

**GESTIÓN DE LA MARCA CORPORATIVA:
BANCO DE ALIMENTOS DE PUEBLA**

**Duran,Patricia,
Cisneros Nancy Graciela
,Meléndez Víctor
y López Víctor**

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. BUAP

Resumen

La mirada que pretende este proyecto “Banco de Alimentos Puebla” tiene una perspectiva compleja, sistémica y estratégica de la comunicación en las organizaciones, basada en la convergencia y el diálogo, en la sustentabilidad y el equilibrio dinámico. Este ejercicio pretende aportar un modelo de construcción comunicacional de la marca corporativa de una organización del Tercer Sector.

La diversidad y complejidad del Tercer Sector dificulta su gestión, ya que requieren generar activos como credibilidad, confianza, participación social y reputación, que les permitan ser agentes de desarrollo social. Esto lo desarrollan en un entorno difícil, con una débil cultura de participación social, inadecuadas políticas públicas y con complejas demandas sociales.

El modelo “DICE” plantea a la comunicación estratégica en las Organizaciones del Tercer Sector no sólo como instrumento que orienta las acciones, sino como un dispositivo social de construcción participativa y cultural de la Marca Corporativa.

Palabras Claves: Comunicación Estratégica, Sustentabilidad, Marca Corporativa, Nueva Teoría Estratégica.

Abstract-

The aim of this project "Banco de Alimentos Puebla" has a complex, systemic and strategic perspective of communication in organizations, based on convergence and dialogue, on sustainability and dynamic balance. This exercise aims to provide a model of communication construction of the corporate brand of a Third Sector organization. The diversity and complexity of the Third Sector makes it difficult to manage, since they need to generate assets such as credibility, trust, social participation and reputation that allow them to be agents of social development. This is done in a difficult environment, with a weak culture of social participation, inadequate public policies and complex social demands. The "DICE" model poses strategic communication in the Third Sector Organizations not only as an instrument that guides actions, but as a social device of participatory construction of organizational change.

Key Words: Strategic Communication, Sustainability, Corporate Brand, New Strategic Theory.

Introducción

El mundo de hoy es un mundo complejo, dinámico y cambiante que demanda una visión ambiciosa para lo cual se requiere de mucha energía, múltiples caminos metodológicos, distintos planos teóricos, de convergencias, diálogo y transformación.

La mirada que pretende este proyecto "Banco de Alimentos Puebla" tiene ese espíritu, una perspectiva compleja, sistémica y estratégica, que no puede sino basarse en la convergencia y el diálogo, en la sustentabilidad y el equilibrio dinámico. Este ejercicio pretende aportar un modelo de construcción comunicacional de la marca corporativa de una organización del Tercer Sector.

La diversidad y complejidad del Tercer Sector han dificultado el estudio de este tipo de organizaciones, que requieren generar activos como credibilidad, confianza, participación y reputación que les permitan ser agentes de desarrollo social. Esto lo desarrollan en un entorno difícil, con una débil cultura de participación social, inadecuadas políticas públicas y con complejas demandas sociales. Este tipo de organización enfrenta diversos retos: para permanecer es necesario ser agente de cambio, para fortalecerse debe fomentar el liderazgo comunitario y finalmente para ser sustentable es necesaria la participación y cohesión de todos sus grupos de interés.

Este análisis en cuestión, privilegia la relación con el “otro” bajo un conjunto de dispositivos de interacción que mejoran la oportunidad de entendimiento y vinculación con quien participa y construye la marca corporativa; implica, entre otras cosas estar en diálogo recíproco y circular para convocar a construir una marca corporativa, considerando los distintos espacios socioculturales donde interactúan la organización y sus grupos de interés.

Por ello, se presenta esta propuesta que pretende contribuir a la profesionalización del Banco de Alimentos Puebla para fortalecer su marca corporativa de manera sustentable y con ello contribuir al desarrollo social del país.

EL BANCO DE ALIMENTOS DE PUEBLA

Las estadísticas sobre desperdicio de alimentos demuestran la forma poco equitativa en la que se reparten los recursos: un cuarto del agua que consumimos los humanos se usa para alimentos que nadie consume, el 40% de las pérdidas de alimentos en países en vías de desarrollo son resultado de un almacenamiento inadecuado (Evia, 2014 p.10).

GESTIÓN DE LA MARCA CORPORATIVA:

BANCO DE ALIMENTOS DE PUEBLA

Duran, Patricia, et al

En México, de acuerdo a estadísticas de la Secretaría de Desarrollo Social (2014), se desperdicia 30 por ciento de alimentos, desde el proceso de cosecha hasta su comercialización. Una estrategia para combatir el hambre es la creación de bancos de alimentos, entidades que reciben y recogen alimentos excedentes de comercios, empresas o personas para repartirlos con las personas que los necesitan.

La Red de Bancos de Alimentos de México es una asociación civil mexicana sin fines de lucro, que opera desde 1995 y se dedica al rescate de alimento para combatir el hambre y mejorar la nutrición de la población vulnerable en México, en 2013, se rescataron casi 112,812,806 kilogramos de alimento beneficiando así a 1,111,952 mexicanos.

La Asociación Mexicana de Bancos de Alimentos es la segunda red de bancos más grande del mundo, ya que une a más de 60 bancos de alimentos de todo el país. La población en situación de pobreza alimentaria en México se encuentra concentrada en 8 estados donde reside el 57.8% de dicha población: Chiapas (15.8%), Oaxaca (12.4%), Guerrero (11.5%), Veracruz (9.3%) y Puebla (8.8%). La distribución geográfica de la Red BAMX se muestra en la Figura 1:



Figura 1: Ubicación de Banco de Alimentos afiliados a BAMX. (BAMX, 2014)

En el año 2000, Banco de Alimentos Puebla (BAP) se consolida como una Institución independiente de Cáritas de Puebla y en el 2003 crea su propio patronato conformado por empresarios y representantes de la sociedad civil. En el Año 2006 se firma un tratado de apoyo a nivel internacional con la Unión de Bancos de Canadá, Estados Unidos, México y Argentina. Su misión señala que es una organización que presenta una solución efectiva para combatir el hambre. Su objetivo plantea ser una institución que logre recuperar el alimento en buen estado y distribuirlo a quien más lo necesita. Actualmente es una organización que cuenta con:

- 60 voluntarios y 30 personas contratadas.
- Recolecta de 600 a 700 toneladas de alimento.
- 45 mil beneficiarios.

Banco de Alimentos de Puebla (BAP) vive una etapa de crecimiento y consolidación, por lo que es necesario realizar un proyecto de intervención organizacional en sus procesos internos que permitan un cambio estructural de su marca corporativa: dejar de ser percibida como una organización que “recibe desperdicios” para posicionarse como un aliado estratégico de las empresas y productores para contribuir a su comportamiento socialmente responsable y con ello minimizar la pobreza alimentaria de la región.

Comunicación Estratégica

El estudio de la comunicación en las organizaciones desde una perspectiva sistémica, plantea que la organización es un sistema social de relación y la comunicación es el centro constructivo de la vida social de ese sistema (Luhmann, 1984 p. 63). Por lo que en el proyecto que se presenta, se pretende superar la mirada en donde la comunicación es un proceso que únicamente transmite

información, sino se pretende llegar a la aproximación pragmática de la comunicación que la concibe como una forma de acción.

La tradición latinoamericana de la comunicación ha puesto en relieve el poder de la comunicación en el cambio social. Desde esta perspectiva, no basta sólo lograr información e interpretación eficiente para adaptarse al entorno. Sino que, la comunicación representa un poder que se puede ejercer para cambiarnos, cambiar a la organización y también el entorno, de tal manera que se logre un comportamiento social que genere una cadena de valor sustentable.

La comunicación estratégica en las Organizaciones del Tercer Sector es un elemento sustancial que contribuye no sólo como instrumento que orienta las acciones, sino como un dispositivo social de construcción participativa de la marca corporativa. Esta propuesta tiene como fuentes básicas la perspectiva sistémica organizacional, la nueva teoría estratégica y el pensamiento comunicacional estratégico. El modelo de gestión de “La marca corporativa del Banco de Alimentos de Puebla” que se presenta, propone una construcción comunicacional, con técnicas de investigación cualitativas y metodologías de comunicación estratégica, que permiten operar el modelo de comunicación “DICE” en la gestión de marca corporativa.

La visión sistémica de la sustentabilidad se ocupa de observar las estructuras que subyacen en el sistema, para describir y explicar las interrelaciones que se desarrollan entre múltiples variables. De esta manera, según Gallopin (2003 p. 5), es posible visualizar un conjunto de factores determinantes de la sustentabilidad, como son: disponibilidad de recursos, la adaptabilidad, flexibilidad, la homeostasis, la capacidad de respuesta, la auto-dependencia y el empoderamiento de los agentes sociales al interior y al exterior de la organización.

Esta perspectiva requiere el balance entre competitividad y responsabilidad social de la organización. Al hablar de competitividad, las organizaciones generan valor a la cadena, sin embargo, también destruyen algo de valor social o ecológico. Por ello, se deberá buscar la máxima producción de valor con el mínimo deterioro de la condición vital de terceros en sociedad. Si cada sector social logra la competitividad y la responsabilidad social que le corresponde a sus organizaciones, entonces, se podrá hablar de una productividad sustentable en la sociedad (Nosnik, 2013 p. 32)

Esto demanda una nueva forma de actuar en el ámbito organizacional. La Nueva Teoría Estratégica es una visión de la estrategia cuyo centro es el hombre y requiere de un esfuerzo relacional y de vinculación hacia adentro y afuera de la organización (Pérez, 2009 p. 89). La Organizaciones del Tercer Sector como el “Banco de Alimentos de Puebla” requieren de una estrategia relacional para su efectividad, debido a la necesidad de construir una marca corporativa que genere capital social.

Marca Corporativa

La construcción de una marca corporativa inicia en el corazón mismo de la organización. Existen casos infructuosos en los que se pretende la construcción de una marca con acciones esporádicas de difusión o se reduce a campañas creativas con diseños llamativos y mensajes inteligentes o emotivos. Pero no tiene congruencia con el comportamiento social y público de la organización, y más grave aún no es coherente con la cultura y el clima que los integrantes de la organización experimentan día a día.

La marca corporativa se dinamiza en el momento en que uno de sus colaboradores habla con su gente acerca de lo que vio, sintió, sufrió o disfrutó durante su jornada laboral. Ese mismo colaborador ahora comparte sus impresiones en las redes sociales que llegan a millones, en un segundo y gratis. El

integrante de la organización social se convierte en “líder de opinión”, “relacionista público informal”, o como se lo suele denominar: “Embajador de Marca”. (Formanchuk, 2011 p.11)

Cuando el director, el vocero o la publicidad hablan bien de su organización, uno ya sabe que hay intereses detrás de esa acción. Pero si un colaborador estándar habla bien de su organización, uno le cree más porque ese mensaje es más sincero y desinteresado. La credibilidad de una marca inicia con las opiniones favorables que escuchamos y de esta manera el colaborador de una organización es un agente de credibilidad y dinamizador de la marca corporativa.

La organización es un espacio permeable donde habitan los flujos comunicacionales internos y externos que construyen o destruyen percepciones, sensaciones y reacciones que se traducen en opiniones, imágenes y por lo tanto en marcas corporativas sustentables. La emoción se construye con la experiencia, por lo que es importante construir buenas experiencias de marca desde adentro de la organización. En un ambiente de trabajo estás sufriendo o disfrutando de experiencias que te “marcan” y con ello se forma la esencia de la “marca corporativa”.

La conceptualización de la comunicación a lo largo de este proyecto, considera que la vinculación comunicacional entre las partes es más que una simple acción de intercambio de información entre emisores-receptores, será entendida como una interacción, acción y participación donde la circularidad se privilegia sobre la linealidad tradicional en materia de comunicación y que tiene como finalidad la generación de procesos de cambio organizacional más sustentables y fortalecidos (Massoni, 2013 p. 22).

Esta perspectiva implica estar en diálogo recíproco para convocar a construir, considerando los distintos espacios socioculturales tradicionales y naturales donde interactúan actores de la organización. Las estrategias de comunicación organizacional deben gestionar la complementariedad y diversidad

de los integrantes y los públicos estratégicos de la organización, una marca corporativa no logra su efectividad si sólo se busca la coordinación, es necesario llegar a la implicación y compromiso de los integrantes del sistema social para que se refleje en toda la organización.

Para lograr un cambio organizacional profundo se ha transitado de estrategias de dominación a estrategias de negociación-cooperación en las que se reconoce un papel protagónico y activo de los diversos actores en una situación, para entender las condiciones del entorno, adaptarse y convertirse en el mejor proveedor del macro sistema, pero conviviendo con los otros sistemas. Y en esta perspectiva se manejan conceptos como cooperación, consenso, situaciones, agentes, cambio organizacional, adaptación, innovación que se materializan por medio de la comunicación y la acción.

En la Comunicación Estratégica desde la perspectiva de la negociación-cooperación, es necesario aprender a relacionarse con el entorno, pero con la intención de configurar vínculos sustentables que permitan la convivencia individual, organizacional y social en un juego complejo, interactivo y co-participativo.

Nosnik (2013 p. 4) afirma que para que la organización logre su propósito, es necesario pensar más allá de la retroalimentación tradicional y buscar la acción de mejora que produce la comunicación en todo el sistema. Entonces, comunicar significa: concientizar, sensibilizar, difundir, educar, cambiar, promover. Para ello con la finalidad de implementar un programa que incentive el diálogo y el diseño colaborativo de la marca corporativa en “Banco de Alimentos de Puebla” se propone el siguiente modelo:

Figura 2: Modelo "DICE". Elaboración Propia

El modelo "DICE" que se propone en este proyecto considera los siguientes elementos:

Descubrir: En un primer momento es necesario diagnosticar cuales son los sistemas comunicacionales dominantes que dan vida a la organización. A través técnicas cualitativas como las entrevistas semi-estructuradas, descubrir las marcas de racionalidad comunicacional de los miembros de la organización (Massoni, 2013 p. 27). Esto permite diseñar momentos y encuentros que se armonicen de manera natural con la dinámica organizacional, de tal manera que se genere un ambiente productivo y adecuado para la creatividad. En la figura 3 se muestra las cuatro marcas de racionalidad comunicacional y en el Banco de Alimentos de Puebla domina la ideológica.



Figura 3: Marcas de racionalidad comunicacional.

Elaboración propia basada en: Massoni (2013)

Imaginar: El siguiente paso es organizar espacios de encuentros y diálogo, respetando las marcas de racionalidad dominante. En esos grupos de discusión se construyen historias de éxito, se identifican las ideas inspiradoras para crear nuevas e irresistibles imágenes de la organización y su futuro, que conforman un banco de ideas innovadoras y atributos que cada uno de los participantes percibe. Se redactó un informe en el que recabaron las historias más representativas e inspiradoras, que conforman su marca corporativa.



Figura 4: Grupos de discusión del BAP

GESTIÓN DE LA MARCA CORPORATIVA:

BANCO DE ALIMENTOS DE PUEBLA

Duran, Patricia, et al

Construir: En asambleas participativas con todos miembros de la organización se procede a diseñar nuevos sistemas y estructuras de proposiciones visionarias que serán los elementos de nuevos planes de acción, en esta etapa se requiere de análisis y jerarquización de las ideas, se transita de la utopía a la realidad. El resultado debe ser muy cuidadoso y supervisado por un experto, se requiere un plan de acción con objetivos concretos y de corto plazo, de esta manera, se puede lograr resultados y retroalimentar sobre la viabilidad de proceder otras metas del proyecto. El producto fue un plan de acción con 3 objetivos concretos por cada uno de los 5 departamentos del “Banco de alimentos de Puebla” que serán los elementos culturales y perceptuales de la marca corporativa.

Ejecutar: Organizados en equipos de trabajo se otorga al personal la oportunidad de demostrar el compromiso personal y organizacional hacia la construcción colectiva y participativa de la marca corporativa. Con ello todos los miembros de la organización pueden recorrer el camino de la experimentación, innovación y evolución que se expresa en la puesta en marcha de nuevos procedimientos, hábitos, actividades. Se encuentra en operación los planes y se esperan medir los resultados en un plazo de 3 meses. Cuyo objetivo es insertar en la cultura organizacional la dinamización de los atributos de la Nueva Marca para que se expresen de manera colectiva a los grupos estratégicos de la organización. Esto requiere que cada uno de los atributos se vean reflejados no sólo en un slogan o un logotipo, sino en los comportamientos y procedimientos del Banco de Alimentos para que provoque cambio de percepción al exterior.

El modelo “DICE” pretende una construcción colectiva y participativa de planes de acción con los grupos internos del “Banco de Alimentos Puebla” que operen en la cotidianeidad. Para lograr lo estratégico de la comunicación se debe

88

buscar la coherencia significativa entre lo que se pretende hacer y lo que se comunica; entre lo que se comunica implícita y explícitamente; entre los propósitos y los medios para alcanzarlos; entre lo que se declara y lo que se actúa.

Este modelo tiene un énfasis es un proceso dialógico y circular, que prioriza el intercambio de ideas entre todos los actores de la situación, con la finalidad de convertirlos en los agentes de cambio. Las diferencias entre los modelos tradicionales de gestión de la marca y el modelo “DICE” son:

Modelo tradicional	Modelo Appreciativo: DICE
La organización es un problema que hay que solucionar	La organización es un libro que hay que escribir. Una historia que hay que contar
Identificación de problemas	Descubrir lo mejor que existe
Análisis de causas	Visualizar lo que puede llegar a ser
Plan de acción	Construir un camino que nos acerque a donde queremos llegar.

Cuadro 1: Comparación de Modelos de intervención. Elaboración Propia

En tal sentido, gestionar la comunicación estratégica es actuar sobre la compleja realidad corporativa, asesorando a la gerencia en sus comportamientos y sus probables consecuencias; esto significa implementar programas de comunicación para dotarla de una mayor gobernabilidad de todos sus actos. Consiguientemente, se constituye en el proceso que posibilita afrontar las nuevas y posibles realidades sociales (Scheinsohn, 2009 p. 2).

De esta manera “la comunicación se vuelve más comunicación” porque las organizaciones deben abandonar su tradicional y cómodo monólogo para comenzar a considerar la alternativa del diálogo. La emergencia de una mentalidad sistémica, globalizadora y general, opuesta a la otra lógica reduccionista, mecanicista y fragmentaria.

A través de una “conversación institucional”, cada organización configura diferentes espacios para el encuentro público (diálogo, polémica, competencia, seducción, aniquilamiento, etc.) a partir de los cuales y conforme a sus convicciones, provoque su realización, fundamentalmente “re-creándose con otros”, no tan sólo diciendo a los otros.

El novelista francés Marcel Proust (1920) decía que el verdadero viaje del descubrimiento no consiste en buscar nuevas tierras sino en aprender a ver las mismas tierras con nuevos ojos. Los nuevos paradigmas de la comunicación en las organizaciones están aguardando ser descubiertos. Debemos entonces ser capaces de abrir los ojos con una mirada distinta para lograr anticiparnos y comprender los desafíos e infinitas posibilidades que ello nos brinda.

Construir marcas corporativas sustentables para los colaboradores, significa fortalecer la cultura de la organización. Para ello, es necesaria una visión comunicacional que logre vínculos sociales fuertes que, a su vez, provoquen colaboración, participación e integración de todos los grupos de interés, iniciando por los miembros de la organización.

Referencias Bibliográficas

BAMX (2014) . Ideario del Banco de Alimentos de México. Disponible en:
<http://bancosdealimentos.org.mx/>

EVIA, M.J. (2014). "Qué es y cómo funciona un banco de alimentos" en EXPOK Comunicación en RSE y Sustentabilidad. 20 febrero 2014. Disponible en: <http://www.expoknews.com/que-es-y-como-funciona-un-banco-de-alimentos/>

FORMANCHUK, A. (2011). Branding Interno, Una trama inteligente. 1ª ed.. Edición Formanchuk & Asociados. Buenos Aires

GALLOPÍN, G.C. (2003). "Sostenibilidad y desarrollo sostenible: un enfoque sistémico". Serie medio ambiente y desarrollo No. 64, División de Desarrollo Sostenible y Asentamientos Humanos, CEPAL, Santiago, Chile.

LUHMANN, N. (1984). Soziale systeme: Grundrisse einer allgemeinen theorie. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.

MASSONI, S. (2013). Metodologías de la Comunicación Estratégica. Ed. Homosapiens. Argentina

NOSNIK, A. (2013) Teoría de la Comunicación Productiva. Exploraciones más allá de la retroalimentación. Ed. Homo Sapiens. Argentina

PÉREZ, R.A., y MASSONI, S. (2009). La nueva teoría estratégica. Ariel. Madrid.

PROUST, M. (2012). El caso Lemoine y otros pastiches, traducción, prólogo y notas de Carlos Cámara y Miguel Ángel Frontán, Ediciones De La Mirándola, Buenos Aires.

SCHEINSOHN, D. (2009). Comunicación estratégica. Ed. Granica. Buenos Aires.

SECRETARÍA DE DESARROLLO SOCIAL, (2014). Secretaría de Desarrollo Social (2014). Comunicado de prensa se desperdicia 30 por ciento de alimentos, desde el proceso de cosecha hasta su comercialización. México. Disponible en: <http://huellas.mx/nacional/2014/06/23/se-desperdicia-30-de-alimentos-sedesol/>