acentúen durante el próximo invierno. Es verdad que diversos sectores de la economía muestran señales inequí-

vocas de recuperación. Sin embargo, otros actores económicos, en particular en las áreas de desarrollo de infraestructura y prestación de servicios públicos, no han encontrado las respuestas ni las señales esperadas –por parte del gobierno nacional– que muestren un grado de avance satisfactorio en lo que se refiere a la renegociación de los contratos y a la búsqueda de un sendero de recomposición tarifaria que permita planificar sus actividades a corto, mediano y largo plazo. Sin planificación no hay proyectos, sin proyectos no hay visiones empresariales válidas, y entonces el negocio se convierte en una simple gestión administrativa del día a día, lejos del marco ideal para el desarrollo de la iniciativa y el espíritu empresarial. Es importante destacar que, pese a los resultados negativos del Ejercicio aquí analizado, nuestros compromisos empresariales comunitarios, a través de las actividades de la Fundación MetroGAS, pudieron ser desarrollados integralmente (...).

De esta forma, el directorio de MetroGas, dejaba claro la situación que se comenzaba a enfrentar y cuál era el camino a desandar. Y a pesar de la situación de escasez, el gas no se restringió a los hogares particulares.

Cuando el gobierno trazó la línea: amigo/enemigo. Y la tarifa se propuso como elemento de cambio en la negociación, MetroGas decidió no ceder. Sino comenzar un proceso de intercambio que duró hasta el 2010 cuando la compañía decidió ir al *default* programado.

En los siete años de contienda hubo dos momentos: El primero de embate sistemático, apoyado en la fuerza del caudal de votos. Y una segunda -2008 al 2010- de inicio de diálogo forzado por la pérdida de imagen, a partir de los cambios en la conformación de los bloques, una diáspora legislativa nacional y un desgaste de los funcionarios claves.

Como la estrategia de la compañía era resistir, se quedó en la trinchera. Trató de no hacer apariciones públicas y cuando las tuvo, encontró la forma inteligente de ser neutral. En la comunicación con el gobierno lo importante fue evaluar su agenda en forma global, tratando de gestionar los intereses en los tres poderes. Se construyó una relación en ese largo plazo; para lo cual fue necesario conseguir que el interés propio también se convirtiera en el del interlocutor. Una importante tarea de persuasión y seducción por parte de la compañía que tuvo sus frutos en el 2010 con la declaración del *default* programado. Su impacto fue mínimo. Una intervención para cumplimentar con las normas.

Mientras que la ciudadanía no vio necesaria su intervención en la contienda, su escepticismo frente a los reclamos del gobierno o a una reestatización puso paños fríos a los deseos de un gobierno, que necesita del apoyo popular para iniciar sus programas. El conflicto entre el gobierno y el campo, dejó bien claro que si la gente no acompaña se pierde popularidad y fuerza de acción, por lo tanto poder.

Entonces. ¿Por qué la imagen de MetroGas nunca bajo del 60%, a pesar de... Porque siempre tuvo una gestión comunicacional estableciendo vínculos fuertes a partir

de argumentos claros y seguros. Y por otro lado, porque siempre cumplió su promesa y eso es ganar confianza. A pesar de... siempre distribuyó gas a los hogares. En conclusión, una buena imagen, positiva, se mantiene cuando se integra el *management*, los valores, el liderazgo y por último se construye un espacio de posibilidades. Es decir, se mantiene una historia, un relato que tiene sentido para todos los actores involucrados en la trama. Y estar en casa todos los días, ayuda.

#### Notas

<sup>1</sup> Según un estudio de Focus Group realizado en 2010 por la consultora en opinión pública Carlos Fara, por pedido de Metrogas.

<sup>2</sup> Frank Lutz, autor de palabras que funcionan: *No es lo que tú dices, es lo que la gente escucha*.

<sup>3</sup> Aquí hace falta una aclaración ya que según desde donde se mire el crecimiento económico puede ser controversial. Está claro que la desocupación a partir de 1998 subió al 18% y la destrucción del sector empresarial y del campo fue dañino para el desarrollo sustentable del país. Pero el cambio en la dinámica de las relaciones laborales, el incremento de la venta de servicios, la reurbanización de zonas comerciales, el incremento de la construcción comercial y de servicios, como la salida a bolsa de empresas (hasta el año 1997 más de 100 empresas cotizaban en la bolsa de comercio de Buenos Aires, Rosario y Córdoba). En comparación con los años de 1980, la economía creció. Para más datos visitar el INDEC, la Bolsa de Comercio de Buenos Aires, Revistas económicas como Apertura, Mercado y Noticias.

<sup>4</sup> Borrini, A. (1992) *Como competir y ganar en el mercado de la opinión pública* Atlantida, pag. 205

<sup>5</sup> Gustavo G. Coppola

<sup>6</sup> En un sentido estricto del sentido maduración de la economía hace referencia a la expansión empresarial, oportunidad de cotizar en bolsa y mayores oportunidades para todos los emprendedores. Estabilidad y seguridad jurídica, políticas de incentivos, regulaciones transparentes por parte del Estado, etc. No se refiere a su sentido amplio que apunta a un mayor bienestar social y mayor acceso a la escala social.

<sup>7</sup> Abal Medina, Juan Manuel (2006) (h.) *Crisis y recomposición del Estado* Rev. argent. sociol. v.4 n.7 Buenos Aires.

<sup>8</sup> El concepto de *Frame* se publica en 1972 en el capítulo *Una teoría de juego y fantasía* del libro *Un paso para la ecología de la mente* Gregory Bateson acuña el concepto de encuadre o *frame* en 1955 al referirse al proceso de recepción de mensajes en donde define el concepto como marco de interpretación por el que la gente e tiene en unos aspectos de la realidad y no en otros. Son instrumentos de la psique. Con ello Bateson intentaba dar cuenta de la comprensión del fenómeno comunicativo. Como explica el autor las diferencias se dan no solo en circuitos, sino en contextos, ya que algo significa en presencia de otra cosa.

<sup>9</sup> San Martín, R. (2011) *La batalla por el sentido común hacia una hegemonía kirchnerista*, La Nación.

<sup>10</sup> Periodizar el gobierno en primero y segundo, se puede tomar dos modos. Uno es el que está pautado por las elecciones y la rotación de mando entre él y ella. Y otro

a partir de la postura de Beatriz Sarlo que para analizar el accionar kirchnerista sobre la cultura periodiza su historia política. Según la ensayista el período Kirchnerista tuvo dos instancias: hasta el 2008 estuvo apagado, encerrado en su propio movimiento; luego de la 125 comenzó una serie de eventos –la pelea con clarín, la ley de medios, el festejo del bicentenario, la muerte de Néstor– que llevaron al movimiento a imponer una forma de ver la realidad. El programa 6.7.8, carta blanca, las redes sociales, y la cumbia nunca más generaron adhesión. Para este análisis los dos modos son complementarios según el tema que se abarque.

<sup>11</sup> Basado en la publicación *Escenario Mediático* que edita Grupo Consenso, desde mayo de 2006.

<sup>12</sup> Debe quedar claro que las empresas privatizadas de gas nunca renegociaron los contratos y tampoco incumplió ninguna acción propuesta en los pliegos de concesión.

<sup>13</sup> Kozulj, Roberto y Pistonesi, Héctor. (2004) *Elementos para el análisis de la actual crisis energética argentina*. Fundación Bariloche mayo 2004.

<sup>14</sup> Idem Nota 6.

<sup>15</sup> Sarlo, Beatriz. (2011) *La audacia y El cálculo* Sudamericana. p.138.

<sup>16</sup> Non sacta. (Liter., no santa.) expr. fam. que se aplica a la gente de mal vivir o a sus establecimientos.

<sup>17</sup> Goffman, Irvin (2006) *El estigma, la identidad deteriorada* Amorrortu 2006 10ªed.

<sup>18</sup> 92% en mayo de 1998 y octubre de 2001.

<sup>19</sup> Las campañas realizadas en relación a este tema, como la denominada *No te duermas*, eje de la campaña de 2007/2008, a este le siguió *No hagas como la cigarra, hace revisar tus instalaciones*, una campaña de comunicación orientada a generar conciencia en sus clientes acerca de la necesidad de hacer revisar periódicamente sus instalaciones y artefactos a gas antes que llegue el invierno. En la campaña MetroGas pide que no imitemos a la cigarra del cuento de María Elena Walsh, sino que tengamos una actitud seria y responsable respecto del cuidado de nuestra familia. El mensaje es que la temporada estival es la época del año más propicia para encarar esta clase de tareas, ya que se pueden planificar adecuadamente los tiempos y costos de las eventuales reparaciones, minimizar las molestias que pudieran ocasionarse en el caso de tener que realizarlas en las épocas de uso intensivo del gas, además de haber una mayor disponibilidad de los gasistas matriculados. Por otra parte, puede ser el momento de analizar también la renovación de un viejo gasodoméstico por otro, más moderno, seguro y eficiente. Este mensaje estuvo motivado por los acontecimientos de Cromañón que endurecieron las normativas vigentes sobre las normas de seguridad de las instalaciones de gas. Y luego en 2011 Ayúdame a hacer mi trabajo, prevención para los accidentes con monóxido de carbono, una campaña que apoya el trabajo de los bomberos de la policía Federal en su actuación en estos casos.

**Abstract:** How does a company to maintain for more than 15 years a positive image above 60%? This question led to investigate the actions of the company's natural gas distribution, MetroGas.

Few companies have been able to sustain over time the perception of an image with high and far fewer of privatized property. Throughout the history of the rankings, we have seen the rise and fall every year moves on brand preference of people. MetroGas is notable for its permanence and its low profile.

MetroGas, a company with a high degree of attachment to the political variable, had successes and failures in communication. They are the product of the time that they had to move. From the peak in the 90s, stagnation in early 2000 and a delicate position in the first decade of the century are swings that determined their communicative actions with the resulting image recreation of their identity against the current government retelling against privatized companies.

This report, which analyzes the context and the actions taken by the company, takes us through the history of a product, a service, a company and a communicative action that leveraged the support of service-connected image.

**Key words:** Corporate image - public services - privatization - management - Metrogas.

**Resumo:** ¿Como faz uma companhia para manter durante mais de 15 anos uma imagem positiva acima do 60%? Esta pergunta motivou pesquisar as ações da companhia de distribuição de gás natural, MetroGas. São poucas as companhias que puderam manter ao longo do

tempo a percepção de uma imagem alta e muitas menos com a característica de privatizada. Ao longo da história dos rankings, vimos como o sobe e baixa se move ano a ano em marcas de preferência da gente. MetroGas chama a atenção por sua permanência e seu baixo perfil.

MetroGas, uma companhia com um alto grau de ligação à variável política, teve acertos e erros em sua comunicação. Eles são produto da época que lhes tocou transitar. Desde o esplendor nos anos 90, um estancamento a princípio do ano 2000 e uma delicada posição na primeira década do século XXI, são vaivenes de ações comunicativas que determinaram sua imagem com a conseqüente recriação de sua identidade em frente ao novo relato do governo atual em frente às empresas privatizadas.

Este relatório, que analisa o contexto e as ações realizadas pela companhia, nos leva a percorrer a história de um produto, um serviço, uma companhia e uma ação comunicativa que alavancou o sostenimiento da imagem vinculada ao serviço.

**Palavras chave:** Imagem corporativa - serviços públicos - privatização - gestão - Metrogas.

<sup>(\*)</sup> **Gustavo G. Coppola:** Licenciado en Ciencias de la Comunicación con orientación en Políticas y Planificación de las organizaciones en la Universidad de Buenos Aires. Docente de la Universidad de Palermo en el Departamento de Comunicación Corporativa - Empresa de la Facultad de Diseño y Comunicación.

---

## Diferentes accesos al aprendizaje

Analía E. Baiz <sup>(\*)</sup>

Fecha de recepción: julio 2012  
Fecha de aceptación: septiembre 2012  
Versión final: noviembre 2012

**Resumen:** Mediante una reflexión sobre la función docente se pretende acercar al lector a pensar el rol de educador como una tarea trascendente y transformadora de las relaciones humanas, con injerencia significativa en los procesos culturales de la sociedad, entendiendo la aceptación de la diversidad como punto de partida hacia la construcción social y el acceso del aprendizaje, tomando en cuenta la formación en competencias para la vida profesional.

**Palabras clave:** Diversidad cultural - conocimiento - docente - estudiantes - aprendizaje.

[Resúmenes en inglés y portugués en la página 150]

---

### Introducción

Así como el cielo puede tener la puerta más majestuosa que abre a la eternidad, la puerta más sencilla como la del aula, puede abrir también a un espacio infinito, el del conocimiento. Sabemos que la educación es un proceso activo de construcción constante, un lugar donde el docente recibe al alumno y lo inserta en un mundo de posibilidades concretas para el aprendizaje, su clase. Pero, se toma en cuenta ¿quién es el que llega y de qué forma se acerca?, y, ¿entendemos que ese alumnado es tan diverso en saberes previos, actitudes, capacidades, habilidades personales, cultura, etc.? O ¿creemos que la actividad docente sólo se centra en el que enseña y deja poco espacio al que aprende? Estas preguntas que me hago desde mi lugar de educador, no son preguntas menores, ya que el aprendizaje no sólo se conforma con el contenido, la forma de enseñar y el enseñante, sino

también con el alumno, pero no por el hecho de asistir todos estos factores a una clase alcanza para conformarla, sino también se hace necesario tomar en cuenta los resultados en términos de progresos para ellos mismos. Ésas son las preguntas a las que busco dar respuesta en esta reflexión, en resumen, ¿de qué modo tomamos en cuenta la forma de enseñar y hacia quiénes nos expresamos? Por esto, es que elijo estructurar el desarrollo de este trabajo en función de una mirada más consciente hacia el desempeño docente en relación al alumno y a sus logros en lo educativo, para transformarse en un excelente profesional.

### Desarrollo

¿Cómo enseñamos? Si enseñar es crear las condiciones para que el otro aprenda, esto involucra un encuentro humano, no sólo con la disciplina que remite la asigna-