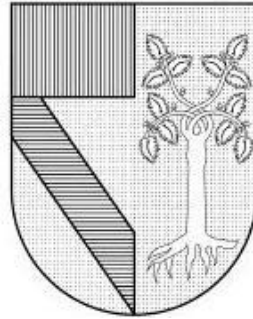


UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ESCUELA DE COMUNICACIÓN



“THE COMPANY: RESPONSABILIDAD CORPORATIVA”

C A S O

Q U E P R E S E N T A

GIOVANNA MABELY AJAS NOBLE

P A R A O B T E N E R E L G R A D O D E :

MAESTRO EN COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

DIRECTOR DEL CASO:

Maestra Claudia Ivette Romero Delgado

MÉXICO, D.F.
A 31 de Julio de 2010

INDICE

<u>Introducción</u>	1
<u>The Company y la Responsabilidad Corporativa</u>	2
<u>Sistema de licencias The Company</u>	3
<u>Normas de trabajo en materia de licencias</u>	4
<u>The Company</u>	5
<u>Departamento de Comunicación The Company México</u>	6
<u>Soluciones Propuestas</u>	7
<u>Conclusiones</u>	10
<u>Bibliografía</u>	12
<u>Anexos</u>	13

Introducción

A principios de 2009, Erik Miller, Director de The Company México, tenía que escoger la manera más efectiva de comunicar a sus licenciarios el cambio global de políticas de responsabilidad social que se llevaría cabo en los siguientes seis meses. Esto significaba reconsiderar y auditar una cantidad exorbitante de contratos en un periodo corto de tiempo y la única manera de facilitar el proceso era comunicarlo lo más rápido y eficientemente posible.

The Company

"The Company es un gran lugar para trabajar porque la empresa está llena de personas que disfrutan de la creación de un gran entretenimiento."

- George Bodenheimer

Co-Chairman, The Company Media Networks

Presidente

Fundada en 1923 como un estudio de dibujos animados, The Company creció hasta convertirse en una empresa diversificada, de entretenimiento familiar y medios de comunicación internacionales.

La misión de The Company era ser uno de los principales proveedores y productores del mundo de entretenimiento e información.

Al hacerse de su cartera de marcas para diferenciar sus contenidos, servicios y productos de consumo, buscaban ser los más creativos, innovadores y rentables en experiencias de entretenimiento y productos relacionados en el mundo.

Evidentemente el querer abarcar tanto tiene sus complicaciones y/o responsabilidades por lo cual el someter a la corporación y a sus licenciarios a lineamientos estrictos de responsabilidad sonaba más que lógico.

The Company y la Responsabilidad Corporativa

The Company se esforzaba sistemáticamente por integrar la responsabilidad corporativa en todo lo que hacía. Desde el suministro de productos, a la comercialización de los consumidores a la venta al por menor. El objetivo era llevar a cabo todos sus negocios de acuerdo a los más altos estándares éticos.

Dado el tamaño de la empresa y sus filiales, The Company tenía un enfoque descentralizado para la gestión. Eso significa que se tenían habilitadas unidades de negocio diferentes para determinar la mejor manera de crear y comercializar sus productos y experiencias. Los líderes de las unidades de negocios compartían un fuerte compromiso con la calidad por lo mismo decidieron elaborar un informe para asegurarse de que actuaran de manera responsable en su enfoque al desarrollo, producción, comercialización y distribución de sus productos y entretenimiento.

Con este informe los líderes de las unidades de negocio, proporcionaron una visión general y sistemática de lo que habían logrado y lo que pretendían lograr, con un énfasis en la medición y la comunicación. Al hacerlo, esperaban ilustrar cómo incorporaban el compromiso con la responsabilidad corporativa.

El grupo líder conformado por los tres dirigentes de unidad de negocio dentro de The Company que lideraba el programa de Normas Internacionales de Trabajo colaboro estrechamente con para supervisar y promover mejores condiciones de trabajo en las fábricas de producción de bienes de The Company bajo licencia.

También, el departamento de Comunicación Corporativa Global se asoció con una empresa de comunicación externa para producir anuncios de servicio público sobre una amplia gama de cuestiones sociales y ambientales.

Si bien para The Company se habían realizado progresos y lograron integrar la responsabilidad corporativa en muchas de sus empresas, creían que todavía había más por hacer. Entre otras cosas, se estudió el desarrollo de indicadores específicos de responsabilidad de las empresas que pudieran ser asimilados a los planes operativos de las unidades de negocio clave. Ya que se dieron cuenta lo difícil que sería enfocarse a un mercado tan amplio en la aplicación del programa de *EIT, pero creían que valía la pena el esfuerzo.

Sistema de Licencias The Company

Desde hacia aproximadamente veinte años The Company tenía una gran cartera de propiedad intelectual (personajes, historias, imágenes, logos) que atraían a una serie de concesionarios y vendedores interesados en la producción y comercialización de los productos que llevan personajes, historias, canciones y nombres de marca. Estos productos abarcaban una amplia gama de industrias, incluyendo ropa, calzado, juguetes, materiales publicados, los alimentos, CDs y DVDs, muebles para el hogar y electrónica, entre otros. Aproximadamente 8.000 empresas tenían licencias para utilizar la marca The Company en la fabricación de dichos productos. Esto incluía grandes empresas y los minoristas. Entre los concesionarios y proveedores autorizados había muchas medianas y pequeñas empresas a nivel mundial.

La cantidad de productos y el poco alcance en diferentes industrias que The Company tenía lo obligo a formar un sistema de licenciatarios o empresas subcontratadas que se encargaran de explotar la marca The Company de manera mas experta.

Muchos productos no eran propiedad de la marca, de hecho, eran fabricados por o para The Company. Estos eran productos bajo licencia manejada a través de operaciones de concesión de licencias de The Company Consumer Products, esta trabajaba con concesionarios, vendedores, editores y distribuidores para fabricar, distribuir y vender productos de marca en las operaciones que no fueran propiedad u operados por The Company.

El término "vendedor" se usaba para referirse a un proveedor del que se obtenía los productos directamente, y "licenciatarario" se ocupaba cuando se referían a otras empresas que obtuvieran los derechos (licencia) para producir y vender productos con marcas de la compañía, los personajes o la propiedad intelectual.

Era valioso dimensionar que el negocio únicamente para México constituía la cantidad de 50 millones de pesos anuales para la compañía global. Por lo cual era un tema muy relevante para la compañía establecer buena relación y conservar su presencia con los diferentes licenciatarios.

Normas de trabajo en materia de licencias.

El programa de The Company Estandares Internacionales de Trabajo estaba diseñado para evaluar y abordar las condiciones de trabajo que afectan a las personas que hacen productos de la marca The Company en todo el mundo. El programa se aplicaba a lugares que no son propiedad de The Company y a las personas que no son empleados de The Company. El programa EIT era administrado por los empleados y los Miembros del Elenco de abastecimiento o por quienes tenían licencias de responsabilidad en las operaciones de la compañía. Eran apoyados por un equipo de aproximadamente 70 especialistas de EIT en 10 oficinas en todo el mundo. El EIT brindaba los informes al departamento de Responsabilidad Corporativa e informaba periódicamente a la Comisión de Auditoría de la Junta de Directores.

De 1997 a 2009, el programa había evolucionado, se centró inicialmente en establecer un conjunto básico de normas fundamentales, el trabajo con concesionarios, proveedores y fábricas para promover su aplicación y la evaluación del cumplimiento. Todas estas acciones les dieron conocimiento de los problemas laborales comunes a las fábricas de todo el mundo, así como los problemas específicos de determinados países y regiones. Pero con un gran número de fábricas para vigilar y la tendencia de crecimiento de las mismas - un número que cambiaba constantemente a medida que nuevas fábricas entraban en el sistema y mayores fábricas pasaban a otro trabajo – The Company sabía que había límites a su capacidad de asegurar que se mantuviera el cumplimiento coherente de sus políticas.

Trataron de entender las raíces del problema, trabajando con las partes interesadas externas, así como otras marcas, y comenzaron a identificar las formas más allá de los enfoques tradicionales para promover el cumplimiento de las condiciones de trabajo permanente, constante y responsable. Si bien las evaluaciones de fábrica continuaban, estaban dedicando cada vez más recursos a las actividades que llevaban más directamente a mejorar las condiciones en las fábricas dentro de su esfera de influencia. También ampliaron su participación en los esfuerzos de colaboración que se ocupan de las cuestiones sistémicas y trataron de elevar el nivel común.

The Company

Código de conducta para Fabricantes

En The Company estamos comprometidos a observar:

- un estándar de excelencia en todos los aspectos de nuestro negocio y en todas las partes del mundo;
- conducta ética y responsable en todas nuestras operaciones;
- respeto por los derechos de todas las personas; y
- respeto por el medio ambiente.

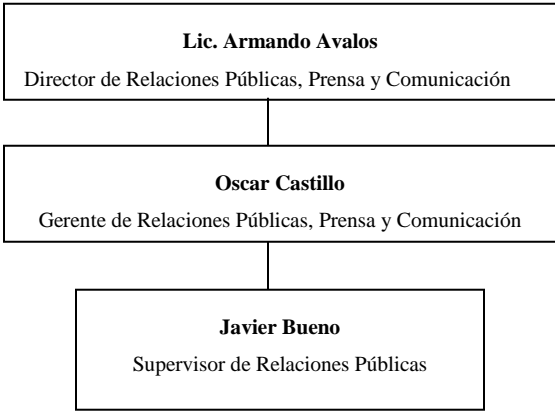
Esperamos que este mismo compromiso sea observado por todos los fabricantes de mercancía de The Company. Como mínimo requerimos que todos los fabricantes de mercancía de The Company cumplan con las siguientes normas:

- Mano de obra de niños
- Mano de obra involuntaria
- Coacción y acoso
- No discriminación
- Asociación
- Sanidad y seguridad
- Compensación
- Protección del medio
- Ambiente
- Otras leyes
- Subcontratación
- Supervisión
- Cumplimiento
- Publicación

Departamento de Comunicación The Company México

Al ser una empresa trasnacional se veía en la necesidad de contar con un reducido número de personas en esta área ya que toda la imagen corporativa se planeaba en el corporativo central, por lo cual el departamento únicamente se dedicaba a implementar las estrategias globales y tenía poca participación en las decisiones.

El organigrama estaba conformado de la siguiente manera:



Soluciones Propuestas

Al ver el dilema que enfrenta The Company es interesante volver a lo básico y tratar de comprender cual es la esencia de las relaciones publicas sobretodo en la practica, en esto la definición de Cole nos puede ayudar:

“Relaciones públicas es mas que solamente publicidad gratuita. Proporciona credibilidad a su compañía manteniendo a usted un paso delante de la competencia. Por otra parte, es una herramienta de ventas suplementaria en la que usted puede confiar.

Usted crea una imagen positiva de reputación y confianza de la comunidad que seguirá a usted y a sus empleados a donde quiera que vayan”.¹

En total alineación con lo definido y de acuerdo a la problemática que surgió con las condiciones de trabajo en *The Company*, la empresa decidió que el modelo mas adecuado para enfrentar este tipo de dilemas dentro de la organización es el de cuatro fases de Scott M. Cutlip ² el cual comprende de ciertos paso que a manera de analogía ejecutan el método científico de manera tal que las relaciones públicas son presentadas como una ciencia.

Este modelo por su practicidad y fácil implementación es el mas adecuado para el problema que se le ha presentado a la compañía, esto se ve aterrizado de la siguiente manera:

Los pasos son los siguientes:

1. Definir el problema . El primer paso envuelve probar y monitorear conocimiento, opiniones, comportamiento y actitudes de los involucrados o afectados por los actos y política de la organización.

El problema principal de The Company era el de comunicar interna y externamente el cambio en sus políticas de manera rapida y eficiente, para mantener su imagen y reputación.

¹ Cole, Hill Dennis, *UN MANUAL PRACTICO DE RELACIONES PUBLICAS PARA EL EMPRESARIO*, pp. 13

² Scott M. Cutlip, *EFFECTIVE PUBLIC RELATIONS*, pp. 281 - 283

2. Planear y programar: La información recabada en el primer paso nos ayudara a tomar decisiones acerca del programa, los públicos a atacar, los objetivos y el camino de acción a tomar.

Una vez que se tuvo un análisis concreto del problema, The Company reunió a los grupos de personas clave para planear la estrategia de cómo comunicar y que era lo mas conveniente, teniendo como principal objetivo el comunicar eficientemente y completa el cambio de políticas de a compañía.

3. Tomar acción y comunicar. El tercer paso se basa en implementar el programa de acción y comunicación diseñado para lograr objetivos específicos para cada uno de los públicos para lograr el objetivo primordial.

4. Evaluación del programa. La ultima fase comprende en crear o implementar un sistema de medición que nos arroje suficiente información y retroalimentación para ir ajustando y mejorando el proceso.

“Creación de un programa integral de marketing segmentando a diferentes públicos objetivos a atacar para definir una estrategia diferenciada que este estructurada de la siguiente manera:

Programa: Por un The Company responsable y comprometido con la sociedad

Fase 1 (duración 2 meses)

Se construye un programa de difusión *in doors* en la que los encargados del departamento forman equipos de entrenamiento en los cuales se comparte la información de la implementación del programa de EIT a través de teleconferencias con los expertos, folletos y capacitación continua para los ejecutivos que tienen contacto directo con los licenciarios.

Fase 2 (duración un mes)

Hacer extensiva la información a toda la compañía y a los indirectamente involucrados poniendo como primicias a comunicar el código de conducta de la compañía y la lista

de verificación de auditoría del cumplimiento social a través de medios internos de comunicación (intranet, pantallas, revista, posters, etc.)

Fase 3 (duración cuatro meses)

Comunicar la información de manera externa a los interesados, es decir a los licenciarios y contactos correspondientes (esto primero a través de nuestros ejecutivos de cuenta de forma personal para tener más clara a información y los nuevos estatutos), posteriormente informar al público en general a través de un programa agresivo de marketing y relaciones públicas en beneficio de la imagen de la marca, utilizando todos los medios a alcance de The Company, es decir TODOS (electrónicos, prensa, radio, televisión, etc)

Dentro de esta fase también se deberá contemplar un sistema de medición el cual nos arroje datos suficientes de retroalimentación e información valiosa para continuar y mejorar el programa a través de su duración o permanencia.

Conclusiones

Como hemos visto en el caso anteriormente el problema o fenómeno que se está dando difícilmente no pudiera ser solucionado de forma unitaria, sino al contrario existen diferentes niveles de aprobación y regulaciones internas que asignan específicamente de forma global diferentes áreas del corporativo, lo que provoca que la participación en la difusión por parte del departamento de comunicación se vea muy limitada.

Sin embargo, y de forma contradictoria no se puede actuar de forma global sin tener que primeramente regionalizar y tropicalizar los mensajes a difundir en cada región, además de que no resulta logísticamente lógico el difundir un mensaje tan importante con tan pocas personas implementar estrategias que actuaran a nivel general de forma centralizada

Desde mi punto de vista, la comunicación se debería presentar de la misma manera que se había dado, es decir tomar la decisión del corporativo de cambiar las políticas y difundirlo a través de una campaña de comunicación corporativa y también a través de sus licenciarios, es decir que directamente y de primera mano el licenciario The Company le informe a su proveedor el cambio de políticas y la importancia del asunto para que se tenga la información coherente y precisa de parte del mismo contacto de venta.

Las empresas actuales se enfrentan al reto de un mundo globalizado lo cual implica que tienen que jugar a un nivel de expansión y alcance mayor.

Su audiencia es mayor y cada vez están más expuestas lo que nos indicaría que es más visible cualquier pequeño error que cometieran, especificando un poco más las empresas que se encuentran involucradas con grandes maquiladoras últimamente han sido el foco de atención en cuanto a régimen laboral de las regiones se refiere, ya que debido a la magnitud de la empresa es muy difícil cuidar que cada subcontratada o empresa externa lleve a cabo una vida corporativa tan estricta y tan apegada a las normas como la compañía central en sí.

Por ejemplo, mucho se ha dicho que diferentes maquiladoras de tenis, como es el caso de Niké y Adidas, se han visto involucradas en prácticas de explotación infantil en sus maquilas subcontratadas, sobretodo en países asiáticos, donde la mano de obra es tan requerida por su bajo costo.

Y como estas empresas hay miles de ropa, sabanas, alimentos, etc.

La verdadera consideración sería que no se puede evitar el escrutinio a los grandes corporativos, al contrario, las empresas trasnacionales deberían empezar a emprender esfuerzos conjuntos es decir por ejemplo el establecimiento de una norma o programa que debieran seguir todas las personas o empresas que hacen negocios con ellos, esto les evitaría el duplicar procesos y les ayudaran a unir fuerzas en cuanto a imagen corporativa se refiere.

Bibliografía

- Información Confidencial.
- *COMMUNICATING IN A RISKY WORLD* - Frank E. Young and Kevin Tonat, Sage, EEUU, 2001
- *THE HANDBOOK FOR STRATEGIC PUBLIC RELATIONS AND INTEGRATED COMMUNICATIONS* – Clarke L. Caywood, McGraw-Hill Education, India, 2004
- *UN MANUAL PRACTICO DE RELACIONES PUBLICAS PARA EL EMPRESARIO* - Cole, Hill Dennis, Panorama, EEUU, 1992
- *EFFECTIVE PUBLIC RELATIONS* - Scott M. Cutlip, Pearson Prentice Hall, EEUU, 2006

ANEXOS

El siguiente artículo plasma el fenómeno que dio lugar al nacimiento de las nuevas políticas laborales con los licenciarios.

Anexo 1

Trabajo sucio

A The Company se le acusa de permitir explotación y abuso en las empresas asiáticas proveedoras de sus muñecos de plástico. A comienzos del año 2001, un grupo de consumidores críticos de Hong Kong publicó un informe sobre los terribles abusos registrados en las plantas chinas que fabrican productos para The Company: Hasta 18 horas de trabajo diario, los 7 días de la semana, durante meses de forma ininterrumpida. Según los datos del informe, la mayoría de las trabajadoras de no más de 16 años recibían un salario de entre € 37 y € 63 mensuales. Este monto se encuentra por debajo del salario mínimo dispuesto en la ley.

En el año 2000 salieron a la luz irregularidades similares en otras cuatro plantas que proveen a The Company desde China, The Company suspendió de inmediato los pedidos en tres de las cuatro fábricas, las operarias quedaron sin trabajo y resultaron así doblemente perjudicadas.

Trapos de The Company son tapas en mano de obra explotada, Oxfam

Última actualización: Miércoles, 20 de junio 2001 | 12:47p.m. ET

CBC News

Dos grupos interesados en condiciones de trabajo en el mundo en desarrollo entrega un premio de The Company bastante dudosa: "Sweatshop Minorista del Año."

La Red de Solidaridad de la Maquila y Oxfam Canadá, presentó su segundo taller de explotación anual de premios el lunes.

Discussion Hilo: ¿Tiene las prácticas de negocio de una compañía donde la influencia de gastar su dinero?

El premio fue dado a The Company basada en la investigación por el Hong Kong

Christian Industrial Comité. Se dice que The Company hace que los productos en 12 fábricas en China, donde las jóvenes trabajadoras se les paga \$ 90 al mes por trabajar 16 horas al día, siete días a la semana.

En Profundidad: Mercado: Santa's Little Helpers

Los trabajadores se han quejado de la exposición a productos químicos y las condiciones de hacinamiento que viven en los dormitorios de la empresa. The Company no es dueño de la fábrica, pero la pieza de trabajo se ha hecho allí.

El programa de CTF Mercado llevado a cabo un informe similar sobre las prácticas de The Company hace seis meses. A la vez, un portavoz dijo que la corporación estaba "preocupado" por violaciones de los derechos humanos y que estaría dispuesto a inspeccionar las fábricas en cuestión.

Esta vez, nadie en la compañía estuvo disponible para comentar sobre si había hecho eso.

Según Oxfam, muchos de los 23,6 millones de trabajadores del mundo de prendas de vestir en 160 países se les niegan sus derechos humanos básicos. Tienen malas condiciones de trabajo, salarios inferiores y la mayoría son mujeres.

Los premios son tabulados de una votación en línea de 3.000 consumidores. Wal-Mart entró en el segundo, mientras que Nike ha completado las tres primeras.

Anexo 2

LAS UNIDADES DE NEGOCIO de The Company Mexico son:

- Media Plus
- Home Entertainment
- Consumer Products