

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

ESTUDIOS INCORPORADOS A LA SEP

REGISTRO DE VALIDEZ OFICIAL REVOE 974028

“Laitiers Entreprise de México: Hazlo por ellos,
una estrategia de comunicación y responsabilidad social empresarial
integrada a través del marketing y las relaciones públicas”

C A S O
P A R A O B T E N E R E L G R A D O D E
MAESTRO EN COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL
P R E S E N T A:
LIC. JESÚS EDUARDO DOMÍNGUEZ ORTEGA

ASESOR: ALMA DELIA ZAMORANO ROJAS

ÍNDICE

Antecedentes	p. 3
Hazlo por ellos	p. 4
Casa de la Amistad para Niños con Cáncer, I.A.P.	p. 5
¿Por qué combatir cáncer infantil?	p. 5
Campaña Hazlo por ellos 2009	p. 6
La epidemia de la influenza	p. 7
Consecuencias de la Influenza sobre la campaña	p. 7
Objetivos de la campaña	p. 8
Stakeholders	p. 9
Desarrollo de la campaña	p.10
Resultados	p. 10
Soluciones	p. 12
Definir un solo objetivo	p. 12
La Ventaja Competitiva y los Activos Intangibles	p. 13
¿Cómo comunicar la campaña?	p. 16
Comunicación en Espiral	p. 17
Aplicación del modelo a la campaña Hazlo por ellos	p. 19
Conclusiones	p. 20
Bibliografía	p. 21
Anexo 1: Decálogo Empresa Socialmente Responsable	p. 22
Anexo 2: Años en que Laitiers Entreprise de México logró el Distintivo ESR	p. 23
Anexo 3: Resultados de la campaña “Hazlo por ellos”	p. 24
Anexo 4: Tabla de casos atendidos por padecimiento de cáncer en la Casa de la Amistad	p. 26
Anexo 5: Casos confirmados de Influenza AH1N1 en México	p. 27

Laitiers Entreprise de México era una exitosa empresa productora y comercializadora de lácteos frescos con más de 30 años de presencia en nuestro país, con una fuerte conciencia social. En 1996, comenzó a implementar el programa *Hazlo por ellos*, uno de los primeros proyectos de Responsabilidad Social Empresarial en México.

A lo largo de 14 años, gracias al programa *Hazlo por ellos*, aunado a otros esfuerzos, Laitiers Entreprise de México se ha convertido en referencia obligada para otras empresas en materia de RSE. En el año de 2009, se enfrentaron con el reto de mejorar una estrategia exitosa de comunicación y superar sus propios resultados.

ANTECEDENTES

Laitiers Entreprise de México

La historia de Laitiers Entreprise se comenzó a escribir en 1919, cuando se logró vender el primer yogurt bajo el nombre de esta marca en Francia. En 1973, con el esfuerzo de dos visionarios comprometidos no sólo con el negocio, sino con el desarrollo de sus empleados, la comunidad y el medio ambiente, la empresa logró incursionar en el mercado mundial.

Ya en 2009, Laitiers Entreprise se colocó como la empresa líder en la industria de lácteos frescos, con una participación del 20% del mercado global y presencia en 40 países. Dentro de estos países, México, que para la compañía representaba 500 millones de euros anuales en ventas, se ha colocado como el 5º mercado en importancia para el negocio de esta empresa.

Desde sus inicios, la firma demostró tener un fuerte compromiso por lograr un desarrollo integral, que abarcara no solamente el crecimiento económico de la empresa, sino también la salud de consumidores, el desarrollo de sus trabajadores, el cuidado del medio ambiente y la búsqueda de bienestar social. Esta vocación por ofrecer una retribución social se consolidó dentro de la filosofía de la empresa como el *Principio del Doble Proyecto*, que establece que los objetivos económicos y sociales de la empresa deben de mantenerse unidos como uno sólo.

Bajo este principio, nació en 1996 la campaña *Hazlo por ellos*, uno de los primeros programas de Responsabilidad Social Empresarial en México. Es importante destacar que éste programa inició cinco años antes de que se instituyera el distintivo de Empresa Socialmente Responsable®¹, mismo que Laitiers Entreprise de México ha obtenido en seis ocasiones hasta 2009.²

Hazlo por ellos

Este programa, que ha sido implementado por Laitiers Entreprise desde 1996, consiste en una campaña anual a nivel nacional en la que durante un periodo de tiempo determinado se destina un porcentaje de las ventas de todos sus productos para asistir a la niñez mexicana. A lo largo de estos 14 años, se han destinado estos recursos para distintas causas sociales relacionadas con la infancia mexicana, incluyendo niños en situación de calle, desnutrición, discapacidades motoras, ceguera, educación y cáncer.

Desde 2001, la empresa enfocó el programa en dar apoyo únicamente a la lucha contra el cáncer infantil, de la mano de *Casa de la Amistad para Niños con Cáncer, I.A.P.* Desde entonces, el programa *Hazlo por ellos* ha solventado el tratamiento completo de más de 1,100 niños³.

En 2008, este esfuerzo se realizó por onceava ocasión. La campaña se llevó a cabo en un lapso de dos meses, entre el 21 de enero y el 21 de marzo, durante los que se recaudaron 10.6 millones de pesos, superando la meta de 9.5 millones que se había propuesto. Esta cantidad se tradujo en 50 tratamientos completos para niños con cáncer de la *Casa de la Amistad* y fondos para el banco de medicamentos de esta misma institución.

¹ El Distintivo ESR® es un reconocimiento otorgado por el Centro Mexicano para la Filantropía A.C. (Cemefi), por medio de un proceso de autodiagnóstico, sustentado documentalmente por la empresa, a través de un sistema electrónico, y verificado por la misma institución. Consulte el Decálogo ESR en el anexo 1.

² Ver anexo 2 para detalle de años en que Laitiers Entreprise de México ha logrado el distintivo.

³ Cuadro comparativo de resultados históricos de la campaña *Hazlo por ellos* en el anexo 3.

Casa de la Amistad para Niños con Cáncer, I.A.P.

Es una institución de asistencia privada que se fundó en 1990 con la visión de la familia García Moreno, que formalizó un patronato con el fin de recaudar fondos para la construcción de un albergue para el tratamiento de niños con distintos tipos de cáncer. En 1991, logran abrir su primer albergue y en 1992 abren su banco de medicamentos, con el fin de contrarrestar el índice de deserción por falta de recursos económicos.

Desde su fundación a la fecha, la promoción y difusión de la causa han sido claves en la captación de recursos, es por eso que la institución aprovecha todo tipo de herramientas y espacios de comunicación que tienen a su alcance. Realizan subastas, talleres, competencias deportivas, venta de productos y campañas en medios de comunicación en conjunto con empresas como Laitiers Entreprise de México para lograr una mejor recaudación.

Actualmente, *Casa de la Amistad* ofrece tratamientos integrales, banco de medicamentos, albergue, apoyo emocional, apoyo educativo y talleres creativos para niños de escasos recursos y sus familias, con la intención de lograr una respuesta más positiva a los procedimientos médicos.

En 19 años de existencia, *Casa de la Amistad* ha logrado apoyar a 5,542⁴ niños de escasos recursos con cáncer. Actualmente, apoya a 2,654 niños, de los cuales 724 se encuentran en tratamiento⁵ y 1,930 en etapa de vigilancia⁶.

¿Por qué combatir cáncer infantil?

El cáncer infantil es la segunda causa de muerte en México y cada año se detectan en promedio 7 mil nuevos casos. La tasa de supervivencia de esta enfermedad puede ser superior al 70% si es

⁴ Cifras del *Informe Anual 2009 de la Casa de la Amistad para niños con Cáncer, I.A.P.*

⁵ Anexo 4 Tabla de distribución de casos atendidos por padecimiento de cáncer.

⁶ Vigilancia Médica es la etapa en que el paciente ha finalizado el tratamiento y sólo debe asistir a revisiones periódicas. Durante este periodo el paciente puede volver a generar cáncer.

que se logra detectar el padecimiento a tiempo. Los tipos más comunes de cáncer en niños son los tumores cerebrales, el linfoma y la leucemia⁷.

Entre las causas del desarrollo de cáncer en niños, se encuentran múltiples factores como la predisposición genética, contacto con sustancias tóxicas, exposición a radiaciones, bacterias, virus y alteraciones genéticas. La supervivencia del niño se determina principalmente por una detección temprana, un buen diagnóstico y un tratamiento especializado sin interrupciones.

Campaña Hazlo por ellos 2009

Para Laitiers Entreprise de México, este proyecto había tomado mucha importancia por los exitosos resultados y grandes beneficios otorgados a lo largo de once ediciones; es por eso que la realización de la campaña no era cuestionable para 2009, a pesar del alto costo y numerosas complicaciones.

Poder llevar a cabo este programa requería de la colaboración y coordinación del Área de Comunicación y Relaciones Públicas con el Departamento de Marketing. Esta cooperación era fundamental para poder cumplir el propósito del *Principio del Doble Proyecto* y que los resultados se tradujeran en beneficios económicos y sociales.

Para lograr los objetivos de la campaña, también se necesitaba del apoyo de la fuerza de ventas, quienes finalmente serían los encargados de cumplir con todas las metas que el proyecto se propone. Para ello, era indispensable mantenerlos informados y apasionados por la campaña y sus objetivos.

La campaña no tiene una fecha fija ni una duración establecida, pero regularmente se realiza entre los primeros dos trimestres del año y tiene una duración de dos meses. Estas condiciones se vieron afectadas en 2009 a causa de la epidemia de la influenza AH1N1 que estalló a mediados de abril del mismo año.

⁷ Información del Centro Oncológico Pediátrico de Baja California, A.C. consultada en: <http://www.cop.org.mx/preguntas.frecuentes.sobre.el.cancer.infantil>

La epidemia de la influenza

El 14 de abril de 2009, se confirmó en México la aparición de una nueva mutación del virus de la influenza, la variante AH1N1. Hasta ese momento se desconocía su índice de mortalidad, qué tan contagioso era, su capacidad de viajar y si se contaba con el tratamiento necesario para combatir esta enfermedad.

La alerta se agravó cuando las muertes confirmadas a causa del virus se concentraron en su mayoría entre personas saludables entre 20 y 45 años, lo que llevó a este brote a llamar la atención de la comunidad internacional ante el temor de una pandemia. El virus ya se encontraba dentro de las principales ciudades de la República Mexicana, donde como medida de precaución se recomendó la suspensión de clases. Posteriormente, ante el creciente número de infectados, la Secretaría de Salud ordenó la suspensión de actividades no esenciales, principalmente todo tipo de concentración de un grupo de personas en un lugar cerrado como cines, centros nocturnos, restaurantes, centros comerciales, etc. También se recomendó a las empresas, si se encontraban en posibilidad, enviar a sus empleados a laborar desde su hogar⁸.

Todas estas medidas afectaron las actividades económicas del país y prácticamente todas las industrias resultaron dañadas. El consumo en general de la población se redujo y las actividades económicas de algunas ciudades disminuyeron casi a cero por algunos días.

Consecuencias de la Influenza sobre la campaña

Así como para muchas otras empresas, Laitiers Entreprise de México se vio afectada por la epidemia y muchos de sus programas de distintas áreas tuvieron que ser cancelados o pospuestos. Este fue el caso de la campaña *Hazlo por ellos*, que resultó afectada en presupuesto y por lo tanto, en el tiempo de duración del proyecto.

Ahora la campaña se encontraba programada para iniciar el 1º de septiembre y terminar el 15 de octubre, 15 días menos que el año anterior. La meta del donativo para *Casa de la Amistad*

⁸ Revisar anexo 5. Gráficas y cifras de la epidemia de la influenza en México.

también se redujo en un 10%. De esta manera, el equipo encargado de la campaña tendría que obtener mejores resultados en menos tiempo con menos recursos, por lo que la creatividad y eficiencia en sus estrategias de comunicación resultarían determinantes para el éxito del proyecto.

Objetivos de la campaña

Como todos los proyectos de Laitiers Entreprise de México, la campaña *Hazlo por ellos* tenía que ser planeada tomando en cuenta el *Principio del Doble Proyecto*, por lo que este programa tendría que superar distintos objetivos tanto económicos como sociales.

El propósito principal de la campaña era superar los 8.5 mdp en donativos. Para lograr esta cantidad, sería necesario aumentar las ventas en 10% con respecto al año anterior y 5% en comparación con el trimestre anterior. Las metas dependían una de la otra y con el logro de ambas, se obtendrían otros beneficios para la empresa.

Con el logro de estos objetivos, también se buscaba reforzar y mantener la imagen de Laitiers Entreprise de México como una Empresa Socialmente Responsable -construida a lo largo de varias décadas de trabajo- y de esta manera, afianzar su *Reputación Corporativa*⁹, para así lograr una *Ventaja Competitiva*¹⁰ sostenible que afectara positivamente la decisión de compra de los clientes y así continúen eligiendo sus productos.

Juntando los resultados de las dos últimas ediciones de la campaña, se habían logrado dos mdp de cobertura gratuita en medios de comunicación masiva, gracias a las estrategias de comunicación y relaciones públicas implementadas. Considerando estos resultados, se fijó la meta de 800 mil pesos para la campaña de este año.

⁹ “El Foro de Reputación Corporativa en 2005, la define como el conjunto de percepciones que tienen sobre la empresa los diversos grupos de interés con los que se relaciona, tanto internos como externos, y el reconocimiento que los mismos dan a una compañía respecto de su comportamiento corporativo a partir del grado de cumplimiento de sus compromisos con relación a sus clientes, empleados, accionistas si los hubiere y con la comunidad en general.” Carrillo Duran, Maria Victoria, “Comunicación Integral y Responsabilidad Social en las Organizaciones”, (Pearson Prentice Hall, México 2009), p.31.

¹⁰ Una Ventaja Competitiva es el desempeño superior con relación a otros competidores que sea importante y perceptible para el consumidor y sostenible para la empresa. Carrillo Duran, Maria Victoria, “Comunicación Integral y Responsabilidad Social en las Organizaciones”, (Pearson Prentice Hall, México 2009), p.27.

*Stakeholders*¹¹

Externos

De los distintos públicos de la campaña el de mayor relevancia era, sin duda, el consumidor, para el que se destinaría el mayor número de recursos de la campaña y del que dependería el éxito del proyecto. Para motivar la acción del consumidor, además de una campaña publicitaria, se apoyarían en otros *stakeholders* como los medios de comunicación, líderes de opinión, clientes – mayoristas, tiendas de autoservicio, abarroteros, changarros, etc.- y asociaciones como la propia *Casa de la Amistad*.

Internos

La fuerza de ventas era un público interno al que era indispensable dirigirse, debido a que su trabajo influye en la decisión de los clientes y consumidores.

Con la reducción de presupuesto, establecer correctamente las prioridades entre los públicos determinaría la conquista de los objetivos propuestos. En años anteriores, además de una fuerte inversión publicitaria, se llevaron a cabo actividades de relaciones públicas con medios de comunicación, actividades de acercamiento directo con el consumidor final, reuniones de visibilidad con líderes de opinión, talleres de sensibilización con los niños beneficiados y diversos eventos. En conjunto, todas estas acciones habían resultado muy eficaces para el logro de objetivos, pero en 2009 se prescindiría de los recursos necesarios para llevar a cabo una campaña de tal magnitud. La decisión estaba entre apostar por una fuerte campaña en medios masivos, o diversificar esfuerzos con otras estrategias de comunicación y relaciones públicas.

¹¹ Cualquier grupo o individuo identificable que pueda afectar el logro de los objetivos de una organización o que es afectado por el logro de los objetivos de una organización (grupos de interés público, grupos de protesta, agencias gubernamentales, asociaciones de comercio, competidores, sindicatos, así como segmentos de clientes, accionistas y otros). *Freeman, Romald Edward*, “Tesis doctoral, Programa doctoral en Gobierno y Cultura de las Organizaciones, Instituto Empresa y Humanismo”, (Universidad de Navarra, Pamplona, 2009).

Desarrollo de la campaña

Al llegar el momento de dar inicio a la edición 2009 del programa *Hazlo por ellos*, el equipo decidió centrar sus esfuerzos en el consumidor, sin descuidar a sus públicos internos, mediante una campaña que incluyó:

Medios masivos: Un *spot* de 20 segundos durante seis semanas en horarios estelares en televisión abierta, además de algunas menciones en programas matutinos.

Publicidad externa: Se contrataron carteleras en Guadalajara, Monterrey y en la Ciudad de México, y se colocó material POP en los principales supermercados.

Comunicación interna: Para la fuerza de ventas, se llevó a cabo un concurso asociado con la campaña, con la intención de involucrar a este importante público con los objetivos del proyecto. Para dicho concurso, se contó con la participación de reconocidos Directores Técnicos de Fútbol para dar charlas de motivación e información del proyecto. Para los empleados en general, incluyendo a la fuerza de ventas, se lanzó una pequeña campaña interna mediante la que se entregaba información y se les invitaba a participar.

Relaciones públicas: Se lanzaron dos comunicados de prensa, cada uno anunciando respectivamente el lanzamiento y el cierre de la campaña. Junto con el comunicado de cierre y como parte de una estrategia general de la empresa para conmemorar sus 90 años de existencia, se envió a medios de comunicación clave un libro que contiene un historial de los esfuerzos de RSE de Laitiers Entreprise de México, dentro del que destaca el programa *Hazlo por ellos*, por ser el primer esfuerzo formal de apoyo a la comunidad de la compañía francesa en nuestro país.

Resultados

Al finalizar la campaña, se entregó un donativo de aproximadamente 8.2 mdp, trescientos mil pesos por debajo de la meta esperada. Este resultado implicó el logro de ciertos objetivos del proyecto, dejando en el camino otras metas sin alcanzar.

La meta de ventas no se concretó; sin embargo, el resultado en este rubro no pudo ser considerado negativo, tomando en cuenta el entorno originado por la epidemia de la influenza AH1N1 y la crisis económica que el mundo atravesó durante todo el año. Con respecto al año anterior, el crecimiento fue de un 6.5% y en relación al mes anterior, se superó la meta con 6%, fenómeno natural causado por la baja de ventas en el trimestre anterior por la alerta sanitaria.

En relación con los resultados de relaciones públicas, las metas quedaron lejos de ser completadas. Con casi quinientos mil pesos de cobertura, se quedaron al 60% del objetivo. Este resultado llama la atención no por lo distante que se quedó del objetivo trazado, sino por la alta eficiencia de las pocas acciones realizadas por este conducto.

La mayoría de los beneficios obtenidos se encuentran dentro de los llamados Activos Intangibles ya que se logró fortalecer la imagen corporativa de la compañía como Empresa Socialmente Responsable. Gracias a ésta y otras iniciativas de responsabilidad social, Laitiers Entreprise de México logró obtener por séptima ocasión el distintivo ESR del CEMEFI. También se fortaleció la relación con asociaciones como la Casa de la Amistad y se mantuvo la imagen de Laitiers Entreprise como una empresa preocupada por la sociedad y sus consumidores.

Estos esfuerzos por mantener la buena imagen de Laitiers Entreprise de México, de sus marcas, y en general, de todos sus activos intangibles, tiene como fin el fortalecimiento de su principal Ventaja Competitiva que es su preocupación por la salud del consumidor.

SOLUCIONES

En el caso de Laitiers Entreprise de México vemos cómo una estrategia de RSE puede ser integrada con una de marketing social y relaciones públicas con resultados exitosos. Durante varios años, esta campaña logró los beneficios planteados gracias a la comunión de esfuerzos de distintas áreas por medio del *Principio del Doble Proyecto*. Sin embargo, en 2009, cuando se requería de mayor creatividad y eficiencia, se dejaron ver las deficiencias del proyecto.

Aunque se busca que los objetivos sociales y económicos de la campaña se mantengan unidos como uno solo, las estrategias y tácticas para lograrlos son esfuerzos separados.

Para poder planear una sola estrategia y así encaminar las tácticas en una misma dirección, es necesario fusionar los objetivos en uno solo que arrastre como consecuencia todos los beneficios que buscamos.

Definir un solo objetivo

Para definir correctamente nuestro objetivo, debemos tener claros todos los beneficios que queremos obtener de la campaña y a partir de ellos encontrar un punto de convergencia del cual se originen la mayoría de ellos.

En el caso del programa *Hazlo por ellos* de Laitiers Entreprise de México, se establecieron dos objetivos principales: por un lado, lograr un donativo para ayudar a un sector específico de la sociedad -en este caso, la niñez- y por otro lado, alcanzar una meta determinada de ventas. Aunque una meta depende de la otra y en su definición se encuentran unidas, no dejan de ser dos cosas completamente diferentes. Por razones obvias, el donativo depende de lograr las ventas, pero en realidad, llegar a la meta del donativo es lo que motiva al consumidor a comprar el producto. A esto se le conoce como *Ventaja Competitiva*¹², que es un atributo no

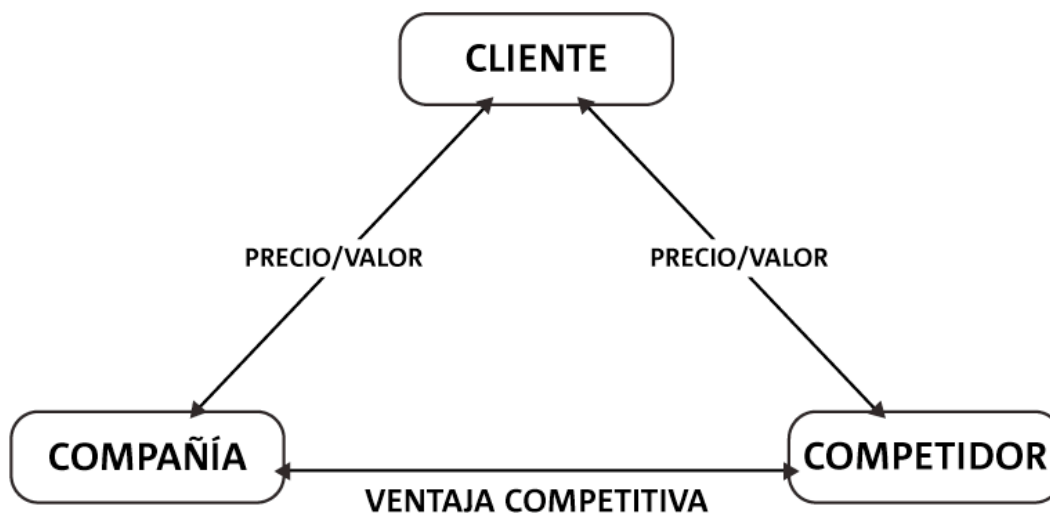
¹² Durán Carrillo, María Victoria, "*Comunicación Integral y Responsabilidad Social en la Organizaciones*", (Pearson Prentice Hall, México, 2009), p. 27

necesariamente físico que es perceptible e importante para el consumidor y que genera un valor agregado al producto.

Establecer como ventaja competitiva que al comprar el producto además estás ayudando a curar a niños con cáncer sería entonces nuestro objetivo, del que depende el poder obtener todos los demás beneficios de la campaña, incluyendo el donativo y las ventas.

La Ventaja Competitiva y los Activos Intangibles

Una Ventaja Competitiva es cualquier diferencia que hace a un producto superior a sus competidores; debe ser importante y perceptible para el consumidor, además de sostenible para la empresa. La ventaja competitiva se puede entender como la relación de un producto con su competidor en referencia al cliente, que tiene la posibilidad de elegir uno u otro dependiendo del balance Precio/Valor que considere más positivo¹³.



¹³ Simon, H. "Hidden Champions", (Harvard Business School Press, 1996).

Actualmente, es muy difícil establecer una ventaja competitiva por medio de factores de producción como mano de obra, materia prima, especificaciones técnicas o calidad; todos ellos activos tangibles que por los avances tecnológicos son fáciles de imitar y difícilmente se convierten en ventajas sostenibles para la empresa.

Desechados los activos tangibles, nos encontramos con los intangibles, que es toda característica o percepción de un producto o empresa ajeno a sus especificaciones físicas. El más popular de estos activos es la marca, que actualmente se concibe como la experiencia del público al entrar en contacto con el objeto o empresa y no únicamente como el nombre.

Dentro de estos activos intangibles, también encontramos el conocimiento, responsabilidad social, la cultura, imagen y reputación corporativa. Todos estos son actualmente pilares estratégicos de las empresas y en ellos podemos basar ventajas competitivas sostenibles que difícilmente serán imitadas:

- **Identidad Corporativa:** Es la esencia de la empresa, su realidad y la imagen que desea proyectar¹⁴.
- **Imagen Corporativa:** Es la representación actual de la *identidad corporativa* desde el punto de vista de los públicos. Es el fruto de una buena y sólida gestión de la identidad¹⁵.
- **La Marca:** Es la suma de los beneficios físicos, la imagen visual y un conjunto de experiencias acumuladas que generan en los públicos impactos positivos que los *stakeholders* regresarán en forma de reconocimiento, reputación y posiblemente, la compra¹⁶.
- **Responsabilidad Social Corporativa:** Es el conjunto de actividades desarrolladas por una organización con el fin de devolver algún beneficio a su entorno social y

¹⁴ Durán Carrillo, María Victoria, “Comunicación Integral y Responsabilidad Social en la Organizaciones”, (Pearson Prentice Hall, México, 2009), p. 30-36.

¹⁵ Ibidem

¹⁶ Ibidem

ambiental que no sea una obligación legal. Es también un compromiso ético de la empresa con la sociedad, que no debe confundirse con una filantropía desinteresada ya que no se *da lo que sobra*, sino que se *planifica lo que se da*, y en recompensa, se mejora la percepción de la compañía entre sus públicos¹⁷.

- **Gestión del Conocimiento:** El conocimiento de una empresa es quizás el activo más importante de las organizaciones y es la mayor fuente de ventaja competitiva. El conocimiento comprende las tecnologías, productos, procesos, estrategias, campañas, experiencias e información que posee la empresa¹⁸.
- **Reputación Corporativa:** Es el conjunto de percepciones que tienen sobre la empresa los diversos grupos de interés con los que se relaciona, tanto internos como externos, y el reconocimiento que los mismos dan a una compañía con respecto a su comportamiento corporativo a partir del grado de cumplimiento de sus compromisos en relación con sus clientes, empleados, accionistas si los hubiere y con la comunidad en general. La reputación corporativa es de cierta manera el conjunto de todos los activos intangibles anteriores y es distinta a la imagen corporativa ya que la reputación se forma con el tiempo y la imagen es lo actual¹⁹.

Todos estos *activos intangibles* nos ayudarán a crear *ventajas competitivas* que permitan ofrecer un valor agregado, y de esta manera, hacer más atractivos los productos. Para Laitiers Entreprise de México esta ventaja competitiva es su reputación como una empresa que se preocupa por la salud de sus consumidores. Hablando específicamente de la campaña *Hazlo por ellos*, la ventaja competitiva es ofrecer a los consumidores la satisfacción de que *al comprar uno de nuestros productos, estarás ayudando a curar a un niño con cáncer*.

¹⁷ Durán Carrillo, María Victoria, “Comunicación Integral y Responsabilidad Social en la Organizaciones”, (Pearson Prentice Hall, México, 2009), p. 30-36.

¹⁸ Ibidem

¹⁹ Villafaña, Justo, “Dirección de comunicación empresarial e institucional” (Gestión 2000, Barcelona, 2001).

¿Cómo comunicar la campaña?

En el caso estudiado, las acciones de comunicación son acciones dirigidas específicamente a distintos públicos y son parte de diferentes estrategias que no se relacionan entre sí. El problema con esta manera de comunicar es que los esfuerzos se realizan en tres dimensiones independientes²⁰:

- a) **Comunicación comercial.** Se refiere al producto, es responsabilidad de los departamentos de mercadotecnia.
- b) **Comunicación corporativa.** También denominada comunicación externa, son el conjunto de mensajes que una organización proyecta a sus públicos con el fin de darse a conocer como empresa.
- c) **Comunicación interna.** Busca difundir la información de la organización para generar un interés del empleado en la identidad de la empresa y así proyectar la imagen corporativa deseada.

Al segmentar de esta manera la comunicación de una organización, los resultados serán, de igual manera, fragmentados, y en consecuencia, los resultados serán deficientes.

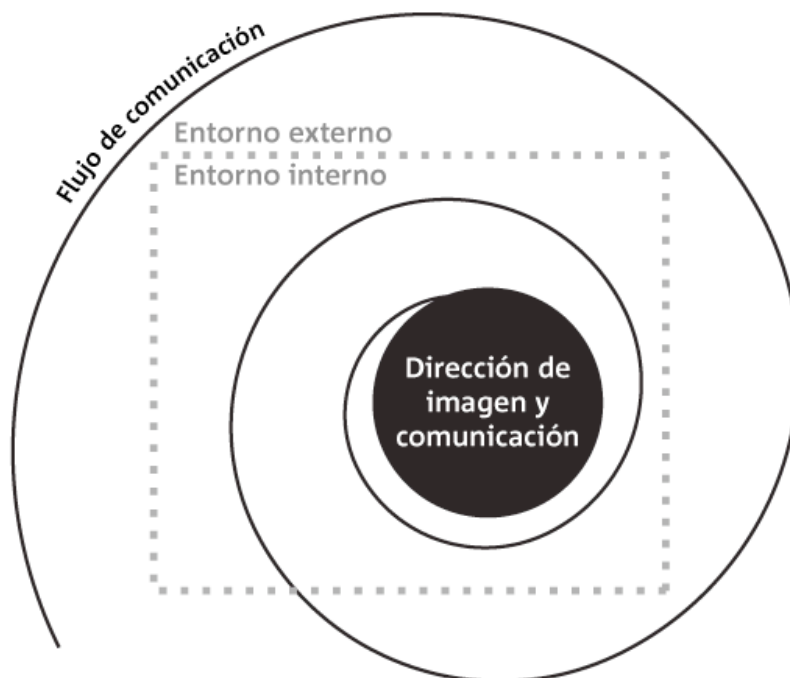
Para lograr una comunicación eficiente, se debe de pensar globalmente e implementar un modelo de *Comunicación Integral* en el que se incluyan en un mismo plan todas las estrategias de comunicación de la empresa, que además abarque *la Imagen y Reputación Corporativa*. Para lograr este tipo de comunicación debemos interrelacionar todas las dimensiones de la comunicación con los activos intangibles.

²⁰ Durán Carrillo, María Victoria, “*Comunicación Integral y Responsabilidad Social en la Organizaciones*”, (Pearson Prentice Hall, México, 2009), p. 52-56.

Comunicación en Espiral

Para poder adaptar la comunicación integral a un modelo de comunicación, necesitamos de uno que nos permita jerarquizar las acciones, públicos y activos de la organización y al mismo tiempo, alinear todos los elementos de manera sistémica y continua. El modelo que mejor responde a estas necesidades es el de la *Comunicación en Espiral*, que establece a la comunicación de la empresa como la médula espinal de la organización y las constituye como el principal motor de las transformaciones al interior y exterior de ella.

La espiral como figura geométrica nos ayuda a comprender el flujo de la comunicación de la organización en ambos sentidos. También nos permite jerarquizar sin separar por medio de sus espiras que con sus diferentes dimensiones, mas grandes que se alejan y abrazan a las menores mientras que las mas chicas sirven de soporte y se encuentran más cercanas al corazón de la empresa.



En este modelo²¹ colocamos al centro la Dirección de Imagen y Comunicación, con el objetivo de potencializar el valor de la empresa por medio de sus activos intangibles. En el caso de Laitiers Entreprise de México, será la reputación como una organización que se preocupa por la salud de sus consumidores.

En el entorno interno, colocaremos todas las acciones que se encuentren dentro del ámbito de la empresa abarcando únicamente públicos internos, como son los empleados y la fuerza de ventas. Y en el entorno externo colocaremos los públicos externos, la comunicación corporativa, comercial y todo aquello fuera del alcance de la empresa.

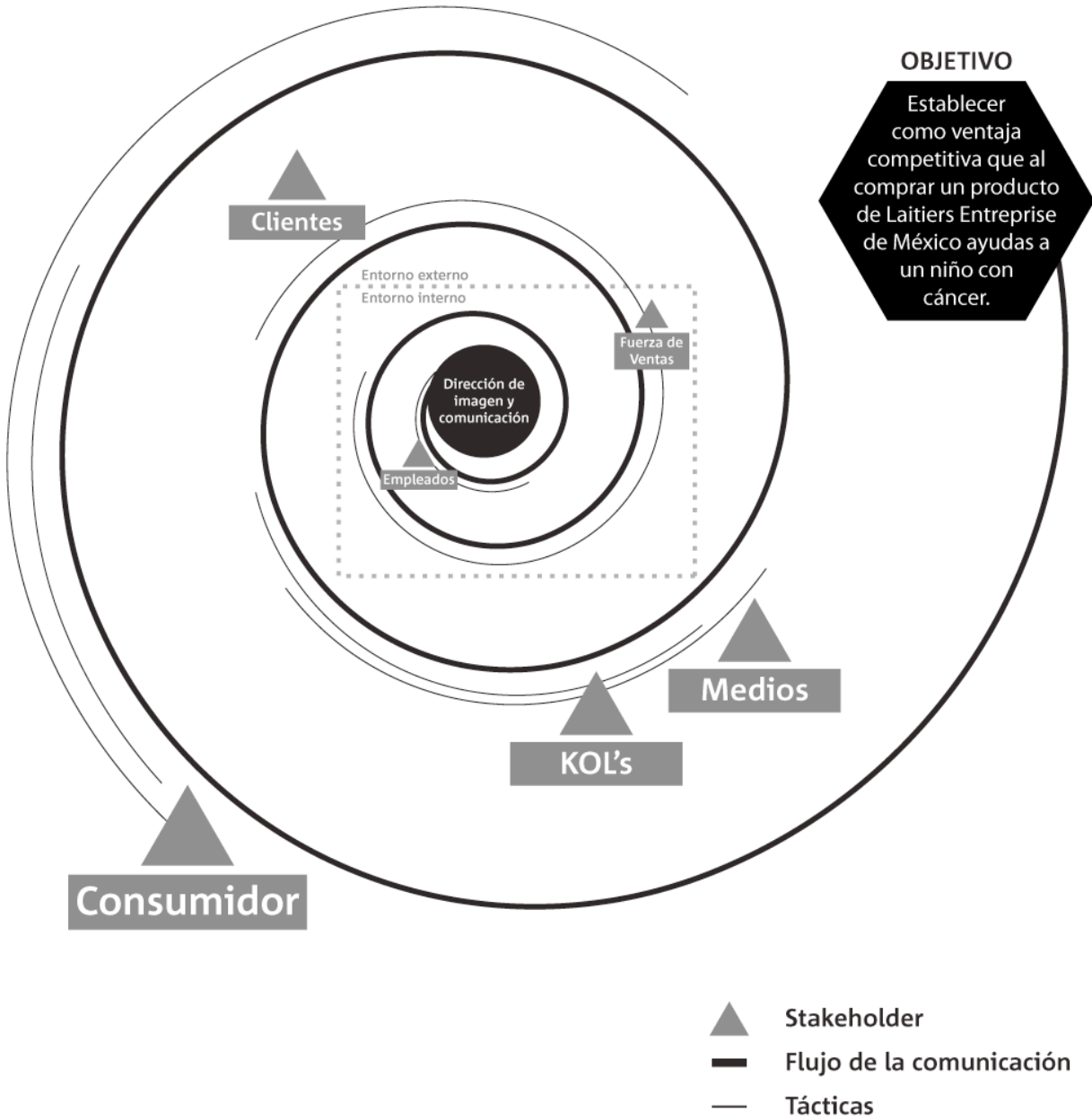
De esta manera, el modelo nos ayudará a jerarquizar nuestros públicos junto con la estrategia de manera secuencial y graficando las acciones a realizar de manera ordenada para tener claras las acciones necesarias para alcanzar nuestro objetivo.

²¹ Durán Carrillo, María Victoria, *“Comunicación Integral y Responsabilidad Social en la Organizaciones”*, (Pearson Prentice Hall, México, 2009), p. 60.

Aplicación del modelo a la campaña Hazlo por ellos

ESTRATEGIA

Crear un *engagement* con todos los *stakeholders* de la campaña, a través de mensajes emocionales que los inviten a formar parte activa del programa.



CONCLUSIONES

- En el caso de Laitiers Entreprise de México, hasta ahora la comunicación está fragmentada, las estrategias empleadas han sido repetitivas y no están alineadas a un objetivo común. El modelo de comunicación en espiral es una buena propuesta para unificar la comunicación de todas las áreas y transmitir un mismo mensaje clave a todos los *stakeholders*.
- La comunicación de una empresa sólo se puede concebir de manera integral, alineando sus elementos internos, corporativos y comerciales con la imagen y reputación de la organización.
- Un amplio conocimiento de los activos intangibles y ventajas competitivas de una institución facilita la construcción de estrategias efectivas de comunicación.
- Definir concretamente el objetivo de una estrategia nos permite ajustar las tácticas en una misma línea continua donde la comunicación fluye hacia los *stakeholders* y a través de ellos.

BIBLIOGRAFÍA

- Cajiga Calderón, Juan Felipe, “*El concepto de Responsabilidad Social Empresarial*”, CEMEFI, 45 págs.
- Laitiers Entreprise de México, *Responsabilidad Social*. (Multicolor, México, 2009), 128 págs.
- Durán Carrillo, María Victoria, “*Comunicación Integral y Responsabilidad Social en la Organizaciones*”, (Pearson Prentice Hall, México, 2009), 156 págs.
- Simon, H. “*Hidden Champions*”, (Harvard Business School Press, 1996), 298 págs.
- Varios Autores, *Responsabilidad Social una Reflexión Global sobre la RSE*, (Prentice Hall, 2009), 234 págs.
- Villafañe, Justo. “*La Gestión profesional de la imagen corporativa*”, (Pirámide, Madrid, 1999), 352 págs.
- Villafañe, J. “*Dirección de comunicación empresarial e institucional*” (Gestión 2000, Barcelona, 2001).
- Casa de la Amistad, Informe anual 2009, consultado en: <http://www.casadelaamistad.org.mx/i2009a/index.html>
- Cáncer infantil, Centro Oncológico Pediátrico de Baja California, A.C. consultada en: <http://www.cop.org.mx/preguntas.frecuentes.sobre.el.cancer.infantil>
- Situación actual de la epidemia, Estadísticas Secretaria de Salud, México, consultado en: <http://portal.salud.gob.mx/contenidos/noticias/influenza/estadisticas.html>

Anexo 1



Decálogo Empresa Socialmente Responsable

Las empresas pueden adaptar, adoptar y publicar el Decálogo de la **Empresa Socialmente Responsable**.

La Empresa Socialmente Responsable...

1. Promueve e impulsa una cultura **de competitividad responsable** que busca las metas y el éxito del negocio, contribuyendo al mismo tiempo al bienestar de la sociedad.
2. Hace públicos sus valores, **combate interna y externamente prácticas de corrupción** y se desempeña con base en un código de ética.
3. Vive esquemas de liderazgo participativo, solidaridad, servicio y de respeto a los **derechos humanos** y a la dignidad humana.
4. Promueve **condiciones laborales favorables para la calidad de vida**, el desarrollo humano y profesional de toda su comunidad (empleados, familiares, accionistas y proveedores).
5. Respeta el entorno ecológico en todos y cada uno de los procesos de operación y comercialización, además de contribuir a la preservación del **medio ambiente**.
6. Identifica las necesidades sociales del entorno en que opera y colabora en su solución, impulsando el desarrollo y mejoramiento de la calidad de vida.
7. Identifica y apoya causas sociales como parte de su estrategia de acción empresarial.
8. Invierte tiempo, talento y recursos en el desarrollo de las comunidades en las que opera.
9. Participa, mediante alianzas intersectoriales con otras empresas, organizaciones de la sociedad civil, cámaras, **agrupaciones y/o gobierno**, en la discusión, **propuestas y atención de temas sociales de interés público**.
10. Toma en cuenta e involucra a su personal, accionistas y proveedores en sus programas de inversión y desarrollo social.

www.cemefi.org/ESR

Anexo 2

Años en que Laitiers Entreprise de México logró el Distintivo ESR

Año	Distintivo ESR
2001	No otorgado
2002	Otorgado
2003	No otorgado
2004	Otorgado
2005	Otorgado
2006	No otorgado
2007	Otorgado
2008	Otorgado
2009	Otorgado
2010	Otorgado

Anexo 3

Resultados de la campaña “Hazlo por ellos”

Primera edición. Donativo: 5.9 mdp

Acciones:

- Dormitorios para 200 niños abandonados en Morelos.
- Fondo de ayuda para alimentación de niños discapacitados en Ciudad Nezahualcóyotl. Y equipo para terapia de rehabilitación.
- Tratamiento para 50 niños con cáncer de la Casa de la Amistad.

Segunda edición. Donativo: 9 mdp

Acciones:

- Fondo de alimentación para 200 niños indígenas abandonados en Chihuahua.
- Capacitación a niños invidentes en Guadalajara.
- Tratamiento para 50 niños con cáncer de la Casa de la Amistad.

Tercera edición. Donativo: 12.5 mdp

Acciones:

- Prótesis a 50 niños en Querétaro.
- Reacondicionamiento de las instalaciones de una casa hogar en Monterrey.
- Tratamiento para 100 niños con cáncer de la Casa de la Amistad.

Cuarta edición. Donativo: 15.4 mdp

Acciones:

- Reacondicionamiento de las instalaciones de dos casas hogar en Hermosillo.
- Cirugía de la vista para 200 niños en Tuxtla Gutiérrez.
- Tratamiento para 100 niños con cáncer de la Casa de la Amistad.

Quinta edición. Donativo: 16.4 mdp

Acciones:

- Atención a 500 niños chiapanecos con cataratas y estrabismo.
- Tratamiento para 111 niños con cáncer de la Casa de la Amistad.
- Ayuda y medicamentos para terapia contra el cáncer a otras instituciones en Sinaloa, Morelos, Oaxaca y Tabasco.

Sexta edición. Donativo: No disponible

Acciones:

- Tratamiento para 139 niños con cáncer de la Casa de la Amistad.

Séptima edición. Donativo: 16.4 mdp

Acciones:

- Apoyo económico para la Casa de la Amistad.
- Tratamiento a 500 niños chiapanecos con cataratas y estrabismo.

Octava edición. Donativo: No disponible

Acciones:

- Apoyo económico para la Casa de la Amistad y a bancos de medicamentos.

Novena edición. Donativo: 9.5 mdp

Acciones:

- Apoyo económico para la Casa de la Amistad.

Décima edición. Donativo: 10.5 mdp

Acciones:

- Apoyo económico para la Casa de la Amistad y tratamiento a 50 niños con cáncer de la institución.

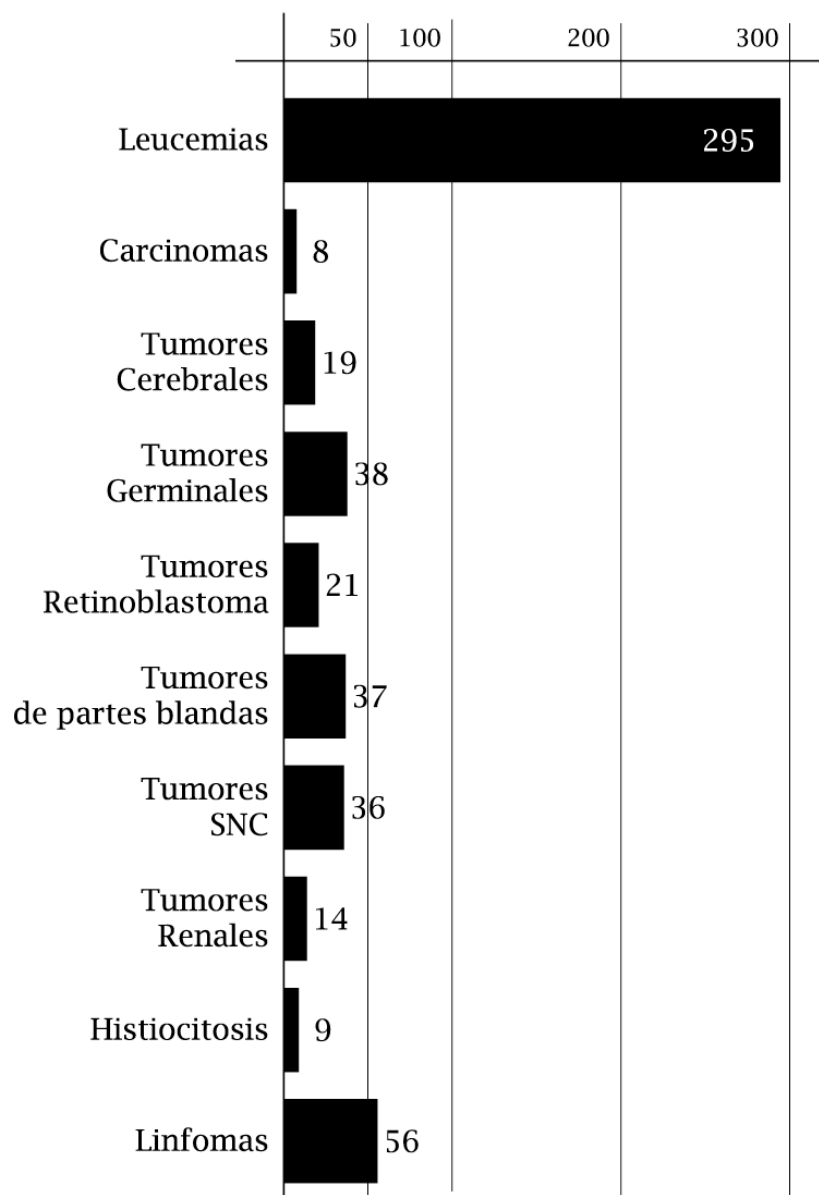
Décimo primera edición. Donativo: 10.6 mdp

Acciones:

- Apoyo económico para la Casa de la Amistad.

Anexo 4

Tabla de casos atendidos por padecimiento de cáncer en la Casa de la Amistad



Fuente: Casa de la Amistad, Informe Anual 2009.

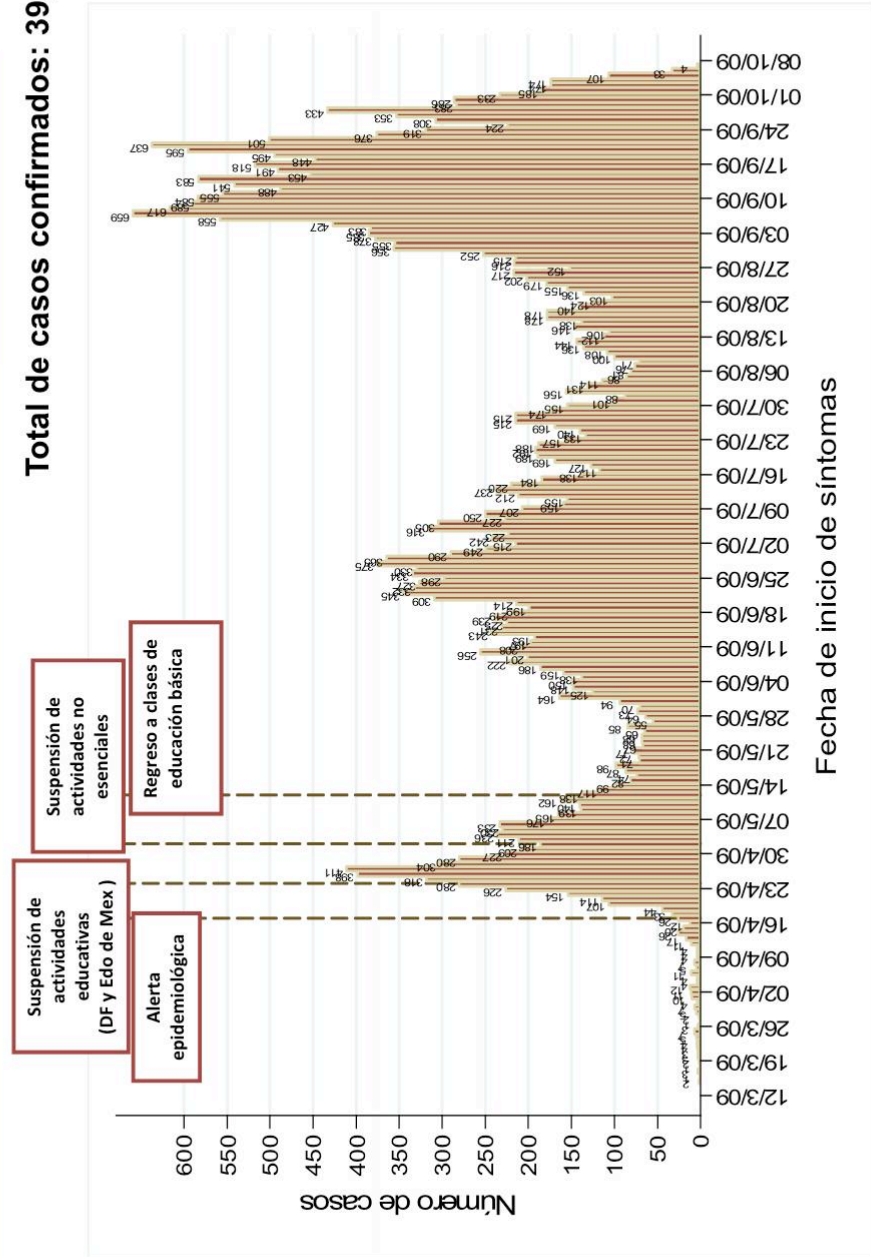
Anexo 5



SALUD

Distribución de los casos confirmados de acuerdo a la fecha de inicio de síntomas

Total de casos confirmados: 39,489



Fuente: Base de datos InDRE.