

Fundación UADE

Facultad de Comunicación

Licenciatura en Ciencias de la Comunicación

Tesis de Licenciatura

## **La comunicación tabacalera y una estrategia que hace humo**

La presencia de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en la estrategia comunicativa de Massalín Particulares y Nobleza Piccardo en 2016 producto de las restricciones a la comunicación impuestas por la Ley Antitabaco en junio de 2011

Alumno: Egurza, Nicolás Agustín – LU: 1046790

Directora de la Carrera: Thernes, Silvina.

Profesores: Westerholz, Ingrid Analía; Taurián, Andrés.

Fecha de entrega: 22/11/2016

Contacto:  
negurza@uade.edu.ar  
negurza@gmail.com

## **Resumen**

A partir de la sanción de la Ley Antitabaco en 2011, las empresas tabacaleras modificaron su estrategia comunicativa para cumplir con los requisitos legales y favorecer su reputación e imagen corporativa. Para eso, reorientaron su estrategia comunicativa hacia las acciones y los programas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) que desarrollan en conjunto con sus grupos de interés.

El presente trabajo analizará estas acciones de RSE desarrolladas por las principales empresas tabacaleras en Argentina para determinar cómo modificación en sus estrategias comunicativas a partir de la sanción de la Ley. Para eso se analizará el Programa Porvenir NEA desarrollado por Massalín Particulares, el Balance Social de Nobleza Piccardo y las publicaciones del último año referidas a RSE en las cuentas de Facebook y Twitter de las empresas madres que actúan a nivel internacional.

A partir de analizar estas cuestiones, se realizará una conclusión acerca de cómo es la estrategia comunicativa que desarrollan actualmente en materia de RSE las empresas analizadas y cómo afecta su imagen y su reputación corporativa.

**Palabras clave:** comunicación, Ley Antitabaco, RSE, empresas tabacaleras, imagen y reputación corporativa.

# Índice

## Introducción

1. El problema de la legislación del tabaco .....	4
2. Hipótesis de investigación .....	8
3. Objetivos .....	9
4. Amoldarse a las leyes .....	10
5. Aspectos a tener en cuenta para el análisis de la problemática .....	18

## Desarrollo

6. Massalín Particulares y la RSE: el programa Porvenir NEA .....	36
7. Una estrategia tradicional: el Balance Social de Nobleza Piccardo .....	59
8. Redes Sociales: La Responsabilidad Social tabacalera a nivel mundial .....	67

<b>Conclusiones</b> .....	85
---------------------------	----

<b>Bibliografía</b> .....	88
---------------------------	----

## **El problema de la legislación del tabaco**

En Argentina, la Ley Antitabaco (26.687), sancionada el 1 de junio de 2011, restringió en gran medida las herramientas de comunicación, promoción y publicidad de los productos de las empresas tabacaleras. A partir de esto, las empresas tabacaleras encuentran en esa limitación comunicativa del producto, la necesidad de realizar un cambio en la estructura comunicativa de la empresa, potenciando otras acciones vinculadas al ámbito de las Relaciones Públicas y el sector social, como la Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

Ciertos países cuentan con una Ley que prohíbe toda forma de manifestación comunicativa por parte de las empresas tabacaleras, tal como lo requiere la Organización Mundial de la Salud y las diferentes organizaciones no gubernamentales. Pero, en la mayor parte de los países existen leyes similares a la Argentina, con una prohibición parcial de la comunicación de las empresas que producen y comercializan tabaco, por lo que están habilitadas a desviar su estrategia comunicativa hacia otros ámbitos legalmente habilitados.

De esta forma, cuando se hace referencia a que la Ley 26.687 no prohíbe totalmente la comunicación de las empresas tabacaleras, esto permite que las acciones comunicativas que realizan escapen a la Ley como humo entre las manos, donde el humo estaría representado por la estrategia comunicativa de las actividades de la empresa que no están limitadas legalmente, mientras que las manos representarían la Ley Antitabaco y su limitación parcial sobre la comunicación del producto de estas empresas. No hay forma de encerrar al humo con las manos, siempre se va a escapar. Para reducir la actividad comunicativa sería necesario cambiar las manos por un frasco, es decir - continuando con la metáfora - una ley que prohibiera toda manifestación comunicativa por parte de las empresas tabacaleras en el País.

En la actualidad las empresas tabacaleras en Argentina pueden evadir fácilmente las restricciones en materia de promoción y publicidad que impone el Estado Nacional gracias al desarrollo de estrategias comunicativas que no se contemplan en la Ley y trabajan para favorecer la imagen y la reputación de la empresa. Un ejemplo de esto son las acciones y los programas de RSE que desarrollan las empresas que serán analizadas en el presente trabajo.

Como se mencionó anteriormente, la estrategia comunicativa de las empresas tabacaleras se vio obligada a modificar su rumbo a partir de la sanción de la Ley en junio de 2011, lo que

generó que la comunicación del producto y de las marcas – que previo a la sanción de la Ley eran el foco de la estrategia comunicativa - sea reemplazada por estrategias vinculadas al ámbito de las Relaciones Públicas, como por ejemplo la difusión de acciones y programas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) que realiza la empresa con el objetivo de favorecer su reputación y su imagen. Estos últimos aspectos son los que serán analizados en profundidad a lo largo del presente trabajo con el fin de determinar una relación entre lo que el fenómeno de la RSE representa – desde hace ya varios años - para las grandes empresas tabacaleras argentinas y de qué forma esas acciones son comunicadas, ahora que la promoción de los productos tabacaleros está limitada por Ley, para favorecer a la imagen y la reputación de la empresa.

Por otro lado, teniendo en cuenta que en los tiempos que corren la presencia en Internet – principalmente el sitio web institucional y en las cuentas en las principales redes sociales – cada vez juega un papel de mayor importancia en el ámbito empresarial, esto no constituye una herramienta vital para las empresas analizadas sino que, por el contrario, presenta poca actividad y protagonismo en la estrategia comunicativa de estas empresas. El sitio web oficial de las dos empresas analizadas presenta un diseño quedado en el tiempo, con contenidos que no se modifican y sin una periodicidad en sus publicaciones.

En el caso de las dos empresas que serán analizadas en el presente trabajo, tanto Massalín Particulares como Nobleza Piccardo, no aprovechan las principales utilidades que ofrece Internet. El motivo principal de este escaso aprovechamiento coincide con la controversia que se genera esta herramienta en torno a todas las empresas pertenecientes al sector tabacalero, que tienen de base una naturaleza determinada por el producto que comercializan pero que, a la vez, desarrollan y comunican prácticas responsables socialmente. Esto genera un debate entre comunicar o no este tipo de acciones y de qué forma o a través de qué medios hacerlo.

En el caso del sitio web institucional, si se habla de las empresas madre a las que pertenecen las empresas analizadas, tanto Philip Morris Internacional (PMI) como British American Tobacco (BAT), reflejan información sobre la industria tabacalera y sobre la propia empresa, sus productos y diferentes notas de prensa, lo que sí representa una parte esencial en la estrategia comunicativa global ya que en esas notas de prensa se comunica el accionar de la empresa a nivel mundial y a nivel nacional.

En relación a este tema, una de las empresas analizadas, Nobleza Piccardo, hacía públicos sus balances sociales en el sitio web hasta el año 2011. En total se publicaron 5 ciclos de Balance Social, que comprenden el período que va desde el año 2001 hasta el 2011. Teniendo en cuenta que el último Reporte de Sustentabilidad de BAT – a nivel internacional - es del 2016 y está disponible en el sitio web, se interpreta que existió una decisión, por parte de esta empresa, de no hacer público los Balances de los últimos 5 años realizados por su filial argentina (Nobleza Piccardo). En el presente trabajo se analizará el último Balance Social de acceso público que presentó Nobleza Piccardo en su sitio web (en la página “Enfoque sustentable”) en el año 2011, para analizar la importancia que este tipo de empresas le otorga a la RSE y la relación con la comunidad local donde interviene.

Por otro lado, la Ley Antitabaco también produjo una escasa utilización de las redes sociales para difundir actividades o novedades por parte de las empresas nacionales en cuestión. Actualmente, a diferencia de la mayor parte de las grandes empresas de todos los sectores a nivel mundial, para Massalín Particulares y Nobleza Piccardo la utilización de las redes sociales no supone un aspecto fundamental en su estrategia comunicativa. Eso se puede tomar como un lineamiento de la estrategia global que imponen las empresas madre en ambos casos (Philip Morris Internacional y British American Tobacco respectivamente).

Si se toman las cuentas de las empresas madres en Facebook y Twitter, dos de las redes sociales más utilizadas actualmente, ambas desarrollan una estrategia comunicativa activa en sus respectivas cuentas y las utilizan como uno de los principales canales para comunicar sus acciones y campañas de RSE, así como difundir otros contenidos. En relación a este aspecto, en el presente trabajo se analizará el contenido referido a las publicaciones sobre acciones y campañas de RSE que estas empresas llevan a cabo y difunden en sus cuentas de Facebook y Twitter, así como también se analizará la repercusión que presentan estas publicaciones para determinar qué importancia le otorgan al contenido de RSE en la web 2.0 como una herramienta comunicativa dentro de la estrategia global de las empresas en cuestión.

En la descripción de sus cuentas, tanto Philip Morris Internacional como British American Tobacco, dejan constancia explícita que su intención no es la promoción de su marca o productos. A simple vista esto puede afirmarse ya que casi la totalidad de las publicaciones refieren a diferentes actividades, concursos, reportes de la empresa, conferencias y otros eventos que involucran a la empresa en cuestiones de RSE.

Por este motivo, es necesario comprender la estructura comunicativa de las empresas madres a nivel global y la importancia que le otorga a las acciones de RSE este tipo de empresas para poder analizar los programas que desarrollan sus filiales en Argentina. En base a esto, en el presente trabajo se analizará el programa Porvenir NEA impulsado por Massalín Particulares con el apoyo de Phillip Morris Internacional y el último Balance Social de acceso público de Nobleza Piccardo.

A partir de lo comentado anteriormente se puede plantear la siguiente pregunta: ¿cómo es actualmente la estrategia utilizada por las empresas analizadas para adaptar su comunicación a las restricciones impuestas por la Ley 26.687 en Argentina y así favorecer su imagen y su reputación?

Para responder a esa pregunta global, se plantearon otras particulares

. ¿Cómo influyó la sanción de la Ley 26.687 en la estrategia comunicativa de Massalín Particulares y Nobleza Piccardo?

. ¿Qué importancia cobra la RSE en la estrategia comunicativa de estas empresas a partir de la Ley?

. ¿Cómo influye en Nobleza Piccardo y Massalín Particulares el uso no tradicional que realizan en materia comunicativa en el ámbito de la RSE?

. ¿En qué consiste Porvenir NEA? ¿Qué función cumple para Massalín Particulares? ¿A qué públicos se dirige el programa? ¿Qué estrategias comunicativas se utilizan para comunicarlo?

. ¿Cuál es el último Balance Social de libre acceso publicado en el sitio web de Nobleza Piccardo? ¿A qué público está destinado?

. ¿Cómo trabajan las empresas madres en Facebook y Twitter? ¿Cuáles son las campañas que llevan a cabo en sus cuentas? ¿Tienen repercusión esas publicaciones? ¿En qué medida? ¿Se adecuan a las posibilidades que brindan las redes sociales?

. ¿Cómo utilizan, las empresas analizadas, estas acciones de RSE en relación a su reputación e imagen?

## **Hipótesis de investigación**

A partir de la limitación impuesta por la Ley 26.687 el 1 de junio de 2011 a la comunicación de las empresas vinculadas a la producción y venta de productos tabacaleros en Argentina, las principales empresas nacionales (Massalín Particulares y Nobleza Piccardo) orientaron su estrategia comunicativa a la difusión de actividades y programas de RSE realizados por la empresa, dejando de lado el producto para favorecer su reputación y su imagen corporativa.

## Objetivos

### Objetivo general

- Analizar la estrategia comunicativa desarrollada por Massalín Particulares y Nobleza Piccardo con posterioridad a la sanción de la Ley Antitabaco y en relación a la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) para suplir al producto en el plano comunicacional.

### Objetivos específicos

1. Describir la Ley 26.867 en materia de limitación comunicativa de los productos tabacaleros.
2. Analizar la orientación de la estrategia comunicativa de las empresas en cuestión hacia las acciones y los programas de RSE por sobre el producto.
3. Describir el uso no tradicional de la comunicación que realizan estas empresas en materia de RSE.
4. Analizar el Programa Porvenir NEA que desarrolla Massalín Particulares en conjunto con la Asociación Conciencia para determinar cómo influye en la imagen y la reputación de la empresa.
5. Analizar el último Balance Social de libre acceso publicado por Nobleza Piccardo en su sitio web para analizar las expectativas que presentaron los grupos de interés de la empresa en materia de RSE y la respuesta de la empresa.
6. Analizar las publicaciones de 2016 referidas a campañas y acciones de RSE en las cuentas de Facebook y Twitter como herramienta comunicativa de las empresas madres (Phillip Morris Internacional y British American Tobacco) y la repercusión que tienen para determinar el lugar que estas empresas le otorgan a este tipo de acciones en relación al producto dentro de su estrategia comunicativa general.

## **Amoldarse a las leyes: la situación actual de las empresas tabacaleras en Argentina y una estrategia comunicativa que varía según las restricciones legales.**

Al igual que las personas, todas las empresas comunican. Algunas lo hacen en mayor medida que otras, utilizan diferentes herramientas y elaboran diversas estrategias comunicativas en relación a los límites legales que posean.

Hoy, mientras transcurre la segunda década del siglo XXI, la comunicación se incrementa constantemente, se desarrollan nuevas herramientas y formatos de comunicación y las empresas utilizan esos avances para su provecho, comunican sus acciones, sus novedades y, principalmente, los productos o servicios que ofrecen.

En relación al sector tabacalero, actualmente “cuatro empresas dominan el 70% del mercado mundial del tabaco: Philip Morris Internacional (PMI), British American Tobacco (BAT) y la Japan Tobacco (JT), que funcionan como empresas transnacionales y China National Tobacco Co. (ChiT), que es un monopolio estatal que produce 30% de los cigarrillos de todo el mundo.” (Asociación Azahar, 2016)

En Argentina, hoy las dos empresas con mayor producción son Massalin Particulares y Nobleza Piccardo. La primera, que comenzó su producción en el año 1900, es una empresa supervisada por Philip Morris Internacional (PMI) y actualmente produce en el país las marcas Phillip Morris, Marlboro, Virginia Slim y Parliament, entre otras. Por su parte, Nobleza Piccardo produce cigarrillos en el país desde 1898 con autorización de British American Tobacco y entre sus marcas internacionales están: Lucky Strike, Camel, Viceroy y Parisiennes, entre otras.

Desde hace varios años se implementan en todo el mundo legislaciones que restringen – y en algunos casos prohíben – la comunicación de productos tabacaleros. En Argentina, el 1 de junio de 2011 se sancionó la Ley Antitabaco (26.687) y se promulgó el 13 de junio del mismo año por el Senado y la Cámara de Diputados reunidos en el Congreso de la Nación Argentina. El título original de la Ley es: “Regulación de la publicidad, promoción y consumo de los productos elaborados con tabaco”. La sanción de esta ley implicó la derogación de las leyes N° 23.344 y su modificatoria Ley N° 24.044. Para el cumplimiento de estas disposiciones y

objetivos, la Ley establece diferentes artículos que limitan en gran medida la comunicación de los productos tabacaleros, encontrando en esta una herramienta fundamental para las empresas en cuestión que, en caso de ser neutralizada o limitada, se lograría el cumplimiento de los objetivos propuestos por la Ley.

En referencia a ciertos aspectos no comprendidos por la Ley, las recomendaciones internacionales de diferentes organizaciones y asociaciones no gubernamentales coinciden en que la única forma de reducir el consumo de tabaco es con una prohibición total de la promoción y publicidad de los productos.

“Es necesaria una ley integral que prohíba toda forma de promoción, publicidad y patrocinio del tabaco para reducir el consumo”. (Tobacco Free Kids, 2008). Por otro lado, según la Fundación InterAmericana del Corazón en Argentina (2014), “a través de la publicidad y promoción de sus productos, la industria tabacalera intenta instalar la idea de que el consumo de tabaco es algo habitual y socialmente aceptable. De esta forma, las tabacaleras, logran debilitar las campañas de salud pública desacreditando las advertencias sobre las consecuencias del tabaco para la salud”. Los principales efectos que tiene la promoción y publicidad de los productos de tabaco sobre el consumo son: “incrementar el consumo entre consumidores actuales, atraer a nuevos consumidores, reducir los intentos de dejar de fumar y alentar a los ex consumidores de tabaco a retomar el consumo”. (Fundación InterAmericana del Corazón, 2014)

Como se mencionó anteriormente, en la actualidad las empresas tabacaleras en Argentina pueden evadir fácilmente las restricciones en materia de promoción y publicidad que impone el Estado Nacional gracias al desarrollo de estrategias comunicativas que no se contemplan en la Ley y trabajan para mejorar la imagen y la reputación de la empresa. Un ejemplo de esto son las acciones y los programas de RSE que desarrollan las empresas que serán analizadas en el presente trabajo, concepto que será definido luego. Para comprenderlo, primero es necesario conocer de dónde proviene y cómo fue su evolución.

El concepto de filantropía tiene más de 100 años vigente y las empresas lo implementaron desde su creación. Sandra Orjuela (2011) define el concepto como los “aportes monetarios que una empresa realiza a una comunidad o individuo, pero no logra mejorar su calidad de vida, ni proyectos a largo plazo para beneficio de los involucrados”. A partir de este concepto,

se comienzan a desarrollar diferentes términos para describir una idea similar, que presenta leves modificaciones con el correr de los años.

Un concepto que resulta de la evolución de filantropía es la Inversión Social que, según Patricia Debeljuh (2013) “implica un uso planificado, controlado y voluntario de recursos privados en proyectos de interés público”. En base a esto, es posible establecer una distinción entre el simple hecho de realizar un aporte de dinero a un individuo o grupo (filantropía), y la destinación de esos recursos a proyectos, programas o acciones que presentan un propósito, una organización y están destinadas a públicos específicos con el objetivo de obtener determinados resultados. Esta diferencia será utilizada en los capítulos que continúan en el presente trabajo.

Otro concepto, más actual, que se asemeja con la RSE es el de Ciudadanía Corporativa, surgido a finales de siglo pasado (en la década de los 90’), que se relaciona con la teoría de los *stakeholders* o “grupos de interés” elaborada por Edward Freeman a mediados de la década del 80’ (1984), que será utilizada para analizar las estrategias establecidas por las empresas en cuestión a la hora de realizar y comunicar un programa o una acción de RSE.

En el año 2001, Nobleza Piccardo implementó una forma de relacionarse con sus públicos de interés y desarrolló Ciclos de Diálogo, cuyos resultados fueron plasmados en diferentes Balances Sociales. Entre 2001 y 2011 fueron publicados 5 Balances Sociales en el sitio web de la empresa de acceso libre aún hasta la fecha. Cada Balance representa un Ciclo de Diálogo que la empresa establece con diferentes grupos de interés para conocer las cuestiones principales y establecer una forma de relacionarse y colaborar con esos grupos. A partir de 2011 no se publicaron más Balances en el sitio web de la empresa. Por su parte, Massalín Particulares, la otra empresa que será analizada, no posee un Balance Social, pero se vincula con sus diferentes grupos de interés a través de acciones y programas de RSE, principalmente.

En relación a esto, desde hace ya varios años que las empresas de todos los sectores le dan importancia al involucramiento con las comunidades locales en las que operan y con las que se relacionan a lo largo de su cadena de valor. Esto generó un cambio en la concepción propia de las empresas y en lo que se pretende comunicar más allá del producto que comercializan. Desde hace más de 15 años, tanto Nobleza Piccardo como Massalín Particulares, desarrollan programas en las comunidades locales con las que se relacionan a través de su cadena de

valores. Según Jorge Fernandez Castro (2005), ex ejecutivo de Nobleza Piccardo durante 18 años, “los productores tabacaleros de Argentina se asientan principalmente en Salta, Jujuy, Misiones y Corrientes. La industria adquiere el tabaco a los productores a través de sus plantas de acopio en las que se lleva a cabo la pre industrialización para después transportarlo a sus plantas industriales donde se fabrican los cigarrillos”.

Patricia Debeljuh (2013) explica que “en Argentina particularmente, el punto de inflexión respecto a la evolución que se venía gestando desde la década del 90 fue la crisis que atravesó el país a fines de 2001. Ante el fracaso del paternalismo estatal, el sector empresario se situó en el centro de las expectativas de la sociedad civil. Los altos niveles de desempleo, la creciente pobreza y la incapacidad del Estado de afrontar la asistencia social, motivaron una mayor relación entre la comunidad y las empresas, llevándolas a asumir un papel más protagónico dentro de la sociedad. A partir de 2003 muchas empresas tomaron conciencia de que el rol que habían asumido hasta ese entonces debía ser superado y dirigieron sus esfuerzos hacia acciones que tuvieran un impacto más sustentable.

Hace 10 años, Paladino, Milberg & Sanchez Irondo (2006) decían que “el desarrollo de la RSE en el país se encuentra muy atrasado en comparación con países como Brasil, Estados Unidos o el continente europeo”. Esa brecha es cada vez menor, ya que el concepto de RSE se encuentra en constante evolución y las empresas, en conjunto con las autoridades gubernamentales, le otorgan mayor importancia a las acciones desarrolladas en materia de RSE. Hoy en Argentina el tema de la RSE y las empresas continúa repercutiendo en la opinión pública en menor medida que en países de Latinoamérica como Chile y Brasil. En estos países la conducta socialmente responsable de las empresas es un tema importante en la mente de los consumidores que, a partir de la implementación o no de prácticas responsables, pueden premiar o castigar a una empresa. Cada país posee importantes instituciones que trabajan sobre el concepto de RSE y su implementación en las empresas. Uno es el Instituto ETHOS, de Brasil y el otro es Acción Empresas, en Chile.

Por su parte, el Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria (IARSE) se crea a mediados del año 2002 con la misión de “promover y difundir el concepto y la práctica de la Responsabilidad Social Empresaria (RSE) para impulsar el desarrollo sustentable de Argentina”. (IARSE, 2016).

Alrededor del aspecto comunicativo de la RSE de una empresa existe un debate que continúa abierto, donde la pregunta más común es si las empresas deben comunicar o no las acciones de RSE que realizan. En cuanto a los justificativos, existen teorías de ambas partes que argumentan sobre la decisión.

Según María Eugenia Etkin (2009), “entre las diferentes posiciones adoptadas, están los que alientan la comunicación de la RSE a través de cualquier forma y herramienta, los que opinan que debe comunicarse razonablemente y quienes niegan que la RSE deba advertirse. Para Villafañe (2004): “la responsabilidad corporativa es una condición necesaria, pero no suficiente, de la reputación. Una empresa reputada además de responsable debe ser rentable, innovadora, ofrecer calidad, un entorno laboral atractivo. Es decir, la RSE per se no crea valor suficiente para incrementar la reputación de una firma”.

Alvaro Pezoa Bissières (2004) sostiene que “la comunicación empresarial de las actividades de responsabilidad social cumple una función ejemplar e incentiva a mejorar la calidad de vida de la sociedad”.

Por otro lado, “Miguel Ritter, especialista en reputación organizacional, apunta que las firmas comunican la RSE solo como parte de promoción de su negocio. Sostiene este fundamento agregando que muchas empresas tienen la hipocresía de comunicar acciones responsables y al mismo tiempo no pagan sus impuestos o contaminan el medio ambiente. En lugar de comunicar, lo interesante es que las acciones hablen por sí mismas y tengan la fuerza necesaria para generar valor a la organización. La sobreexposición comunicacional puede ser perjudicial y dañar la imagen corporativa” (Etkin, 2009).

Esta contradicción o acto de hipocresía que menciona Ritter se relaciona con la forma que propone este trabajo al analizar a las empresas del sector tabacalero y el uso contradictorio (o controversial) que realizan de la RSE, con una imagen y reputación negativas frente a la sociedad, característica que cobra valor y polémica en cuanto a este tipo de acciones y su comunicación. Es decir, en materia de RSE, se genera una contradicción cuando las acciones socialmente responsables provienen de una empresa que comercializa un producto que, entre otras cosas, es nocivo para la salud. Esta cuestión será desarrollada más adelante en el presente trabajo.

A diferencia de otro tipo de empresas, las organizaciones que pertenecen al sector tabacalero históricamente no logran generar un vínculo con la sociedad en general (no solo en las comunidades con las que se relacionan en su cadena de valores) por motivo de los productos que comercializan, que es el factor principal a la hora de generar la imagen de la empresa. Por otro lado, estas empresas desarrollan programas de RSE con sus públicos de interés (como el que será analizado más adelante) con el objetivo de favorecer su reputación y, en el largo plazo, su imagen.

Por otro lado, las herramientas que utilizan las empresas para comunicar acciones de RSE son muy variadas. Algunas de las más utilizadas son los informes y los reportes o Balances Sociales - que se presentan anualmente y resumen las actividades de la empresa en materia de responsabilidad social, así como también los programas desarrollados -, gacetillas de prensa, campañas en los medios masivos, piezas gráficas y audiovisuales, entre otras. De esta forma, las empresas desarrollan su estrategia comunicativa dependiendo del programa de RSE que lleven a cabo, de los públicos a los que se dirija, de las localidades que abarca la campaña y de otros factores que harán que la comunicación sea de bajo perfil, es decir, realizando una difusión medida y controlada de las acciones de RSE desarrolladas por la empresa en ese programa, o de un perfil alto, realizando una difusión de mayor volumen.

Otras herramientas que se pueden mencionar son: reuniones, eventos públicos, cartas, foros, boletines, revistas, correo electrónico, sitios web (donde la empresa puede colocar casi la totalidad de su información y hacerla públicamente visible), redes sociales (principalmente Facebook, Twitter y LinkedIn ya que son las que mayor repercusión tienen a nivel mundial); y a través de medios de difusión en comunicados de prensa, entrevistas, editoriales, artículos o secciones especiales, en medios gráficos principalmente.

En el año 2009, Julian Tanner (Axicom) vaticinaba que la Social Media sería el futuro de las RR.PP y que a través de las redes sociales se podría lograr influencia si se implementaran estrategias de intervención y de iniciación. (Mazalán Comunicaciones, 2009)

Las empresas analizadas modifican la forma de generar la influencia de la que hablaba Tanner porque, en primer lugar, deben lidiar con extensas restricciones en materia comunicativa y porque, en segundo lugar, utilizan las acciones o los programas de RSE para modificar sus respectivas imágenes y reputaciones corporativas de una forma diferente a otras empresas que

no presentan una contradicción o conflicto de base a la hora de comunicar, como sí lo presentan las empresas tabacaleras en el producto que comercializan.

Si se tiene en cuenta que la empresa comercializa productos que ocasionan miles de muertes por año y al mismo tiempo lleva a cabo programas de RSE en contra del trabajo infantil y otras problemáticas sociales, se produce una suerte de controversia, que será manifestada en la respuesta que generen estos programas y acciones de RSE - y su posterior difusión – por parte de la sociedad en general, distinguiéndola de la comunidad local que es beneficiada directamente por el programa.

En base a esto, generar una alianza con el sector público y con una organización no gubernamental le permitiría a empresas como Massalín Particulares y Nobleza Piccardo poder comunicar sus preocupaciones sobre diferentes problemáticas que afectan a la comunidad local a través de sus acciones y programas de RSE y así mejorar sus imágenes y reputaciones corporativas.

Entonces, las empresas como estas, que tienen impregnada una mala concepción por parte de la sociedad en general, tendrán, por lo tanto, una mala reputación. Esto sucede como consecuencia de los productos que comercializan, como se explicó anteriormente, y es uno de los motivos principales que llevan a que las empresas tabacaleras analizadas desarrollen campañas y estrategias de RSE para intentar favorecer su reputación y, por lo tanto, su imagen ante los *stakeholders*.

Es importante reconocer que toda acción o programa de RSE bien realizada es favorable para cualquier tipo de empresa, a pesar de que comercialice productos nocivos para la salud como es el caso de Massalín Particulares y Nobleza Piccardo, analizadas en el presente trabajo. A pesar de esto, no todas las empresas ni todos los programas de RSE obtienen los mismos resultados, que siempre serán más favorables para aquellas empresas que realicen los programas por cuenta propia y que no tienen necesidad de trabajar en conjunto con diferentes asociaciones. A su vez, el tipo de programa, el o los grupos de interés a los que se dirige, la organización y la comunicación son factores determinantes para el éxito del programa de RSE.

La comunicación respecto de la responsabilidad social que utilizan las empresas como recurso para lograr la aceptación social, ya no es garantía de una imagen positiva: “(...) el IARSE establece que la adopción indiscriminada de esta estrategia por parte de una empresa puede representar dos riesgos: o bien que la empresa encare la responsabilidad social con el único objetivo de figuración, o que sobrestime y confunda su papel en la articulación social” (Etkin, 2009). Continuando con este concepto, las empresas analizadas se configuran más con el primer riesgo que describe el IARSE, producto de la “figuración” que puede presentar, por ejemplo, Massalín Particulares al momento de asociarse con Conciencia para desarrollar los programas de RSE. En este aspecto, un sector de la sociedad podría pensar que la empresa contrata a la Asociación y se desliga del programa, demostrando con esto un desinterés por la causa social a la que este apunta y con el único objetivo de que figure el nombre de la empresa.

Entonces, ante esta controversia que genera una empresa tabacalera como Massalín Particulares, decide aliarse con una asociación que desarrolla campañas para la erradicación y la prevención de diferentes problemáticas sociales y, de esa forma, utilizarla para revertir - o convertir - la imagen y la reputación negativa de la empresa en una imagen solidaria y socialmente responsable, a través de la RSE.

## **Aspectos a tener en cuenta para el análisis de la problemática**

A continuación se desarrollarán los conceptos que serán utilizados como base para el análisis del objeto de estudio del presente trabajo que está compuesto por: el Programa Porvenir NEA 2016 realizado por Asociación Conciencia en conjunto con Massalín Particulares; el último Balance Social de libre acceso presentado en 2010 por Nobleza Piccardo en su web; y por último, las publicaciones del año 2016 de las cuentas de Twitter y Facebook de Phillip Morris Internacional y British American Tobacco.

En primer lugar, la Ley 26.687 explicada anteriormente será utilizada para comprender el cambio que produjo en la estrategia comunicativa de las empresas analizadas y su orientación hacia la difusión de acciones y programas de RSE. Por este motivo, será utilizada para comprender por qué las empresas analizadas llevan a cabo programas de RSE como Porvenir NEA 2016, desarrollan balances sociales y publican prioritariamente contenidos referidos a RSE en sus cuentas de redes sociales.

El primer capítulo de la Ley establece algunas disposiciones generales que son dignas de mencionar. En su primer artículo, la Ley deja establecido que “regula la publicidad, promoción y el consumo de los productos elaborados con tabaco a los fines de la prevención y asistencia de la población ante los daños que produce el tabaquismo.” El artículo N° 2 establece los objetivos de la Ley, entre los que se encuentra “reducir el consumo de productos elaborados con tabaco”, “prevenir la iniciación en el tabaquismo, especialmente en la población de niños y adolescentes” y “concientizar a las generaciones presentes y futuras de las consecuencias producidas por el consumo de productos elaborados con tabaco y por la exposición al humo de productos elaborados con tabaco”.

En cuanto a las definiciones que se vinculan directamente con el objeto de estudio del presente trabajo se distinguen tres.

Por un lado, la Ley entiende como productos elaborados con tabaco a “los preparados que utilizan total o parcialmente como materia prima tabaco y son destinados a ser fumados, chupados, masticados, aspirados, inhalados o utilizados como rapé”. Por otro lado, basada al artículo N°1 del Convenio Marco de la Organización Mundial de la Salud para el Control del Tabaco (2003), la Ley agrupa los conceptos de *publicidad y promoción de productos*

*elaborados con tabaco* y los define como “toda forma de comunicación, recomendación o acción comercial con el fin, el efecto o el posible efecto de promover directa o indirectamente el consumo de productos elaborados con tabaco”. (Organización Mundial de la Salud 2003). Para distinguirlo de los conceptos definidos anteriormente, la Ley define el *patrocinio de marca de productos elaborados con tabaco* como “toda forma de contribución a cualquier acto, actividad, persona física o jurídica, pública o privada, con el fin, o a los efectos de promover la marca de un producto elaborado con tabaco”. En relación a este concepto, en el análisis que realiza el presente trabajo sobre las acciones y los programas de RSE que desarrollan Massalín Particulares y Nobleza Piccardo, será determinante identificar si la comunicación de este tipo de acciones se ubica dentro del concepto de patrocinio definido por la Ley Antitabaco para determinar su legalidad o ilegalidad de este tipo de acciones.

Otro concepto definido en la Ley es la “*comunicación directa*” como “aquella que no es visible o accesible al público en general, y que está dirigida al público de mayor edad, identificado por el documento de identidad de cada uno de los que hayan aceptado en forma fehaciente recibir tal información”.

El artículo N° 5 de este capítulo expresa textualmente: “Prohíbase la publicidad, promoción y patrocinio de los productos elaborados con tabaco, en forma directa o indirecta, a través de cualquier medio de difusión o comunicación”. En este artículo se utilizan los cuatro conceptos definidos anteriormente (publicidad y promoción, patrocinio y comunicación directa) y se limita en gran medida la comunicación que las empresas tabacaleras pueden realizar, principalmente en materia publicitaria de sus productos. A partir de este artículo, en el presente trabajo se genera una teoría sobre la estrategia comunicativa de Massalín Particulares y Nobleza Piccardo y cómo estas reemplazan el producto por las diferentes acciones y programas que realiza la empresa, principalmente en materia de RSE, para mejorar sus reputaciones e imágenes corporativas. Esta teoría será utilizada para abordar el análisis del objeto de estudio mencionado anteriormente.

En el artículo N° 6 se mencionarán los ámbitos que quedan exentos del artículo anterior. En relación a esto, la Ley Antitabaco decreta: “exceptúase de la prohibición establecida en el artículo anterior, a la publicidad o promoción que se realice:

a) En el interior de los lugares de venta o expendio de productos elaborados con tabaco, conforme a lo que determine la reglamentación de la presente ley;

- b) En publicaciones comerciales destinadas exclusivamente a personas o instituciones que se encuentren involucradas en el negocio del cultivo, fabricación, importación, exportación, distribución, depósito y venta de productos elaborados con tabaco;
- c) a través de comunicaciones directas a mayores de dieciocho (18) años, siempre que se haya obtenido su consentimiento previo y se haya verificado su edad.

Si bien los incisos “a” y “c” no serán utilizados para el análisis del presente trabajo, el inciso “b” sí será tenido en cuenta, principalmente a la hora de analizar el programa Porvenir NEA desarrollado por Massalín Particulares, donde la empresa se vincula con los públicos de interés que intervienen en su cadena de valores, principalmente en la etapa del cultivo.

Por otro lado, como se mencionó anteriormente, el presente trabajo analizará las acciones Responsabilidad Social Empresarial (RSE) desarrolladas por Massalín Particulares y Nobleza Piccardo y su difusión como forma de suplir esas limitaciones en la comunicación del producto establecidas por la Ley Antitabaco. Para esto, es necesario comprender el concepto de RSE y ponerlo en relación con este tipo de empresas.

Actualmente, este concepto representa un aspecto fundamental en la estrategia comunicativa de las empresas analizadas en el presente trabajo, que desarrollan programas de RSE en las comunidades locales donde se involucran productivamente para combatir problemas sociales y mostrarse responsables ante la sociedad, como es el caso de Porvenir NEA.

Para el análisis que será desarrollado en el presente trabajo es necesario comenzar por tener en cuenta una teoría y un concepto que se vinculan al concepto general de RSE. La teoría es la que desarrolló Edward Freeman en 1984 sobre los grupos de interés o *stakeholders* de una empresa. El concepto, que tiene sus orígenes en la teoría de Freeman, es el de Ciudadanía Corporativa, desarrollado por Andriof y Waddock (2002).

En relación a la teoría de Freeman (1984), el autor entiende por *stakeholder* “cualquier individuo o grupo de interés que, de alguna manera —explícita o implícita; voluntaria o involuntaria— tenga alguna apuesta hecha — *to stake*, poner algo en juego— en la marcha de la empresa; y que si, por un lado, se ven condicionados, de manera más o menos directa, por la actividad de aquélla, pueden, a su vez, condicionarla. En resumidas cuentas, cualquier

grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por la consecución de los objetivos empresariales”.

Apoyados en esta teoría, Andriof y Waddock (2002) desarrollan el concepto de Ciudadanía Corporativa, definido como “una forma de reconocer que las organizaciones forman parte de la sociedad e interactúan permanentemente con sus públicos, en donde la responsabilidad es un camino de doble vía entre la empresa y sus grupos de interés”.

Continuando con la teoría de los *stakeholders* o grupos de interés, el presente trabajo pretende demostrar la relación entre la empresa con la comunidad local donde interviene, el sector público y las organizaciones no gubernamentales, ya que los tres grupos se ven afectados por las acciones de la empresa y viceversa.

Por su parte, el Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social de Brasil (2005) sostiene que la RSE “es una forma de gestión definida por la relación ética y transparente de la empresa con todos los públicos con los cuales se relaciona, y por el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sustentable de la sociedad, preservado recursos ambientales y culturales para las futuras generaciones, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales”.

Patricia Debeljuh (2009) define el concepto como “el deber de la empresa, desde su estrategia comunicativa, de asumir el compromiso de educar en el bien, de promover el bienestar, de otorgar a la sociedad un valor agregado y de que esas acciones y esos beneficios perduren en el tiempo”.

Otra definición proviene de Gustavo Morello (2004) y refiere a la RSE como el “conjunto de acciones planteadas, a favor de las personas y su dignidad, emprendidas libremente por las empresas; que presentan las características de estar vinculadas de algún modo al desarrollo del negocio y que van más allá del cumplimiento de la ley y los convenios colectivos de trabajo. Estas acciones requieren el apoyo explícito de la dirección empresarial a la iniciativa.”.

El Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible la considera como un compromiso continuo de actuar éticamente y de contribuir al crecimiento económico, al

mismo tiempo que mejora la calidad de vida de la fuerza laboral y de sus familias, como de la comunidad local y de la sociedad en general.

Para Adela Cortina (1994), son acciones que aportan valor a los grupos vinculados con la empresa y que fortalecen los valores de libertad, solidaridad e igualdad, en tanto que fundamentos de una ética de mínimos imponibles a todos”.

Según Federico Edelstein (2005), especialista en Comunicación Institucional y Responsabilidad Social Empresarial, la RSE “es un compromiso integral por convicción asumido por la organización en todas sus relaciones con los grupos con los cuales interactúa y de la sociedad en la cual está inmersa y forma parte (...) es el “deber ser” de las organizaciones”.

A partir de las diferentes concepciones sobre RSE, Flores, Oglastrí, Peinado Vara y Petry (2007) explican que “si bien todas las definiciones presentadas son distintas, todas ellas convergen en elementos comunes como son el compromiso de las empresas de agregar valor social a la comunidad con su actividad, la creación de beneficios para todos los grupos de interés, la obligación ética de las conductas organizacionales y la protección ambiental”.

También se puede observar una evolución del concepto a lo largo del tiempo que deriva en un aspecto común a todas las definiciones. Este aspecto común, como menciona Morello (2004), refiere a la RSE ya no como tareas o acciones independientes que realiza la empresa – como era en un principio con las acciones filantrópicas -, sino como una forma de gestión de la estrategia global que desarrolla la empresa. Es decir, deja de ser una parte de la empresa para abarcar el todo. Cada decisión que toma y cada acción que realiza la empresa debe ser Responsable socialmente. “Se trata de un *modus operandi*, no de algo añadido, sino de una característica incluida en el concepto de empresa”. (Proética, 2003). A partir de esta concepción de RSE como parte de la estrategia global de la empresa es que serán analizadas las estrategias comunicativas generales de Massalín Particulares y Nobleza Piccardo para determinar la importancia que adquirieron, dentro de estas, las acciones y los programas de RSE a partir de la Ley Antitabaco.

La acción de la empresa con las comunidades en las que opera y el apoyo a causas sociales, es una de las aristas de la RSE. Las empresas hoy se involucran en proyectos en favor de la

comunidad de diversas formas: donación de productos y servicios; creación de oportunidades de voluntariado, traspaso de habilidades o de recursos, desarrollo de proyectos para beneficio de una causa social o de comunidades específicas, entre otras. (Acción RSE, 2001). Un ejemplo de esto es el programa Porvenir NEA que será analizado, donde Massalín Particulares se involucra con sus grupos de interés con el objetivo de solucionar una problemática que afecta a la comunidad local con la que se interrelaciona, porque interviene en su cadena de valor.

En relación al apoyo de las empresas con la comunidad, “la RSE y el marketing para los accionistas forman parte de una práctica empresarial cotidiana, que se utiliza para conseguir un ambiente de operación más favorable. Aún cuando parezca que hay beneficios aparentes para la sociedad, el verdadero propósito es beneficiar al negocio” (Gerard Hastings, 2009). Este concepto que desarrolla Hastings también será tenido en cuenta a la hora de analizar las acciones propuestas por las empresas tabacaleras para relacionarse con sus comunidades. A partir de estas acciones, la empresa siempre buscará generar un beneficio, que no será económico y a corto plazo, sino que, a largo plazo, la empresa estará generando un vínculo y una reputación que la beneficia, a través de acciones concretas para mejorar su imagen.

En relación a lo que menciona Hastings - y para analizar el programa que desarrolla Massalín Particulares y el Balance Social de Nobleza Piccardo - se tomará a Diana Azuero (2009) cuando explica que “los grupos de interés no tienen dudas respecto a que el principal objetivo de cualquier empresa es generar beneficios, y pueden percibir aquí una contradicción que solo se resuelve si se logra trasladar a cada uno de ellos, atendiendo a sus especialidades, que la RSE ha sido incorporada en la gestión de la empresa por su capacidad de generar valor en el mediano-largo plazo dentro de un esquema ganar-ganar que amplía su espectro de beneficios y beneficiarios”.

Por otro lado, para el análisis de los programas y las acciones de RSE de las empresas mencionadas anteriormente, un aspecto que se debe tener en cuenta es el de la empresa responsable socialmente. En base a esto, para que una empresa sea considerada responsable y se desarrolle de forma sustentable debe generar valor en tres áreas básicas que involucran a sus grupos de interés o *stakeholders*. Estas son: la económica, la social y la ambiental. Por lo tanto, la empresa que se compromete responsablemente y desarrolla prácticas sustentables debe establecer un contrato económico, social y ambiental con sus *stakeholders*. En relación a

esto, más adelante se realizará una descripción de las empresas B y particularmente si las empresas analizadas pueden ser concebidas como tales o no.

En la Mesa Redonda de CEO de Latin Trade celebrada en abril del 2014, los CEOs de las empresas más sustentables de América Latina concluyeron en que “las empresas tienen que pasar de financiar pequeños programas de RSE individuales a apoyar grandes esfuerzos de sostenibilidad. La construcción de entornos sostenibles es una tarea que excede la capacidad de una sola empresa. El crecimiento económico sostenido y el desarrollo sólo pueden ocurrir en un entorno colaborativo. Gobierno, empresas y la sociedad civil deben asociarse para obtener resultados relevantes y duraderos” (Latin Trade, 2014).

En referencia a este último aspecto, según el IARSE (2007), al momento de que una organización deba enfrentar el complejo desafío de la inclusión económica y social no debe perder su esencia, sino que debe establecer alianzas estratégicas con organizaciones creadas con una finalidad social específica y que por tanto poseen la experiencia necesaria para actuar en un terreno complejo como el de la promoción de la inclusión económica y social. De este modo, en esas alianzas estratégicas se busca complementar las identidades y las capacidades de cada uno de los actores, para lograr mejores resultados en materia de inclusión.

En el programa de RSE que será analizado en el presente trabajo, la empresa tabacalera genera una alianza con el sector público - gobiernos locales principalmente - y con una organización no gubernamental, la Asociación Conciencia. Además, se relaciona con la población civil ya que comparten la problemática del trabajo infantil.

En el Balance Social del año 2007, Nobleza Piccardo – correspondiéndose con el significado de empresa socialmente responsable - explicita: “creemos que ser socialmente responsables implica mucho más que realizar donaciones o filantropía: tiene que ver con responder con compromisos y acciones concretas a las expectativas y preocupaciones de la comunidad relacionadas con nuestro negocio” (Nobleza Piccardo, 2007). Para esto, y como se mencionó anteriormente, la empresa desarrolló Ciclos de Diálogo con sus públicos de interés para demostrar sus preocupaciones y generar compromiso y acciones concretas. En el presente trabajo se analizará el último Balance publicado en 2011 por la empresa en su sitio web, que es de acceso público.

Para el análisis del último Balance Social publicado por Nobleza Piccardo se tomará el apartado de Alejandro Riomayor - Presidente y Gerente General de la empresa en ese momento -, en el texto de Farao y Viltard (2011). En este, los autores explican que la comunicación abierta y transparente es la base del éxito de este proceso (Ciclo de Diálogo) que le permite a la empresa incorporar las preocupaciones de todos los actores relacionados con la actividad, asumir e implementar compromisos. El diálogo, explica Riomayor, “es un proceso que nos permite comprender las expectativas de los grupos de interés, es decir, se trata de escuchar, decidir y responder acerca de los temas que preocupan a la sociedad sobre las actividades que desarrolla la compañía”.

Como se mencionó anteriormente, incorporar la Responsabilidad Social a cada aspecto de una organización implica compromiso y comprensión en todos los niveles de la organización. Esto no se logra de un día para otro sino que es necesario establecer una estrategia a largo plazo para poder integrar la Responsabilidad Social a la empresa. Esta estrategia debe tener en cuenta las capacidades de la organización, los recursos disponibles, las prioridades, limitaciones económicas, sociales o legales - como presentan las empresas que serán analizadas más adelante en el presente trabajo -, entre otros aspectos. Tanto en el caso de los programas de RSE desarrollados por Massalín Particulares y los Balances de Nobleza Piccardo, ambas organizan sus objetivos en un largo plazo, ya que se desarrollan todos los años y mantienen un mismo formato.

Continuando con el significado de ser una empresa socialmente responsable, se tomará a Victor Manriquez (2014) cuando explica que “las declaraciones y acciones de los líderes de la organización, los valores, ética, aspiraciones y estrategias establecen el rumbo de la organización. La Responsabilidad Social se transforma en una parte integral de la organización, de sus políticas y sus estrategias. Para lograr esto, la empresa puede, entre otras cosas, establecer códigos de conducta o ética que especifiquen el compromiso de la organización con respecto a la responsabilidad social. Además, se debe incluir la Responsabilidad Social en la visión de la empresa, en sus aspiraciones, como el camino a seguir. De esta forma, se logra que atraviese toda la organización”. En base a esto y como se observará en el análisis del programa Porvenir NEA, un representante de Massalín Particulares en un acto del programa explica la visión de la empresa que se coincide con la del sector público y la organización no gubernamental con respecto a la problemática del trabajo infantil en los centros de acopio o chacras para la producción de tabaco.

“Estas acciones de involucramiento con la comunidad generan beneficios directos a la empresa, tales como fortalecimiento de la imagen pública ante los consumidores, accionistas, inversionistas, medios de comunicación y otros agentes importantes para la empresa; el aumento de la motivación y del compromiso de los propios empleados; el incremento del atractivo de la compañía para atraer y retener a los mejores empleados, y el fortalecimiento de su posición frente a la comunidad, entre otros (Acción RSE, 2001).

En referencia a esto, en su primer Balance Social, Nobleza Piccardo (2002) expresó: “hoy, la sociedad plantea mayores exigencias a las grandes compañías como la nuestra. No sólo se espera que seamos una empresa exitosa que genera valor para los accionistas sino que demos una conducta responsable y transparente con nuestros stakeholders y con la comunidad en su conjunto. Hemos adoptado el Balance Social como un instrumento capaz de contribuir a implantar los principios de Responsabilidad Social Corporativa dentro de la compañía, a satisfacer la creciente demanda de transparencia y a perfeccionar el proceso de toma de decisiones, mediante una mayor sensibilidad en cuanto a las expectativas de la sociedad”. (Nobleza Piccardo, 2002). Este y otros Balances serán tenidos en cuenta a la hora de analizar el último Balance (2011) presentado públicamente en el sitio web de Nobleza Piccardo.

En base a esto, como explica Marcelo L. Jaluf en el texto de Gustavo Morello (2004), “tomar en cuenta políticas explícitas de RSE (como los Ciclos de Diálogo realizados por Nobleza Piccardo) y poder medirlas e informarlas es un fuerte impulso para trabajar sobre la mejora continua de la imagen corporativa frente a consumidores, inversores y gobierno, entre otros; la comunicación con una herramienta clara y aceptada técnicamente (como son los Balances Sociales que realiza la empresa), facilita el logro de este objetivo, con efectos sobre la confianza y confiabilidad de la empresa, la percepción de compromiso con ciertos valores, y en general, la transparencia”.

Para analizar el último Balance Social publicado por Nobleza Piccardo en su web se tomará el escrito de Jorge Fernandez Castro (2005) y su definición de Balance Social como “un instrumento moderno de ejecución empresarial del principio de responsabilidad social”. Según el autor, el Balance “puede ser visto como una inversión en ética empresarial. La comunicación institucional ayuda a acortar la brecha entre lo que la empresa piensa que hace y lo efectivamente realiza”. Además, en el mismo escrito el autor presenta la definición del

Instituto para el Desarrollo Empresarial de la Argentina (IDEA) sobre el Balance Social como la actividad que consiste en “reunir, sistematizar y evaluar la información que corresponde a las dimensiones sociales que hacen a la naturaleza y a los intereses de la actividad empresarial, volcada en un documento de alcance público, donde se puedan cuantificar los datos” (IDEA, 2001).

Por su parte, Azuero (2009) explica que “el reporte es una herramienta que sirve para comunicar la RSE a todos los públicos que posee la empresa. Accionistas, analistas financieros, medios de comunicación, líderes de opinión, empleados y hasta autoridades del gobierno pueden utilizar y consultar este documento. Es por eso que en su elaboración se debe involucrar a todos los grupos de interés.”

A partir de estas definiciones será analizado el último Balance Social presentado por Nobleza Piccardo en su sitio web, referido al Ciclo de Diálogo N°5 - llevado a cabo en el año 2010 - realizado por la empresa y publicado para su libre consulta.

Otro aspecto que propone este trabajo y que será tenido en cuenta en todo el análisis es que para cualquier empresa, de todos los sectores, la RSE es un atributo que impacta de forma positiva en la mente de cualquier público, sea de interés (*stakeholders*) para la organización o no. Es por eso que se transforma en un factor vital para mejorar la imagen y la reputación de la empresa. Esta característica diferencia a las acciones de RSE desarrolladas por la empresa del resto de las acciones comunicativas, que se dirigen o influyen particularmente a ciertos públicos. Por ejemplo, cuando se desarrolla la estrategia comunicativa del producto o servicio que comercializa la empresa, se dirige principalmente a los clientes y a los potenciales consumidores de ese producto o servicio. Las acciones de RSE involucran desde los accionistas y empleados, hasta los proveedores y clientes, pasando por la comunidad local, las ONG's y el Estado, entre otros públicos.

La comunicación es un aspecto central para el concepto de RSE de una empresa. Como se mencionó anteriormente, para que una organización sea socialmente responsable debe desarrollar una estrategia comunicativa con las mismas características. En referencia a esto, Jorge Gabriel Espeche (2009) explica que “no puede existir la incomunicación, ya que para lograr la credibilidad frente a los diversos públicos es preciso que exista coherencia entre lo que se hace y lo que se dice”. Para esto, en el análisis se observará que la empresa utiliza a la

ONG Conciencia para comunicar las acciones del programa, que se coinciden con lo que propone la empresa y lo que quiere transmitir a sus públicos de interés.

Tanto la comunicación interna como la externa es esencial para transmitir muchas funciones de RSE que desarrolla la empresa, como por ejemplo: aumentar la toma de conciencia, tanto dentro como fuera de la organización sobre sus estrategias, objetivos, planes y desempeño en RSE; ayudar a comprometerse y crear diálogo con los *stakeholders*; mostrar cómo la organización está cumpliendo sus compromisos sobre responsabilidad social y respondiendo a los intereses de los *stakeholders* y las expectativas de la sociedad en general; ayudar a involucrar y motivar tanto a empleados como a consumidores y sociedad en general para apoyar las actividades de responsabilidad social de la empresa; aumentar la reputación de una empresa por su actuación socialmente responsable, algo que se comentó anteriormente.

En función a esto, para el análisis que se realizará en el presente trabajo se tomará el escrito de Orjuela (2011) cuando señala que “ la RSE debe ser una labor de desarrollo y responsabilidad social tanto hacia su interior como hacia su exterior, en la formación de significados culturales, que marquen a todos los vinculados con ella.(...) La empresa ya no se entiende solo como un ente que comunica y sus públicos reciben y actúan en consecuencia. (...) Es muy importante entender a la comunicación mucho más allá como una herramienta, una táctica, no solo como un proceso o un elemento más dentro del engranaje de la empresa”. “La organización (continúa la autora) comunica de forma implícita (exposición de sus acciones y prácticas) y explícita (discurso y/o reflexión consciente sobre la RSE). Comunica al hacer y al no hacer, al hablar y al no hablar. No hay RSE sin comunicación y la comunicación en el siglo que corre debe estar marcada por la responsabilidad, ya que la empresa se comunica con su entorno y este, a su vez, responde a la empresa a través de la comunicación, construyendo cultura desde su propia identidad y proyectándola a través de sus comportamientos, comunicación y relacionamiento con sus audiencias claves”.

Continuando con este aspecto, lo que la empresa comunica a los diferentes públicos debe coincidir con los valores de la empresa, más aún si se comunican acciones de RSE. Las temáticas que la empresa elige adoptar para estas acciones deberían coincidir con lo que promulga la organización y lo que intenta mejorar en la cultura de sus públicos. De esta forma, a través de la comunicación general, la empresa debe pretender trasladar esos valores a todos los públicos, a la sociedad en general. Esa comunicación de los valores de la empresa se

desarrolla a través de el/los producto/s o servicio/s que comercializan y de las acciones que difunden a sus públicos, reflejando en ellas los compromisos que adopta la organización para con ellos.

Como se mencionó anteriormente, las acciones de de RSE que puede realizar una empresa son muy variadas. En el presente trabajo serán analizadas tres acciones de Responsabilidad Social que desarrollan las empresas en cuestión. Estas son: el programa Porvenir NEA de Massalín Particulares, el último Balance Social publicado en el sitio web de Nobleza Piccardo y, por último, las publicaciones referidas a campañas de RSE en las cuentas de Twitter y Facebook de las empresas madres.

En referencia al Balance, Memoria o Reporte Social de las empresas, Azuero (2009) explica que “en la mayoría de los casos se prepara para entregar a los accionistas, junto con el informe anual, y a otros públicos específicos como los analistas financieros, los medios especializados, determinados líderes de opinión y en algunos casos a los empleados, su presencia en la página web de las empresas abre el espectro de posibilidades de uso y consulta”. Esto se tomará para el análisis, teniendo en cuenta que se analizará el último Balance Social publicado por Nobleza Piccardo en su sitio web que es de público acceso.

Continuando con las acciones de RSE, existen 2 métodos o formas de comunicarlas. Por un lado, la comunicación interna de la empresa, que comprende principalmente a los empleados, inversores y la dirección. Incluye reuniones entre las partes, diálogo, actividades en equipo para integrar de RSE a la organización, entre otras. Por otro lado, la comunicación externa, donde la empresa se relaciona con los consumidores o clientes, proveedores o distribuidores, otras empresas, diferentes instituciones y organizaciones no gubernamentales, autoridades gubernamentales, comunidades locales, entre otros grupos de interés. Las acciones de RSE que serán analizadas comprenden ambas formas de comunicación pero el presente trabajo centrará el análisis en la comunicación externa de la empresa y sus respectivos grupos de interés.

Para el análisis de la difusión de acciones y programas de RSE, el presente trabajo plantea que las empresas analizadas, Massalín Particulares y Nobleza Piccardo, realizan un uso no tradicional de la estrategia de comunicación en el ámbito de la RSE. Es cuestionable que estas empresas desarrollen una estrategia comunicativa coherente cuando de base hay una

incoherencia comunicacional, que se manifiesta en la contradicción que se genera entre las acciones de RSE que promueven - y comunican - y el producto que comercializan, que posee una connotación negativa para la sociedad en su conjunto, principalmente en el ámbito de la comunicación. ya que deben tener en cuenta las controversias que puede generar el producto que comercializan a la hora de comunicar acciones de RSE

A modo de ejemplo, una empresa como Nike o Adidas que comercializan productos de indumentaria deportiva, a la hora de realizar acciones o programas de RSE y comunicarlos de forma medida, no generarán una controversia en la sociedad que pueda afectar su reputación y, por lo tanto, su imagen, ya que las acciones de RSE tienen una buena concepción por parte de la sociedad en su conjunto. Por otro lado, si Massalín Particulares o Nobleza Piccardo llevan a cabo acciones y programas de RSE y realizan una difusión inapropiada o excesiva, habría mayores posibilidades de que se genere una controversia entre el producto que comercializa la empresa y las acciones que propone desarrollar. Es decir, la pregunta que se podría desprender del pensamiento común de la sociedad sería: “¿como es posible que una empresa que comercializa productos que generan enfermedades y hasta la muerte desarrolle (o tenga intenciones de hacerlo) programas y acciones de RSE para combatir diferentes problemáticas?”

Otro concepto que será utilizado es el de “Empresa B”, definido por Sistema B (2016) como “un tipo de empresa comprometida a transitar un camino de mejora, considerando en las decisiones a los consumidores, los trabajadores, la comunidad, los inversionistas y el medioambiente. Este tipo de empresas redefinen el sentido del éxito empresarial, usando la fuerza del mercado para dar solución a problemas sociales y ambientales”. Este nuevo tipo de empresa “amplía el deber fiduciario de sus accionistas y gestores para incorporar intereses no financieros, cumpliendo un compromiso a generar impactos positivos socio-ambientales, operando con altos estándares de desempeño y transparencia”. Además, “redefinen su propósito de manera vinculante, incorporando en sus estatutos intereses de largo plazo para todos sus públicos de interés.

Retomando el cuestionamiento que podría surgir sobre las acciones de RSE que realizan las empresas en cuestión, para el análisis del Balance Social de Nobleza Piccardo se tendrá en cuenta lo que expresa la propia empresa con respecto la contradicción que se puede generar en la comunicación y el desarrollo de acciones de RSE por parte de esta empresa. En un

Balance Social (2007), la empresa menciona textualmente: “fabricar un producto controversial no impide que podamos trabajar dentro del marco de la Responsabilidad Social Corporativa. Es más, creemos que hacerlo es ineludible. Estamos convencidos de que mientras exista una demanda legítima de nuestro producto, corresponde satisfacerla dentro de un marco de responsabilidad, que va más allá de la forma en que producimos y comercializamos nuestro producto: significa llevar a cabo cada una de nuestras acciones basándonos en principios que rigen nuestro negocio en todo el mundo”.

La acción de la empresa con las comunidades en las que opera, o su apoyo a causas sociales, es una de las aristas o variantes de la RSE. En base a esto, “las empresas hoy se involucran en proyectos en favor de la comunidad de diversas formas: donación de productos y servicios; creación de oportunidades de voluntariado, traspaso de habilidades o de recursos, desarrollo de proyectos para beneficio de una causa social o de comunidades específicas, entre otras” (Acción RSE, 2001). Este es el caso del programa Porvenir NEA que será analizado, donde la empresa Massalín Particulares comparte su interés – contra la problemática del trabajo infantil – con la comunidad local y desarrolla el programa con una particularidad: genera una alianza con el sector público (gobierno local) y con la Asociación Conciencia, para desarrollar y comunicar el programa a los diferentes *stakeholders*.

Entonces, ante ese uso no tradicional de la estrategia comunicativa que realiza en el ámbito de la RSE, Massalín Particulares decide aliarse con una asociación que desarrolla campañas para la erradicación y la prevención de diferentes problemáticas sociales y, de esa forma, utilizarla para revertir la imagen negativa de la empresa

Este concepto será analizado desde el apartado de Yanina Kowszyk en el texto de Morello (2004), en el que se desarrollan los fundamentos y las características de una alianza estratégica, definida por James Austin (2001) como “una alianza entre organizaciones del segundo sector (privado) y tercer sector (público no estatal) para promover acciones eficientes y eficaces que viabilicen una mejora en la vida de la sociedad, mediante una relación de intercambio en la que ambas partes se benefician y se desarrollan, alcanzando sus objetivos institucionales”.

Continuando con este concepto, la autora agrega que “existe una alianza cuando diferentes actores comparten una visión sobre su sociedad”. En el caso analizado sobre el programa

Porvenir NEA llevado a cabo por la Asociación Conciencia junto con Massalín Particulares, ambas conforman una alianza que tiene un objetivo común: la erradicación del trabajo infantil en las zonas tabacaleras de Misiones. En relación a este programa, Massalín Particulares y Asociación Conciencia representan una alianza *utilitarista*, según Kowszyk, ya que “la motivación para construir la alianza surge de un análisis sobre cómo la colaboración social impactará en la gestión del riesgo o en la creación de ventajas competitivas para la empresa. Por ejemplo, satisfacer una necesidad de la empresa o solucionar un problema (que en este programa es el trabajo infantil)”.

A su vez, la autora destaca que las alianzas entre empresas y organizaciones sociales “deben responsabilizarse socialmente por las estrategias que implementan. Esto implica construir la capacidad de ser sensible a los impactos externos que tienen los resultados de sus propias acciones”. En relación a este aspecto, en el presente trabajo se analizarán en detalle los resultados obtenidos de la estrategia comunicativa desarrollada por la Asociación Conciencia en el programa Porvenir NEA 2016.

Como se mencionó anteriormente, el principal grupo de interés o *stakeholder* al que está dirigido el programa Porvenir NEA es la comunidad local de las chacras o centros de acopio de Misiones que se vinculan con la empresa. En relación con este grupo de interés, la alianza (con la Asociación Conciencia) le permite a la empresa conocer la opinión de determinados públicos o grupos sociales, incorporar el apoyo de la comunidad a sus iniciativas y, principalmente, comunicar a la población general sus preocupaciones por el desarrollo local en relación a problemas sociales específicos, como en este caso el trabajo infantil.

Vinculado a este concepto de alianza y lo que representa para la comunidad local y los otros grupos de interés de la empresa, el presente trabajo utilizará los conceptos de imagen y reputación corporativa – que fueron mencionados anteriormente - a partir de diferentes autores.

En el texto de Orozco Toro y Roca Correa (2011), ambos autores realizan una distinción entre los conceptos de imagen e identidad, definiendo a la primera como “la percepción mental que tienen los *stakeholders* de la organización” (Marín, 2008), y a la segunda como la imagen que la empresa desea formar en los grupos de interés o *stakeholders*. Entonces, agregan los autores, “la imagen de marca es percepción, mientras que identidad es la realidad corporativa deseada.”

En cuanto al concepto de reputación, se tomará el texto de Hernandez, Losada & Macías (2007) que la definen como “el conjunto de percepciones que tienen sobre la empresa los diversos *stakeholders*, como resultado del comportamiento de la empresa”.

En base a esto, en el análisis del programa Porvenir NEA se pondrá en relación la afirmación realizada por Acción RSE sobre que “un activo programa de involucramiento con la comunidad ayuda a construir una positiva y sólida reputación ante los consumidores, los trabajadores, la opinión pública, los inversionistas, accionistas y medios de comunicación”. (Acción RSE, 2001)

Con respecto a la disyuntiva entre ambos conceptos (imagen y reputación), existe una característica que resulta la diferencia primordial para el objeto del presente trabajo y que radica, según Salinas (2007) en “el control que (la empresa) puede generar sobre la imagen o la reputación: la reputación es el resultado de la gestión de marca, no es controlable (...), es otorgada, es el resultado de la gestión de los procesos anteriores”. En base a esto, se puede mencionar a Villafañe (2004) cuando explica que: “a diferencia de lo que ocurre con la imagen de marca, la reputación sí se puede medir, ya que se puede verificar a través de hechos sólidos que permiten su contraste con los de otras organizaciones”. Como ejemplo de estos “hechos sólidos” que menciona Villafañe se podrán mencionar los programas de RSE que realiza Massalín Particulares (como Porvenir NEA que será analizado a continuación) y los Balances Sociales que presenta Nobleza Piccardo. Esto significa que por mucho que una organización se esfuerce por estructurar una publicidad a favor de mejorar su reputación, finalmente no podrá controlar completamente lo que los *stakeholders* piensen de ella, pero si mejorarlo.

Esta última diferenciación se pondrá en relación - a la hora de realizar el análisis del programa, del Balance Social y de las publicaciones en las cuentas de redes sociales – con el uso no tradicional que realiza Massalín Particulares y Nobleza Piccardo de la comunicación de RSE mencionado anteriormente. En el análisis de las redes sociales de las empresas madres, este aspecto se observará en la repercusión que obtienen las publicaciones de RSE que, a pesar de ser acciones a favor de la comunidad, esa controversia generada por el uso no tradicional de la comunicación en el ámbito de la RSE hace que la imagen de la empresa no sea positiva.

Además, para el análisis de las publicaciones en Facebook y Twitter, se utilizará el texto de Roland Barthes (1964) para analizar la relación establecida entre el texto y la imagen de las publicaciones y lo que la empresa desea comunicar a través de esta relación.

Según el IARSE, la comunicación respecto de la responsabilidad social que utilizan las empresas como recurso para lograr la aceptación social, ya no es garantía de una imagen positiva: “(...) la adopción indiscriminada de esta estrategia por parte de una empresa puede representar dos riesgos: o bien que la empresa encare la responsabilidad social con el único objetivo de figuración, o que sobrestime y confunda su papel en la articulación social” (Etkin, 2009).

Las empresas analizadas se configuran más con el primer riesgo que describe el IARSE, producto de la “figuración” que puede presentar, por ejemplo, Massalín Particulares al momento de asociarse con Conciencia para desarrollar los programas de RSE. En este aspecto, un sector de la sociedad podría pensar que la empresa contrata a la Asociación y se desliga del programa, demostrando con esto un desinterés por la causa social y con el único objetivo de que figure el nombre de la empresa.

A partir de los conceptos definidos hasta el momento, el presente trabajo será dividido en tres partes. La primera está destinada al análisis del Programa Porvenir NEA en su última edición (2016). La segunda parte está compuesta por el análisis del último Balance Social publicado en el sitio web de Nobleza Piccardo (2010). La tercer y última parte del análisis propiamente dicho está destinada al análisis de las publicaciones relativas a RSE en las cuentas de Twitter y Facebook de Phillip Morris Internacional y British American Tobacco en el último año. Por último, se realizará una conclusión de los aspectos analizados en el presente trabajo y se pondrá en relación los resultados obtenidos con la hipótesis planteada, teniendo en cuenta los objetivos elaborados para responder a las preguntas de investigación.

En cuanto a la primera parte del análisis se tomarán los siguientes conceptos desarrollados anteriormente: RSE y su aplicación a la comunicación; uso no tradicional de la estrategia comunicativa en cuestiones de RSE; alianza estratégica; imagen y reputación corporativa; además de la Ley Antitabaco. A partir de estos conceptos, se analizará el programa Porvenir NEA, la relación de la empresa con sus *stakeholders* y la respuesta que genera este programa.

En la segunda parte también se utilizarán, además de la Ley Antitabaco, los conceptos de RSE, uso no tradicional de la estrategia comunicativa en cuestiones de RSE e imagen y reputación, pero se adicionará el concepto de Balance Social y todo lo que este conlleva, explicado anteriormente. Además del propio Balance Social de la empresa (2011) se tomarán los textos de Fernandez Castro (2005) y el apartado de Alejandro Riomayor en el texto de Farao y Viltard (2011). A partir de estos conceptos, se analizará el último Balance Social publicado en el sitio web de Nobleza Piccardo, qué repercusión tuvo y qué expectativas fueron cumplidas por la empresa.

Para el análisis en redes sociales, además de la Ley, se hará uso también de los conceptos de RSE, uso no tradicional de la estrategia comunicativa en RSE, imagen y reputación, y de los conceptos relativos a redes sociales mencionados anteriormente. A partir de esto, se analizarán las campañas de RSE que desarrollan las empresas madres en sus cuentas de Twitter y Facebook, a qué públicos están destinadas y qué repercusión obtienen, teniendo en cuenta su calidad de empresas transnacionales pero al mismo tiempo de no tradicionales, con todo lo que esto significa.

Por último, para concluir el presente trabajo se tomarán todos los conceptos y los análisis realizados para contrastarlos con la hipótesis planteada al inicio del trabajo, los objetivos y las preguntas de investigación. De esta forma, se buscará llegar a una conclusión original y novedosa, que aporte conocimiento nuevo al área en la que el presente trabajo está inmerso, que es la comunicación.

## Massalín Particulares y la RSE: el programa Porvenir NEA



Figura 1: Imagen representativa del Programa presente en las piezas comunicativas

Para comenzar el análisis se realizará una descripción de: los dos actores que están involucrados en la realización del programa, cómo y cuándo surgió, el problema objetivo al que apunta y la estrategia que implementa para lograrlo. Luego se analizará específicamente la estrategia comunicativa implementada, los canales de comunicación, las piezas comunicativas utilizadas en el programa, los grupos de interés a los que está dirigida la comunicación y los resultados obtenidos. Posteriormente, se analizará la importancia que tienen estas acciones para una empresa como Massalín Particulares que realiza un uso no tradicional de la comunicación en el ámbito de RSE y si existe (o no) un interés de la empresa con respecto a su imagen y su reputación al llevar a cabo la comunicación del programa.

Es necesario aclarar que Porvenir NEA es uno de los 5 programas de RSE que desarrolla Massalín Particulares, entre los que abarca diferentes públicos, sectores y problemáticas que se vinculan a su cadena de valores. Los otros programas de la empresa son Porvenir NOA, Somos Capaces, Jardines de Cosecha y Proyectar.

Toda la información que se publicará a continuación (piezas, estadísticas, resultados, imágenes) proviene del documento oficial de Porvenir NEA, ganador de los Premios Eikon 2016.

## Los actores involucrados

El programa surge en el año 2012 como una iniciativa implementada por la Asociación Conciencia que contó con el apoyo de Massalín Particulares, además de los Ministerios de Cultura, Educación, Ciencia y Tecnología, Agro y Producción y el de Trabajo y Empleo de la Provincia de Misiones. Además, recibe el apoyo técnico de instituciones especializadas en la problemática del trabajo infantil, tales como la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y la Comisión Nacional de Erradicación del Trabajo Infantil (CONAETI), dependiente del Ministerio de Trabajo.

A partir del concepto de alianza mencionado y desarrollado anteriormente, este programa surge de la conformación de una alianza tripartita entre el sector privado, una organización de la sociedad civil y el sector público. A continuación se describirá cada uno de estos actores.

### *Organización de la sociedad civil - Asociación Conciencia*



Figura 2: Isologotipo de Asociación Conciencia presente en las piezas comunicativas del programa

Es una Organización No Gubernamental (ONG) que se dedica a la realización de programas que buscan capacitar y brindar herramientas que estimulen el protagonismo en la vida con el objetivo de formar ciudadanos con capacidad de decidir y voluntad de participar. Algunos de los valores de la Asociación son: responsabilidad, compromiso, tolerancia, honestidad, transparencia, inspiración y respeto. Trabaja en todo el país a través de sus 29 sedes buscando responder a las necesidades locales de cada comunidad. En el caso de Porvenir NEA, como su nombre lo indica, se trabaja en las comunidades locales del Noreste Argentino para

desarrollar actividades de prevención y progresiva erradicación del trabajo infantil y de promoción del ambiente seguro de trabajo en las chacras tabacaleras o centros de acopio.

*Sector privado - Massalín Particulares*



Figura 3: Isologotipo de Massalín Particulares presente en las piezas comunicativas del programa

Es la filial en Argentina de Phillip Morris Internacional, la empresa tabacalera líder a nivel mundial. En el país es la tabacalera líder, emplea a más de 2.600 personas en 7 localidades del país y trabaja con más de 7.400 productores. Posee oficinas comerciales y depósitos a lo largo del país, en las provincias de Buenos Aires (3), Rosario (1), Neuquén (1), Córdoba (1), Río Negro (1) y Mendoza (1). Los centros de acopio, que son las plantaciones de tabaco donde pequeños productores le brindan la materia prima a la empresa para su posterior elaboración, están distribuidos en el hemisferio norte del país, especialmente en Misiones, Corrientes, Salta y Jujuy. El programa Porvenir NEA apunta a las comunidades locales de los centros de acopio de Misiones, ya que forman parte de la cadena de valor de la empresa.

Desde el año 2012, Massalín Particulares se muestra comprometida con la problemática del trabajo infantil en la provincia de Misiones y desarrolló el programa Porvenir NEA para tratar el tema. En junio del año pasado, durante el evento de Porvenir NEA, un representante de la organización expresó: “en Massalín Particulares consideramos que el colegio es el lugar donde los niños deben estar. Los chicos no tienen que trabajar, hay un tiempo para eso. Tenemos que asumir que el mejor legado que le podemos dar a nuestros hijos es la educación, a través del esfuerzo diario de los maestros y de los padres que mandan día a día los chicos al colegio. Todos tenemos la obligación de construir un mejor país y una mejor provincia y la mejor forma de hacerlo es dándole educación (a los niños)”.

*Sector público - Ministerios de Cultura, Educación, Ciencia y Tecnología, Agro y Producción y el de Trabajo y Empleo de la Provincia de Misiones.*



Figura 4: Logotipo que presentan las piezas comunicativas del programa

El programa se basa en la definición de CONEATI sobre trabajo infantil, definido como “toda actividad económica y/o estratégica de supervivencia, remunerada o no, realizada por niñas y niños por debajo de la edad mínima de admisión al empleo o trabajo, o que no han finalizado la escolaridad obligatoria o no han cumplido los 18 años si se trata de trabajo peligroso”.

Este sector brinda apoyo principalmente económico al Programa con el objetivo de que se cumplan los objetivos y se puedan solucionar problemas sociales que afectan a las comunidades locales de la Provincia. Es muy común que los ministerios de las provincias apoyen este tipo de acciones de RSE impulsadas por una organización en conjunto con el sector privado.

### Alianza tripartita

Para analizar una parte de esta alianza entre el sector privado y las organizaciones no gubernamentales se utilizarán las definiciones de Yanina Kowszyk explicadas anteriormente en este trabajo.

En primer lugar se tomará el concepto que refiere a que “existe una alianza cuando los diferentes actores comparten una visión sobre su sociedad”. En este caso, la Asociación Conciencia (ONG) junto con Massalín Particulares (sector privado) conforman una alianza que tiene un objetivo común: la erradicación y prevención del trabajo infantil en las zonas tabacaleras de Misiones. Ambas partes comparten valores como la responsabilidad, la transparencia y el compromiso con la comunidad local.

Como se plantea en el presente trabajo, esta alianza le permite a la empresa poder realizar acciones de RSE y asociar su imagen a una causa social para mejorar su reputación corporativa. De esta forma, una empresa controversial como Massalín Particulares, puede recibir el reconocimiento y el apoyo de un sector de la sociedad que es la comunidad local con la que actúa y a la que apunta el programa. En relación a esto, la alianza le permite a la empresa conocer la opinión de determinados públicos o grupos sociales, incorporar el apoyo de la comunidad a sus iniciativas y, principalmente, comunicar a la población general sus preocupaciones por el desarrollo local en relación a problemas sociales específicos, como en este caso el trabajo infantil.

Para Massalín Particulares, lo que menciona Hernández y otros (2009) con respecto a que “el conjunto de percepciones que tienen sobre la empresa los diversos *stakeholders*, como resultado del comportamiento de la empresa” será positivo si logra conformar esta alianza con una organización reconocida (como es Conciencia) para que comunique todas las acciones que realiza sobre las comunidades locales en las que interviene.

De esta forma, basándose en el uso no tradicional que realiza de la comunicación en aspectos de RSE, la empresa toma a Conciencia como un disfraz para comunicar sus acciones. Si, por el contrario, la empresa se dedicara exclusivamente por su cuenta a la realización y la difusión del programa, probablemente la respuesta que genere por parte de la sociedad sea contradictoria.

En el caso de la otra parte de la alianza, que involucra al sector público, la empresa establece vínculos con los diferentes ministerios mencionados anteriormente con el objetivo de mostrar un compromiso social ante estos sectores - que conforman una parte de los grupos de interés de la empresa - y obtener su respaldo, que se suma al de la comunidad local a la que apunta el programa, para mejorar su imagen y su reputación corporativa ante la sociedad.

Para concluir con este aspecto, si una empresa pretende ser responsable y poder desarrollar acciones y programas de RSE, debe generar alianzas con el sector social y el sector público. Más aún si se trata de empresas que realizan un uso no tradicionales de la comunicación en este aspecto como es el caso de Massalín Particulares, donde una acción de RSE impulsada única y directamente por la empresa generaría controversias en relación al producto que comercializa.

## Los orígenes de Porvenir NEA

Como se mencionó anteriormente, el programa se originó en el año 2012 con el objeto de contribuir a la prevención y erradicación progresiva del trabajo infantil en el sector tabacalero de la Provincia de Misiones, así como también promover un ambiente seguro de trabajo en los centros de acopio para evitar accidentes o lesiones y minimizar los riesgos para la salud de los niños, niñas y adolescentes y sus familias.

El programa se desarrolló a partir del Código de Prácticas Laborales Agrícolas iniciado por Phillip Morris Internacional (empresa madre de Massalín Particulares), cuyo objetivo es erradicar progresivamente el trabajo infantil y lograr condiciones de trabajo justas y seguras en todas las chacras (centros de acopio) que provean tabaco a la empresa. A su vez, se basa en las legislación vigente en el país sobre el trabajo infantil, principalmente en 3 leyes. La Ley 26.390, que establece como edad mínima de admisión al empleo los 16 años. La Ley 26.727 o de “Régimen de Trabajo Agrario”, que prohíbe el trabajo infantil y establece protección al trabajo adolescente, además de obligar al empleador a contar con espacios de contención para niños y niñas en las explotaciones agropecuarias. Por último, la Ley 26.847, que incorporó en el 2013 el artículo 148 bis al Código Penal que convirtió en delito penal la contratación de mano de obra infantil.

Durante la etapa piloto, Porvenir NEA fue implementado bajo el nombre de Programa de Prevención del Trabajo Infantil en Misiones (PPTIM) en el departamento General Manuel Belgrano, involucrando a Niños, Niñas y Adolescentes, Directivos y Docentes, Productores tabacaleros y Equipos de Agronomía y Técnicos de Campo del sector tabacalero.

En el año 2013, el PPTIM amplió su cobertura al departamento Guaraní, haciendo foco en las localidades de San Vicente y El Soberbio, alcanzando así a 13.500 beneficiarios. En 2014, el PPTIM se expandió a San Pedro, llegando a 17.900 beneficiarios de escuelas rurales ubicadas en la zona tabacalera de la provincia de Misiones. En 2015 modificó oficialmente su nombre, pasando a ser Porvenir NEA e intensificó el trabajo con 145 escuelas rurales de las localidades de Comandante Andresito, San Antonio, Bernardo de Irigoyen, San Pedro, San Vicente y El Soberbio, haciendo foco en 11.000 alumnos de picadas tabacaleras y 3.000 hijos de productores.

Actualmente, el programa continúa implementando acciones tendientes a la mejora del acceso con calidad al sistema educativo rural y del acceso de agua segura para alumnos de escuelas rurales de picadas tabacaleras. Asimismo, se intensificó el trabajo con el equipo de técnicos de campo para el acompañamiento y abordaje de situaciones críticas relacionadas a las problemáticas de trabajo infantil y/o ambiente seguro en las chacras que requieran una intervención.

### Problema al que apunta el programa

En un documento oficial del programa Porvenir NEA 2016, la organización pone de manifiesto el objetivo del programa expresando que “en la búsqueda de involucrarse en forma directa con las comunidades donde la empresa (Massalín Particulares) desarrolla la actividad y con la mente puesta en la realidad social económica, Porvenir busca apoyar la erradicación y prevención del trabajo infantil en las zonas tabacaleras de Misiones, no solo a través de acciones directas sino buscando la sustentabilidad a largo plazo”. Para eso, Conciencia recurre a la concientización de diferentes grupos de interés o *stakeholders* de la empresa tabacalera, como trabajadores rurales, productores tabacaleros, padres, niños y adolescentes, referentes del sector tabacalero, referentes del sector público y privado, líderes de opinión y referentes locales sobre la problemática del trabajo infantil, sus consecuencias en la salud y la escolaridad de los niños niñas y adolescentes de la Provincia de Misiones.

De esta forma, la empresa actúa desde su posición de actor privado y en beneficio de la comunidad local y otros grupos de interés, para erradicar un problema social que los afecta, logrando de esta forma el reconocimiento del sector público y los organismos sociales, así como el apoyo del sector de la sociedad que se beneficia. De esta forma, intenta disminuir el problema que genera el producto que comercializa a través de las acciones de RSE para erradicar otro problema social. Es decir, trabaja para disminuir dos problemas: uno que afecta su imagen y reputación por el producto que comercializa, y otro social que afecta sus grupos de interés o *stakeholders*.

## Estrategia implementada en el programa

Es necesario aclarar que la estrategia del programa fue desarrollada por la Asociación Conciencia con el apoyo de Massalín Particulares. Como se explica en el documento oficial de la Asociación, el programa propuso una estrategia que apuntó a la concientización a través de la educación buscando desmitificar la realidad y brindando herramientas para poder trascender ese contexto. Para eso, primero se buscó generar acciones de concientización sobre la problemática del trabajo infantil sensibilizando a docentes, trabajadores rurales, familias, líderes de opinión y la comunidad en general. Además, se buscó instalar la problemática del trabajo infantil en la agenda pública a través de distintos canales de comunicación. Luego se realizaron capacitaciones a docentes de todos los niveles sobre diferentes aspectos del trabajo infantil como sus condicionantes, consecuencias, prevención, detección y abordaje. Se priorizó el fortalecimiento de los centros educativos a través de material pedagógico, útiles de librería y material deportivo. Además, se realizaron obras para mejorar la infraestructura de las escuelas. Por último, el programa se dedicó a favorecer la articulación de distintos sectores en las acciones de concientización. De esta forma, el programa logra involucrar a toda la comunidad local y los *stakeholders* de la empresa, que se ven afectados por una misma problemática social.

Para desarrollar esta estrategia se desarrolló un plan de comunicación que atraviesa todos los niveles de la estrategia del programa.

Antes de comenzar con el análisis de la estrategia comunicativa, es necesario mencionar que el programa Porvenir NEA resultó ganador del Premio Eikon 2016 en la categoría 2 “Relaciones con la comunidad/RSE”. Este premio es un reconocimiento a las campañas de comunicación institucional que se entrega en Argentina todos los años por la Revista Imagen, desde 1998.

Además, es necesario mencionar que la estrategia comunicativa del Programa fue realizada por yCon Media, en conjunto con la Asociación Conciencia, representando los intereses y los objetivos propuestos por Massalín Particulares, la empresa responsable de patrocinar el programa.

Las restricciones impuestas por la Ley Antitabaco a las empresas tabacaleras explicadas anteriormente, no interfieren en la difusión del Programa y de sus piezas comunicativas porque el contenido no posee mensajes sobre los productos tabacaleros sino que son mensajes

didácticos y sociales. El mensaje principal que pretende difundir Massalín Particulares - que será analizado más adelante en el presente trabajo – es el de una empresa socialmente responsable y comprometida con las problemáticas que afectan a sus *stakeholders*. De esta forma, la empresa puede realizar acciones de comunicación sin mencionar su producto (restringido por la Ley Antitabaco) y asociar su imagen y reputación con acciones de RSE. A continuación se analizará la estrategia comunicativa del programa que fue utilizada para darlo a conocer entre la comunidad local y a la sociedad en su conjunto.

## Estrategia comunicativa del programa

### *Establecimiento del público target*

Entre marzo de 2015 y abril de 2016 se coordinaron las acciones de comunicación para cada público target: referentes de ONG especializadas, representantes gubernamentales, técnicos de campo del sector tabacalero, docentes y padres (productores tabacaleros), niños y adolescentes, hijos de productores y tabacaleros. Retomando la teoría elaborada por Edward Freeman (1984), estos públicos son grupos de interés o *stakeholders* para la empresa, porque “pueden afectar o ser afectados por la consecución de los objetivos de la empresa”. Para cada target o *stakeholder* se estableció una estrategia de abordaje diferente, teniendo en cuenta su conocimiento del tema y los medios de comunicación más utilizados.

Además, se estableció un mensaje o *claim* para el proyecto: “No al trabajo infantil, si a la educación con calidad”. El punto clave en este tipo de mensajes es que sea simple y se relacione con el objetivo propuesto por la alianza que impulsó el programa. Bajo este mensaje se elaboró una idea (“Los niños a jugar y a estudiar”) que apuntó al público adulto y se utilizó para la difusión de las piezas comunicativas.

### *Canales de comunicación*

Para determinar las acciones y los canales que serían utilizados a la hora de comunicar el programa, se partió de la realidad que la pobreza posee un componente cultural que contribuye a la perpetuación del trabajo infantil y que este fenómeno se acentúa ante la falta de educación. Para esto, los organizadores del programa consideraron que era necesario apelar a herramientas en distintos sentidos (vista y audición) y en los sentimientos de los padres a sus hijos, enfocados en los daños que les genera el trabajo infantil. A partir de esto, se trabajó sobre 3 desafíos principales que consistieron en desnaturalizar el trabajo infantil, instalar el

problema en la agenda pública y darlo a conocer ante la opinión pública.

### *Etapas de la estrategia comunicativa*

El proceso de comunicación del programa – que fue el aspecto destacado en la última edición de los Premios Eikon - se dividió en tres grandes etapas. La primera consistió en la visibilización e instalación de la problemática. Luego, se realizó el contacto directo con los principales actores o grupos de interés de la empresa. Por último, el programa se concentró en la instalación de la problemática en la opinión pública.

A continuación se detallará la preparación y la aplicación didáctica del material de concientización utilizado en las tres etapas del programa y que, para eso, se lo separó en 4 públicos distintos, que representan 4 grupos de interés para Massalín Particulares ya que se involucran en su cadena de valores.

Para los niños se trabajó con material informativo. A través del juego se aplicaron los conocimientos sobre trabajo infantil para trabajar con la sensibilidad al conocimiento de los niños.

Para los docentes se trabajó con material informativo y capacitaciones con especialistas en legislación sobre trabajo infantil en Argentina y sus consecuencias en la salud y escolaridad de los niños.

Para los técnicos, otro grupo de interés de la empresa, se trabajó con material informativo, talleres y capacitaciones con especialistas sobre legislación en Argentina, consecuencias del trabajo infantil en la salud y escolaridad de los niños; así como también se trabajó con especialistas sobre ambiente seguro en las chacras en el marco de las buenas prácticas agrícolas.

Por último, para los padres se trabajó con talleres en escuelas rurales y entrega de material gráfico explicativo (dípticos y trípticos) sobre las consecuencias del trabajo infantil en la salud y escolaridad de los niños, así como también lineamientos generales sobre chacra segura.

## Primer etapa

En cuanto a la visibilización e instalación de la problemática, en esta etapa se diseñaron las piezas comunicativas específicas para niños, docentes y padres donde fueron expuestos los principales conceptos sobre la temática. Se utilizaron folletos, afiches y dípticos con mensajes personalizados para cada público, además de mensajes radiales en medios locales y gacetillas informativas.

Los siguientes son algunos ejemplos de piezas comunicativas utilizadas en esta etapa del Programa:

### *Folletos, afiches y dípticos*

**¡ESTUDIAR ES TU DERECHO!**

**La escuela es el lugar para todos los niños**

- ✓ En la Escuela aprendés a leer y escribir.
- ✓ La Maestra te va a contar muchas cosas sobre nuestra historia.
- ✓ En la Escuela podés divertirte con otros chicos de tu edad y hacer amigos.
- ✓ Cuando termines la Escuela vas a contar con más conocimientos.

**ALGUNOS CONSEJITOS**

- ✓ Practicá en tu casa lo que aprendiste en la Escuela y contáale a tus papís lo que aprendiste.
- ✓ Estudiá para las pruebas y tratá de no faltar.
- ✓ Cuidá tu higiene personal.
- ✓ Laváte las manos con agua y jabón.
- ✓ Higienizáte antes de ir y al llegar de la Escuela, después de jugar y antes de comer.

**Protegete de los accidentes cuando vayas camino a la Escuela...**

- Mirá bien el camino para evitar picaduras de víboras u otros animales venenosos.
- Prestá atención a los ruidos para cuidarte cuando pasan los carros, autos y motos.
- Siempre evitá tocar todas aquellas sustancias que te puedan intoxicar como combustibles, productos de limpieza y productos para los cultivos.
- Si tus papís utilizan productos para proteger los cultivos y combatir plagas no te acerques a los lugares de la chacra donde fueron aplicados.
- No entres en las casillas donde se guardan los productos tóxicos.
- No uses envases vacíos para jugar, armar macetas o para acarrear agua.

**porvenir NEA**  
EN EL TRABAJO INFANTIL

Figura 5: Folleto para niños - Programa Porvenir NEA - 2015

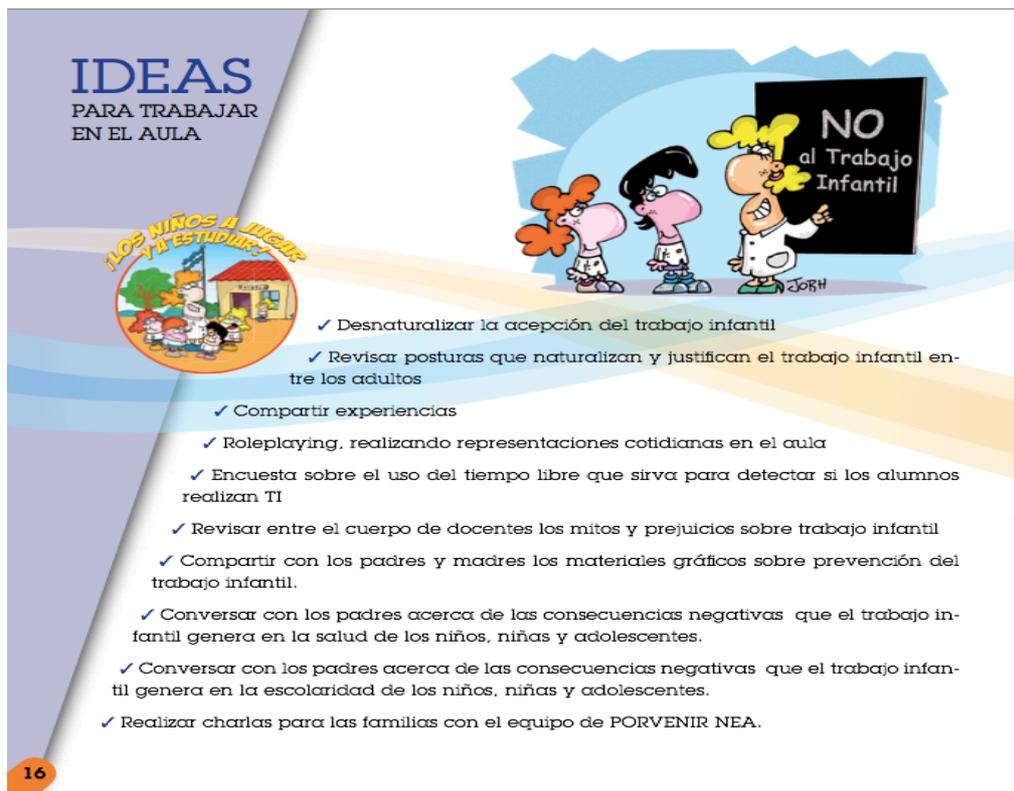


Figura 6: Fragmento de cartilla para docentes - Programa Porvenir NEA – noviembre 2015



Figura 7: Afiche para escuelas - Porvenir NEA – noviembre 2015



Figura 8: Fragmento de cartilla para técnicos de campo - Porvenir NEA – agosto 2015

**RECOMENDACIONES PARA UNA CHACRA SEGURA:**

- Evitar que los niños jueguen en lugares peligrosos.
- Mantener el galpón en buenas condiciones y con las herramientas de trabajo fuera del alcance de los niños.
- Guardar los agentes protectores de cultivo, el traje de protección y la mochila de aplicación en la casilla cerrada con un candado o con una traba alta que no puedan alcanzar los niños.
- Conservar la casilla siempre ordenada, para saber qué productos están disponibles, en qué cantidades y cuáles son sus fechas de vencimiento.
- Tener siempre disponible un botiquín de primeros auxilios.
- Usar botas, para prevenir picaduras de víboras.



Tucumán 731, 1° A. CABA / [www.conciencia.org](http://www.conciencia.org) / [conciencia@conciencia.org](mailto:conciencia@conciencia.org) / 54 11 4393 3719

Figura 9: Folleto para padres - Porvenir NEA - 2015

**EN LA ESCUELA APRENDEMOS Y NOS DIVERTIMOS!**

Conversá con 2 o 3 compañeritos sobre las cosas que más te gustan de la Escuela y armen una lista para charlar con la Mae.

**LAS COSAS QUE MÁS ME GUSTAN DE LA ESCUELA SON....**

.....  
 .....  
 .....



Tucumán 731, 1° A. CABA / www.conciencia.org / conciencia@conciencia.org / 54 11 4393 3719

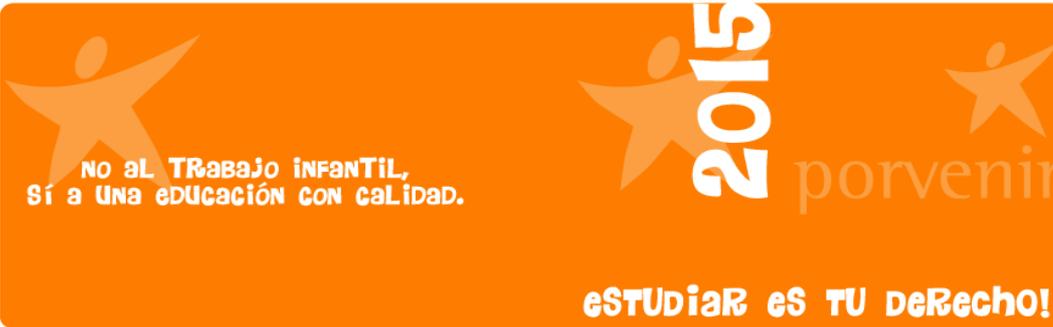


Figura 10: Díptico para niños - Porvenir NEA – 2015

Practicá en tu casa lo que aprendiste en la Escuela y contáale a tus papis



Estudiá para las pruebas y tratá de no faltar

Quando vayas a la Escuela, mirá bien el camino y así evitarás accidentes

**CONSEJITOS**



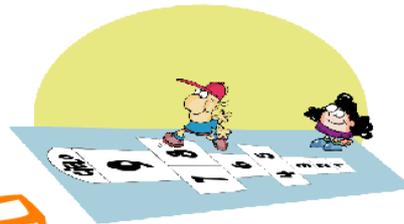
Cuidá tu higiene personal

No entres en las casillas donde se guardan los productos químicos



No uses envases vacíos para jugar, armar macetas o acarrear agua

**JUEGOS**



**LOS NIÑOS Y SUS DERECHOS:**

Lean y repasen con la Mae los DERECHOS DE LOS NIÑOS, y luego busquen 5 ejemplos en la sopa de letras.

l s a n a c i o n a l i d a d  
 h n i m o s v i d a d i g n a  
 a L x v y m j h i g r n u y k  
 j u e g o j b d e s c a n s o  
 L m h f g c t r u k s L p o f  
 o g L a L m i d e n t i d a d  
 y L w x z f j L u n l s w p q  
 L i b r e e x p r e s i o n L

Respuestas

Nombre, Nacionalidad, Vida digna, Juego, Descanso, Libre expresión.

Figura 11: Díptico para niños – Porvenir NEA – 2015

### *Mensajes radiales y televisivos en medios locales*

Se realizaron campañas de concientización a través de mensajes en medios radiales y televisivos locales con el objeto de concientizar a las familias y comunidades rurales acerca de la importancia de prevenir el trabajo infantil y garantizar que los niños, niñas y adolescentes asistan a la escuela.

Los mensajes radiales tienen una duración menor al minuto (entre 30 y 40 segundos), una única cortina igual para todos y están estructurados en tres partes bien marcadas. Comienzan con la frase “la escuela, el mejor lugar para todos los niños”, luego se menciona un fragmento de la Declaración Internacional de los Derechos del Niño y por último se menciona el nombre del Programa y el mensaje o claim que propone.

A continuación se detallará un ejemplo de un mensaje radial utilizado en la campaña de comunicación del programa Porvenir NEA.

Comienza con un gingle de 3 segundos (el mismo se utilizará en todas las piezas de este tipo). Pisándolo, una voz masculina menciona la frase que se repetirá en todas las piezas radiales, “la escuela, el mejor lugar para todos los niños”. Seguido a eso, se oye una voz femenina que dice “la Declaración Internacional de los Derechos del Niño, establece que el niño tiene derecho a recibir educación gratuita y obligatoria. Por lo menos, en las etapas iniciales, recibirá una educación que favorezca su cultura general y le permita desarrollar sus aptitudes individuales, su sentido de responsabilidad moral y social para llegar a ser un miembro útil de la sociedad”. Para finalizar, una voz masculina cierra la pieza radial con el mensaje “Porvenir NEA, no al trabajo infantil, sí a la educación con calidad”. La duración exacta de esta pieza es de 37 segundos.

### *Gacetillas informativas:*

En medios locales y provinciales se utilizan gacetillas informativas no pagas para comunicar el programa y hablar de la propuesta, los participantes, los objetivos, los logros y el futuro del programa. La mención de la empresa en el desarrollo del programa, los objetivos y las propuestas en beneficio de la erradicación del trabajo infantil, beneficia a Massalín Particulares principalmente en materia de reputación e imagen corporativa con respecto a las comunidades locales donde se desarrolla el programa.

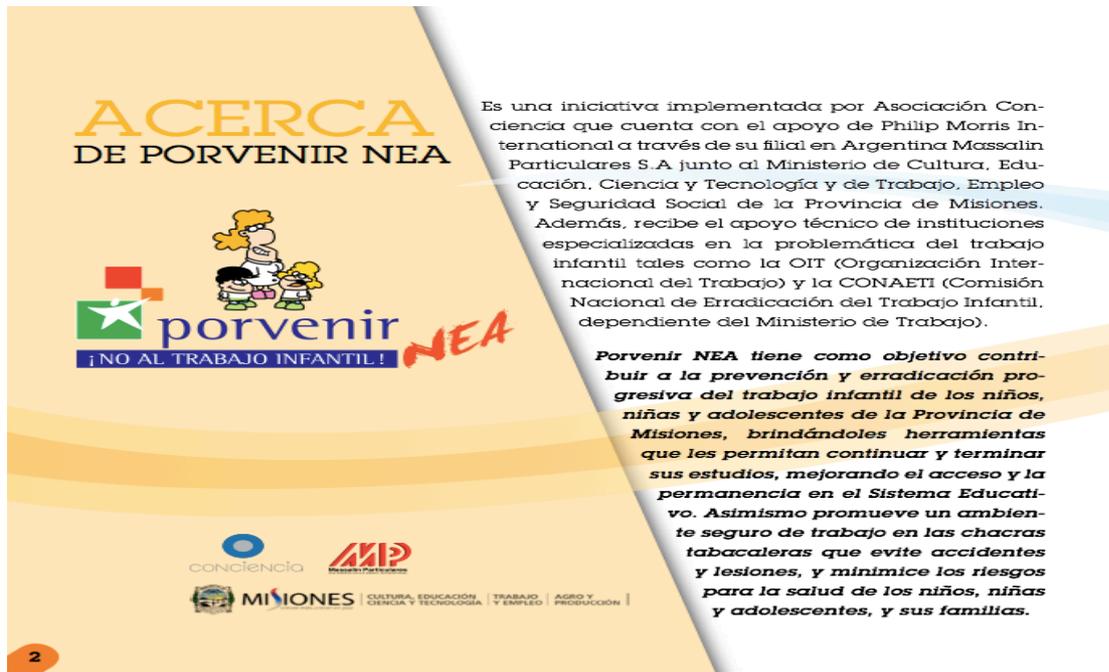
### Segunda etapa

Como se mencionó anteriormente, esta etapa consistió en el contacto directo con los principales actores. Para eso se desarrollaron talleres de sensibilización para técnicos de campo y con referentes locales par profundizar los conceptos, además de reuniones puntuales con agentes del gobierno para la instalación del problema en la agenda pública. Por otro lado se invitó a participar a referentes locales con el fin de avanzar en una respuesta articulada entre distintos actores y sectores.

Para la instalación de la problemática en la agenda de organismos gubernamentales se realizaron reuniones con referentes gubernamentales provinciales y municipales brindando información sobre las problemáticas identificadas en campo. Además, el Programa participó en jornadas organizadas por el Ministerio del Agro en el marco del Convenio interinstitucional para la mejora de la calidad de vida del productor tabacalero y su familia.

Además, en esta etapa se utilizaron capacitaciones y material gráfico específico. Los siguientes son algunos ejemplos de piezas comunicativas utilizadas en esta etapa del Programa:

## Material gráfico específico



**ACERCA DE PORVENIR NEA**

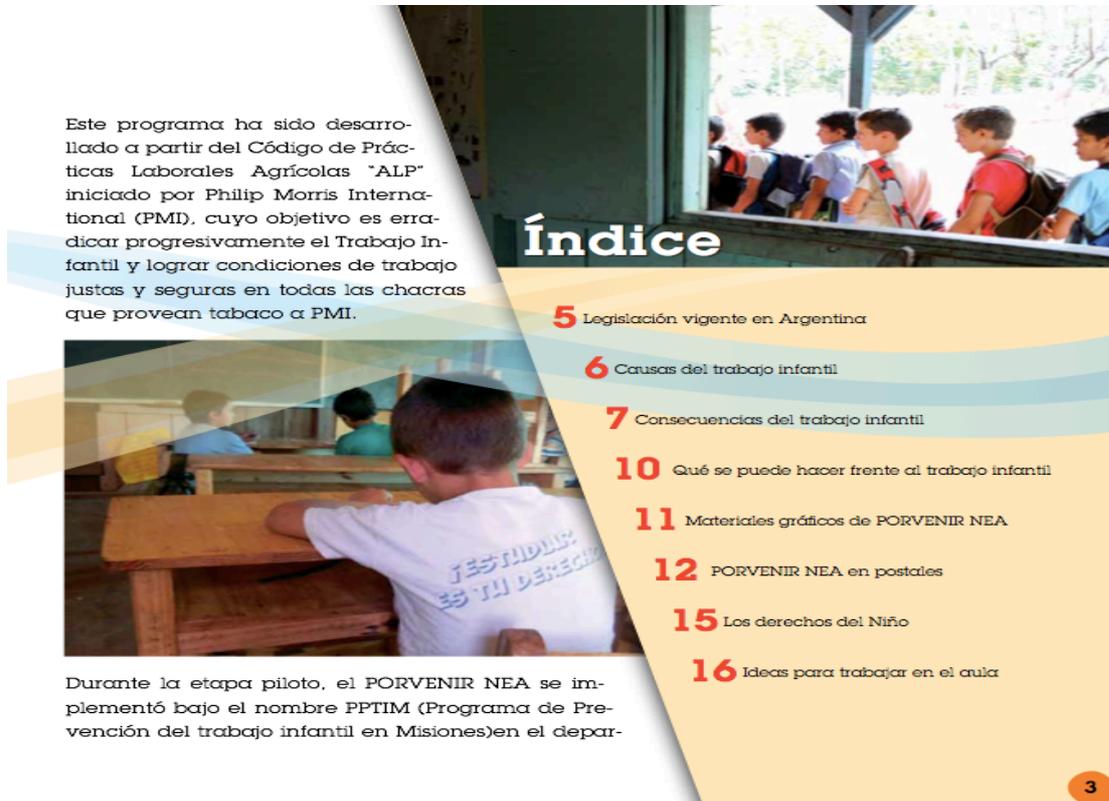
Es una iniciativa implementada por Asociación Conciencia que cuenta con el apoyo de Philip Morris International a través de su filial en Argentina Massalin Particulares S.A junto al Ministerio de Cultura, Educación, Ciencia y Tecnología y de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Provincia de Misiones. Además, recibe el apoyo técnico de instituciones especializadas en la problemática del trabajo infantil tales como la OIT (Organización Internacional del Trabajo) y la CONAETI (Comisión Nacional de Erradicación del Trabajo Infantil, dependiente del Ministerio de Trabajo).

**Porvenir NEA tiene como objetivo contribuir a la prevención y erradicación progresiva del trabajo infantil de los niños, niñas y adolescentes de la Provincia de Misiones, brindándoles herramientas que les permitan continuar y terminar sus estudios, mejorando el acceso y la permanencia en el Sistema Educativo. Asimismo promueve un ambiente seguro de trabajo en las chacras tabacaleras que evite accidentes y lesiones, y minimice los riesgos para la salud de los niños, niñas y adolescentes, y sus familias.**

CONCIENCIA | **AMP** | **MIISIONES** | CULTURA, EDUCACIÓN Y CIENCIA Y TECNOLOGÍA | TRABAJO Y EMPLEO | AGRO Y PRODUCCIÓN

2

Figura 12: Fragmento de cartilla para docentes - Programa Porvenir NEA – noviembre 2015



Este programa ha sido desarrollado a partir del Código de Prácticas Laborales Agrícolas "ALP" iniciado por Philip Morris International (PMI), cuyo objetivo es erradicar progresivamente el Trabajo Infantil y lograr condiciones de trabajo justas y seguras en todas las chacras que provean tabaco a PMI.

## Índice

- 5 Legislación vigente en Argentina
- 6 Causas del trabajo infantil
- 7 Consecuencias del trabajo infantil
- 10 Qué se puede hacer frente al trabajo infantil
- 11 Materiales gráficos de PORVENIR NEA
- 12 PORVENIR NEA en postales
- 15 Los derechos del Niño
- 16 Ideas para trabajar en el aula

Durante la etapa piloto, el PORVENIR NEA se implementó bajo el nombre PPTIM (Programa de Prevención del trabajo infantil en Misiones) en el departa-

3

Figura 13: Fragmento de cartilla para docentes - Programa Porvenir NEA – noviembre 2015

### Tercer etapa

En su última etapa, el Programa se dedicó a la instalación de la problemática en la opinión pública. En línea con la estrategia planteada, a lo largo del proceso el programa difundió sus acciones en la comunidad a través de un trabajo de prensa que incluyó: gacetillas y gráfica en los medios locales y nacionales, un spot radial y un intenso trabajo en redes sociales, así como también logos, afiches y dípticos.

Para la instalación del problema en la opinión pública se realizaron:

- . Difusiones de material informativo a través de gacetillas en medios gráficos locales y nacionales (especializados). En total se obtuvieron 100 repercusiones en medios locales y 63 en medios nacionales.

- . Emisiones de spots radiales. Se emitió una pieza de audio reproducida por medios locales y un rotativo en programas de mayor audiencia de lunes a domingo.

- . Difusión del material informativo en redes sociales (principalmente Facebook y YouTube). El programa cuenta con su propia página en Facebook (Porvenir NEA), donde ocasionalmente se publican las acciones del Programa, fotos, posts, notas en sitios web, entre otras publicaciones. El siguiente es un ejemplo de una nota publicada en la página del Programa.



Figura 14: Publicación en la cuenta de Facebook del Programa – Porvenir NEA – octubre 2016

El análisis de las publicaciones (en Facebook y Twitter) relacionadas a la RSE será realizado más adelante en el presente trabajo. En la Figura 14, a grandes rasgos se puede observar que la nota tuvo poca repercusión (al día de la fecha) teniendo en cuenta que transcurrieron más de 10 días de su publicación y que la página cuenta con 543 Me Gusta.

Cada paso del plan fue resultado de una estrategia global que incluyó la preparación y difusión del material de acuerdo a la etapa y público objeto. En cada etapa del Programa se realizaron piezas específicas para cada público involucrado (en mayor o menor medida) en la problemática, que representan los *stakeholders* o grupos de interés para Massalín Particulares porque se involucran en su cadena de valor. Tanto los docentes, como los padres, técnicos y los propios niños, se ubican dentro de la comunidad (local) como grupo de interés para la empresa. Una vez abordado el *target group* específico se amplió la comunicación al público en general, y más tarde se viralizaron los contenidos a través de las redes sociales.

Para la generación de las piezas comunicacionales se realizó un estudio sobre las percepciones de los niños y las capacidades educativas del público objeto a partir de lo cual se definieron 4 variables a tener en cuenta: que el mensaje sea claro y directo (Figura 5:

“Estudiar es tu derecho” y Figura 7: “Mejor en la Escuela”); que sea animado y atractivo a la vista; utilizar juegos para profundizar la sensibilización (como en el caso de la Figura 10 y 11) y la adaptación al contexto.

Teniendo en cuenta esas variables y los diferentes públicos a los que apuntaba el programa, según datos oficiales de Asociación Conciencia, se diseñaron más de 20.000 piezas comunicativas, entre las que se encuentran: 5.000 trípticos para los padres de los niños (familias), 15.000 trípticos para los niños y niñas (con juegos didácticos más información sobre el trabajo infantil), 2.000 afiches para escuelas rurales, 500 cartillas para docentes de escuelas rurales de la zona tabacalera, 200 cartillas para técnicos de campo del sector tabacalero y 4 avisos radiales. Además de esto, y como se mencionó anteriormente, se diseñaron una gran cantidad de gacetillas informativas y material gráfico específico para medios locales y nacionales.

Al finalizar el proceso de comunicación, se realizó una medición de resultados para determinar el alcance directo e indirecto de la estrategia de comunicación desarrollada. Para eso se realizaron encuestas a los participantes (de todos los públicos involucrados) y otros relevamientos. Es necesario aclarar que en el documento oficial del Programa no se menciona el total de la muestra ni las unidades de observación que se tomaron para la encuesta. A partir de esto, a continuación se mencionarán los resultados obtenidos.

En cuanto a las encuestas realizadas a los padres y las madres de los niños de las escuelas, el 80% manifestó que “la Escuela” los informaba sobre las actividades de Porvenir NEA, el 97% señaló que las maestras le han hablado sobre la importancia de los padres para la educación de sus hijos, y el 100% admitió que es fundamental la asistencia a clases. Con respecto a las consecuencias del trabajo infantil en la salud de sus hijos, el 94% señaló que las maestras le hablaron sobre el tema y el 88% le comentó sobre la legislación relativa al trabajo infantil que existe en el país. Además, el 100% señaló que los materiales que entrega el programa motiva la asistencia a clases en los niños. En relación a los materiales gráficos, el 83% afirmó haber visto los afiches y folletos del programa, y consideraban que la información contenida era buena.

Por el lado de los docentes, el 94% considera que esta actividad de capacitación desarrollada a través del Programa Porvenir NEA motiva el compromiso con la prevención y erradicación

del trabajo infantil. En relación a los materiales entregados por el programa, el 70% de los docentes estima que mejoran moderadamente el acceso con calidad al sistema educativo. Por otro lado, el 81% de los docentes considera que la construcción de núcleos sanitarios en reemplazo de letrinas ayuda a mejorar el acceso con calidad a la educación.

Durante las jornadas de capacitación a técnicos de campo y referentes del sector tabacalero, el 97% de los participantes señaló que el desarrollo de este tipo de actividades de capacitación mejora sus habilidades en los procesos de comunicación con los productores agrícolas y sus familias respecto de la temática de trabajo infantil.

Una vez comprobados estos resultados, se determinó el alcance directo de la estrategia comunicativa del programa. Según datos oficiales, llegó a:

- 145 escuelas rurales de picadas tabacaleras de las localidades de Cmdte. Andresito, San Antonio, Bernardo de Irigoyen, a las que asisten niños y adolescentes hijos de pequeños agricultores y productores tabacaleros.
- 4.000 alumnos de escuelas rurales de picadas tabacaleras de las localidades de Cmdte. Andresito, San Antonio y Bernardo de Irigoyen.
- 3.000 hijos/as de productores tabacaleros de las localidades de Cmdte. Andresito, San Antonio, Bernardo de Irigoyen, San Pedro, San Vicente y El Soberbio.
- 11.000 alumnos de escuelas rurales de picadas tabacaleras de las localidades de San Vicente, El Soberbio y San Pedro.
- 700 alumnos de escuelas de la familia agrícola de la zona tabacalera.
- 300 docentes de nivel primario de Escuelas rurales de las localidades de Cmdte. Andresito, San Antonio, San Pedro, San Vicente y El Soberbio.
- 103 técnicos de campo, Supervisores de Campo, Jefes de Agronomía y otros referentes del sector tabacalero.
- 132 madres y padres de familias agricultoras y productoras tabacaleras.

Por otro lado, en forma indirecta el mensaje llegó a los siguientes públicos:

- Más de 5.000 familias tabacaleras.
- Autoridades gubernamentales locales y provinciales.
- Autoridades de organizaciones que nucléan a los Productores tabacaleros.

- Actores locales claves de las localidades de San Pedro, San Vicente y El Soberbio.
- Proveedores locales.

A partir de estos resultados obtenidos, como se mencionó anteriormente, el Programa resultó ganador de los Premios Eikon 2016 a la comunicación institucional en la categoría 2 “Relaciones con la comunidad/RSE”. A partir de este éxito comunicativo que obtuvo el Programa, estos resultados demuestran que la alianza con la Asociación Conciencia fue positiva para Massalín Particulares, tanto para implementar el programa como también para obtener una gran repercusión y que el nombre de la empresa se vincule a este tipo de acciones de RSE. Tomando lo descrito anteriormente en cuanto al programa, los públicos, la estrategia, las piezas comunicativas utilizadas y los resultados obtenidos, a continuación se mencionarán algunas conclusiones.

#### Aspectos a concluir luego del análisis

En primer lugar, se observa el interés de la empresa para comunicar sus intereses y su accionar en contra de una problemática a través de la realización de un programa de RSE. Esto ocurre porque este tipo de acciones comunicativas son una de las pocas que no están prohibidas o restringidas por la Ley Antitabaco ya que no se difunde material que publicite o promocióne los productos tabacaleros. Es por eso que Massalín Particulares le otorga mucha importancia a este tipo de programas para comunicar sus acciones.

La empresa aprovecha el buen concepto que existe por parte de la sociedad en general sobre las acciones de RSE, independientemente de cual sea la empresa que las realiza. De esta forma, el Programa le permite a la empresa realizar una estrategia comunicativa sin restricciones legales y obtener buenos resultados.

Por otro lado, se observa la intención de Massalín Particulares para vincular su imagen al programa y mejorar su reputación a través de acciones concretas medibles y cuantificables en resultados. Para eso, utiliza a la Asociación Conciencia y se mantiene al margen de la comunicación y la difusión de contenidos. De esta forma, la empresa evita las controversias que se pueden producir con el sector educativo (que genera gran contradicción respecto al producto que comercializa la empresa), y al mismo tiempo se muestra cercana y en apoyo de la problemática contra el trabajo infantil. La demostración explícita de esto se observa en gran

parte de las Figuras utilizadas anteriormente (7,8,9,10), donde se presenta el isologotipo de la empresa. Además, en el Anexo “Evento Porvenir NEA” se observa un representante de la empresa realizando un discurso en un evento del Programa. Esto hace aún más visible los intereses de la empresa por mejorar su reputación e imagen a partir de mostrarse parte del Programa, no solo en los afiches sino también con sus representantes en los eventos.

Esta decisión estratégica de la empresa para vincularse con sus grupos de interés o *stakeholders* (principalmente la comunidad local de los centros de acopio) a través de un programa de RSE en contra de una problemática específica resulta positiva en dos aspectos. Por un lado, la empresa se relaciona con sus *stakeholders* de una forma indirecta (porque es a través de un programa de RSE realizado por la Asociación Conciencia) y realizan un trabajo conjunto para mejorar el desempeño social en comunidades que afectan a ambas partes. De esta forma, a través del compromiso con esta problemática la empresa genera una imagen positiva en las comunidades locales donde interviene. Por otro lado, a través de este compromiso adoptado por la empresa y la difusión del Programa en medios provinciales y nacionales, Massalín Particulares intenta llegar a otros públicos que no son particularmente de interés para la empresa y pretende, con esto, que la imagen que se creó en las comunidades locales donde interviene para el Programa se transmita a la sociedad argentina (en principio) en su conjunto para mejorar la imagen de la empresa.

Massalín Particulares, a través de la comunicación de Porvenir NEA, intenta romper con el concepto de hermetismo que caracteriza a las empresas del sector tabacalero, mostrándose de forma transparente, abierta a la comunidad y socialmente responsable con sus *stakeholders*. Para lograr este cambio en su imagen, la empresa entiende que se deben establecer estrategias a largo plazo. Es por eso que este y los otros programas desarrollados mantienen una estrategia similar y apuntan a un mismo público todos los años.

## **Una estrategia tradicional: el Balance Social de Nobleza Piccardo**

En el año 2001, Nobleza Piccardo, con apoyo de British American Tobacco, comenzó a implementar el Ciclo de Diálogo, una herramienta que le permite relacionarse con sus grupos de interés para luego establecer compromisos y acciones concretas, en respuesta a las expectativas relacionadas con el negocio y con la industria. A continuación se describirán los pasos del Ciclo de Diálogos, que resultará en la generación del Balance Social. Para eso, se utilizará el propio Balance Social de la empresa publicado en julio de 2011 (Anexo: Nobleza Piccardo. Balance Social: Reporte de Diálogo con grupos de interés. Ciclo 5, julio de 2011).

### **Etapas del proceso de diálogo**

En primer lugar, como se explica en el propio Balance Social de Nobleza Piccardo (2011), la empresa realiza una selección del tema y de los grupos de interés. Para esto, se realizan investigaciones cuantitativas y cualitativas y se tiene en cuenta a la opinión pública. Además, según Alejandro Riomayor (2011), también se tiene en cuenta las iniciativas que presenta British American Tobacco (su empresa madre) en los diferentes mercados mundiales. En base a esto se determina el tema o la problemática a tratar en el Ciclo de Diálogo del Balance Social. A la hora de determinar los grupos de interés se tienen en cuenta ciertos criterios como: la priorización de organizaciones con alcance nacional, invitados con poder de decisión en sus organizaciones, representación del Sector Público, Sector Privado y Tercer Sector, entre otras.

Luego, se lleva a cabo el Diálogo, donde “se invita a los grupos de interés identificados a participar de una jornada de diálogo. Allí, se busca escuchar activamente y comprender sus expectativas en relación a la temática seleccionada”.

El tercer paso es el análisis de expectativas y establecimiento de compromisos, donde “se analizan las expectativas surgidas en el diálogo a la luz de nuevas creencias y ámbitos de responsabilidad. Asimismo, se estudia la posibilidad de generar compromisos de acción concretos en respuesta a las expectativas razonables, que estén dentro del área de responsabilidad de la organización y políticas y prácticas de la compañía a las expectativas planteadas en el diálogo”.

El cuarto paso consiste en la publicación del Reporte o Balance Social, donde “todo el proceso de diálogo, incluyendo las expectativas planteadas por los grupos de interés, las respuestas, los compromisos asumidos por la empresa y sus indicadores de cumplimiento, es comunicado a través de un reporte”, que es el Balance Social.

Como quinto y último paso está el cumplimiento de los compromisos, donde “se trabaja en la implementación, seguimiento y medición de los compromisos asumidos por la empresa en respuesta a las expectativas surgidas en el diálogo. De la misma manera, se analiza y trabaja en la mejora continua del proceso de diálogo con los grupos de interés”. Este último paso se corresponde con los programas de RSE que realiza la empresa sobre diferentes problemáticas, al igual que el programa Porvenir NEA llevado a cabo por Massalín Particulares que fue analizado anteriormente. El análisis que se realizará más adelante comprende algunas expectativas que presentaron los grupos de interés sobre la empresa y la respuesta de Nobleza Piccardo.

A continuación se mencionarán las partes del proceso de diálogo y la problemática para poder comprender cómo funciona estratégicamente esta herramienta de RSE implementada por la empresa desde 2001.

### Partes del proceso de diálogo

Dentro del proceso de diálogo se involucran 4 partes o actores clave. Estos son:

En primer lugar, los grupos de interés, que se los describe en el propio Balance (2011) como “individuos, grupos u organizaciones que influyen en el negocio de Nobleza Piccardo o son influidos por las decisiones tomadas por la organización. Son invitados al diálogo por representar a la sociedad en el tema a dialogar” . Luego está la propia empresa, con delegados de distintas áreas presentes en el Diálogo para escuchar activamente y comprender las expectativas de los grupos de interés. Otro grupo es el moderador o facilitador externo, que actúa de puente de comunicación entre los participantes y la empresa. En el Ciclo analizado, este rol fue desarrollado por Reporte Social. Por último, un verificador externo, que es una organización que garantiza la transparencia y objetividad del proceso de diálogo, así como la información que resulte del mismo, basándose en el estándar de aseguramiento AA 1000AS. En este Ciclo, el verificador fue la empresa Bureau Veritas.

## El comercio ilegal de cigarrillos: un problema social y económico.

En este Ciclo de Diálogo se trabajó sobre la problemática del comercio ilegal de cigarrillos, abordado por la empresa como un problema económico y social. Para esto, la empresa explicita en el Balance que esta problemática “afecta el empleo, resta recursos al fisco, vulnera a las instituciones, engaña al consumidor y perjudica al fabricante y al comerciante, provocando en muchos casos su desaparición. Su carácter ilegal y su crecimiento exponencial dañan a diversos sectores productivos”.

A simple vista y sin realizar un profundo análisis se puede observar que la problemática elegida por la empresa se corresponde con lo mencionado anteriormente en este trabajo con respecto a que la empresa siempre buscará obtener un beneficio de este tipo de acciones de RSE que lleva a cabo. En este caso en particular se deja a la luz la importancia que representa esta problemática para la empresa y cómo, a través de los programas y las acciones de RSE que desarrolla - plasmados en el Balance Social - intenta combatirla. Además, en el propio Balance se explica que “el Grupo (British American Tobacco) a nivel mundial y la compañía a nivel local identifican esta temática como parte de su agenda estratégica, por considerarla un riesgo para el negocio en el largo plazo”. Esto deja en evidencia el interés económico que existe por parte de la empresa, más allá de la problemática social.

En cuanto a las causas del fenómeno, la empresa explica que “si bien se trata de un problema global, las causas existencia de asimetrías fiscales entre ~~los países de la~~ <sup>los países de la</sup> ~~área~~ <sup>área</sup> fabricantes de cigarrillos instalados en la región y las extensas fronteras compartidas por los países limítrofes. A ellas se suma la debilidad en los controles y la vigencia de normativas permisivas”. El Balance continúa con el aporte de datos estadísticos sobre la competencia desleal en Argentina que no hacen al análisis que propone el presente trabajo.

Por otro lado, para la selección de los grupos de interés se tuvieron en cuenta los criterios de selección mencionados anteriormente, y el Ciclo de Diálogo contó con la presencia de 33 representantes de los diferentes grupos seleccionados, entre los que se encontraban: representantes del Poder Ejecutivo de la Nación, representantes del Poder Judicial de la Nación, representantes de fuerzas de seguridad nacionales e internacionales, empresas que

comparten problemáticas similares a la de la industria tabacalera, periodistas, cámaras del tabaco, proveedores de tabaco y profesionales especialistas en la problemática.

En el transcurso del Diálogo, los representantes de los grupo de interés expresaron sus preocupaciones con respecto al tema y sus expectativas ante la empresa. Al finalizar el encuentro, la empresa realizó una encuesta que dio como resultado principal la satisfacción de los representantes con el Diálogo y, como sugerencia, desarrollar las jornadas con más frecuencia y realizar una mayor difusión del evento en los medios, aspecto que también será analizado a continuación.

### Expectativas, respuestas y compromisos asumidos

El Balance se expresa que “como resultado del proceso, se relevaron un total de 31 expectativas vinculadas a la problemática del comercio ilegal, que fueron agrupadas a su vez en tres subcategorías: aspectos normativos, concientización y fortalecimiento institucional”. A partir de estas expectativas que se establecieron sobre la empresa y la respuesta de Nobleza Piccardo se analizarán los aspectos comunicativos que se evidencian en la estrategia de la empresa teniendo en cuenta las acciones de RSE y su utilización para mejorar la imagen y la reputación.

Para la elaboración de las respuestas y los compromisos a adoptar, la empresa establece, en el Balance (2011) tres tipos de responsabilidades: la propia, la compartida y la de otros. La responsabilidad propia es el “área de responsabilidad de la compañía, sobre la cual deberíamos actuar y asumir el compromiso con los grupos de interés”. La compartida depende de la colaboración de más actores, no solo de la propia empresa. Por último, en la responsabilidad de otros, la empresa no puede asumir un compromiso sobre el que no tiene injerencia directa. La responsabilidad última recae en terceros.

Para el análisis que propone el presente trabajo únicamente se utilizarán las expectativas y los compromisos asumidos que corresponden a la concientización, ya que estos derivarán en acciones de RSE que no se corresponden a la parte legal (o normativa), sino a la social.

En primer lugar, la expectativa N° 7 presente en el Balance Social (2011) propone “Que la empresa, en alianza con otras organizaciones, destine más recursos en educación pública, y

campañas en escuelas y universidades, para mostrar que el comercio ilegal no es una fuente de trabajo sino todo lo contrario”. En respuesta a esto, la empresa explicó que “dadas las características de nuestro producto, la compañía no puede comprometerse a trabajar con escuelas. De todas maneras, Nobleza Piccardo trabajará con las entidades de las cuales forma parte para impulsar desde allí acciones tendientes a concientizar a la sociedad”. La empresa estableció que esta expectativa sería cumplida en junio del año 2011, es decir, casi un año después de realizado el Ciclo de Diálogo. (30 de septiembre de 2010)

A partir de esta respuesta – y teniendo en cuenta que se trata de otra problemática - se puede establecer una comparación con el programa Porvenir NEA, analizado previamente, donde la empresa Massalín Particulares, a través de una alianza con la Asociación Conciencia y el sector público, implementa, en escuelas rurales de Misiones, un programa de concientización sobre el trabajo infantil en los centros de acopio. Entonces, en lo relativo a este aspecto, se puede identificar que Nobleza Piccardo, al hacer pública su respuesta en el Balance Social, establece una diferencia ética con respecto a su principal competidor, ya que no existe ninguna restricción legal que le impida realizar actividades vinculadas a esos públicos como consecuencia del producto que comercializan. A pesar de esto, desde hace varios años la empresa implementa un programa similar a Porvenir NEA, llamado “Abran Cancha que vienen los chicos”, que tiene por objetivo colaborar con la erradicación del trabajo infantil en zonas tabacaleras a partir del trabajo en conjunto entre padres, productores y la empresa. Entonces, ambas empresas llevan a cabo programas que priorizan la misma problemática e involucran a los mismos públicos de las comunidades locales donde operan, que es en el NEA y NOA argentinos.

Por otro lado, continuando con esta expectativa, se puede analizar el tema de la controversia que genera Nobleza Piccardo al comercializar un producto nocivo para la salud. A partir del ya mencionado uso no tradicional de la estrategia comunicativa que realiza la empresa en cuestiones de RSE, se puede observar una preocupación por parte de Nobleza Piccardo en referencia al compromiso de realizar ciertas acciones de RSE que, si bien serían beneficiosas para la propia empresa, generarían una suerte de controversia con respecto al producto que comercializan. En este caso, la controversia se produce principalmente al momento de comunicar o difundir las acciones o los programas de RSE. El principal motivo por el que Nobleza Piccardo no posee redes sociales es por la controversia generada entre este tipo de acciones y el producto que comercializa. Es por eso que en el siguiente apartado se analizarán

las cuentas de redes sociales de las empresas madres y las publicaciones de este tipo de acciones vinculadas a RSE.

Otra expectativa que servirá para el análisis que propone el presente trabajo es la N° 12, donde se solicita “que la empresa, sola o en alianza con otras empresas del sector, trabaje y acerque material a las asociaciones de consumidores en la Provincia de Buenos Aires para abordar la cuestión del consumo ilegal y concientizar para volver a la cultura de la legalidad en el consumo”. En respuesta a esta expectativa, la empresa explicó que “promoverá, a través de las entidades que forma parte, el impulso de acciones tendientes a concientizar a la sociedad”. Para cumplir con esto, estableció un período de 1 año. Por otro lado, agregó que “la compañía desde el año 2005, anualmente elabora un reporte de contrabando que circula entre los principales grupos de interés de la compañía y se compromete a mantener esta práctica”.

Esta expectativa también es comparable con el programa Porvenir NEA, principalmente en el aspecto de la conformación de una alianza con otros sectores y otras empresas para la concientización, a diversos públicos de interés, sobre una problemática que afecta directamente a la empresa. Al igual que Massalín Particulares, para Nobleza Piccardo esta significaría una forma de comunicar sus acciones de RSE y concientizar a los diferentes grupos de interés sin generar controversias relativas al producto que comercializa. Sin una alianza con otros sectores, la empresa queda limitada comunicativamente, ya que un exceso de la difusión de las acciones desarrolladas en el ámbito de la RSE o una estrategia inadecuada podría generar grandes controversias y dañar la reputación de la empresa.

Por otro lado, la expectativa N° 13 establece “que la empresa, en conjunto con la Cámara de la Industria del Tabaco, lance una campaña masiva de difusión pública con mensajes que expliquen las diferencias entre los cigarrillos originales y los falsificados”. En respuesta a esta expectativa, la empresa dejó explícito en el Balance Social que se compromete a “favorecer, desde la CIT, el desarrollo de materiales de comunicación que permitan diferenciar los productos falsificados de los productos genuinos”. Para eso destinó un período de 2 años (diciembre 2012).

El primer punto de análisis sobre esta expectativa son las alianzas que conforma la empresa. Como se analizó en el programa Porvenir NEA, las empresas tabacaleras deben generar

alianzas con diferentes sectores y organizaciones para promover prácticas e impulsar acciones. A partir de esto, así como Massalín Particulares generó una alianza con la Asociación Conciencia para comunicar el programa, Nobleza Piccardo utiliza a la CIT para promover acciones y materiales o piezas comunicativas en contra de la problemática que se aborda. Esto se corresponde con uno de los compromisos de la empresa (explícitos en su sitio web), en el que propone una conducta corporativa ejemplar y, para eso, se vincula con otras compañías de tabaco, gobiernos y organizaciones internacionales para combatir el comercio ilegal de cigarrillos. Además, a la hora de realizar los programas de RSE como el que se mencionó anteriormente, la empresa genera una alianza con el sector público, principalmente con los gobiernos locales donde interviene el programa. Por otro lado, en cuanto a los materiales de comunicación, la empresa desarrolla diferentes piezas para comunicar los programas como, por ejemplo, ploteos en las camionetas de logística, donde se menciona el programa y la problemática, además de una descripción de los efectos que provoca.

Por último, la expectativa N° 19 estableció “que la empresa promueva un cambio cultural y toma de conciencia, en alianza con otras organizaciones, impulsando la responsabilidad social en los jardines de infantes, escuelas y en las universidades”. Ante esto, la respuesta de la empresa se coincide con la de la expectativa N° 7, así como también el período de cumplimiento de la expectativa (junio 2011), mencionado anteriormente. Para analizarla, se puede tomar el concepto de imagen y reputación corporativa desarrollados anteriormente para analizar la postura de Nobleza Piccardo ante una expectativa que choca con la controversia producida por la empresa y el uso no tradicional que realiza de la comunicación en lo relativo a la RSE. En su respuesta ante esta expectativa, la empresa entiende que si se compromete a trabajar con escuelas (principalmente por la vinculación con los niños), esto afectaría aún más su imagen y su reputación, producto de la controversia que se generaría entre realizar programas o acciones de RSE y comercializar un producto que, entre otras características, es nocivo para la salud. El motivo por el que afectaría “aún más” su imagen y su reputación es porque estas ya están afectadas negativamente por ser concebidas por la sociedad en general como empresas que generan una controversia a la hora de realizar y comunicar acciones y programas de RSE por motivo del producto que comercializan.

Continuando con estos conceptos, para favorecer su imagen (concebida como una percepción subjetiva de la empresa por parte de la sociedad), la empresa, antes de generar controversias con la sociedad, prefiere comenzar por mejorar su reputación a partir de acciones concretas

como por ejemplo el Balance Social y los programas de RSE que apuntan a una problemática en particular, en un espacio geográfico particular y con la intervención de grupos de interés específicos. De esta forma, si la empresa logra generar una buena reputación a través de estas acciones concretas, en un largo plazo esto mejorará la imagen negativa que tiene inculcada por pertenecer al sector tabacalero y comercializar un producto controversial. Para favorecer su reputación y posteriormente su imagen, debe mantenerse al margen de generar controversias en cuestiones comunicativas vinculadas al área de RSE, además de cumplir con las normativas establecidas por la Ley Antitabaco mencionada anteriormente.

### Conclusiones con respecto al Balance Social analizado

En primer lugar, el Balance analizado representa el último Balance publicado en el sitio web de la empresa y de acceso público. Esto representa un cambio en la política de la empresa en la publicación de los contenidos y su acceso por parte del público general. Esta característica representa un retroceso para la empresa en relación a su imagen, retomando el concepto de empresa hermética y poco transparente.

A partir de combatir la problemática del comercio ilegal del tabaco y mostrarse como socialmente responsable la empresa intenta desviar la atención de los consumidores de tabaco y de la sociedad en general. Es decir, intenta instalar que si el consumo de tabaco es algo malo, el consumo de tabaco ilegal es aún peor. De esta forma, la empresa intenta alivianar los efectos producidos por el tabaco en la salud a través de una comparación implícita del comercio del tabaco legal con el ilegal, que “afecta el empleo, engaña al consumidor y perjudica al fabricante y comerciante” .

Por otro lado, a partir de algunas expectativas analizadas, la empresa demuestra una postura cautelosa para temas relativos a RSE y comunicación e intenta no involucrarse en actividades relacionadas con escuelas para no generar controversias entre el producto que comercializa y las acciones que desarrolla.

## Redes Sociales: La Responsabilidad Social tabacalera a nivel mundial



Figura 15: PMI. Isologotipo en redes sociales. Figura 16: BAT. Isologotipo en redes sociales.

En el presente capítulo se analizarán las publicaciones referidas a RSE en las cuentas de Facebook y Twitter de Phillip Morris Internacional (Phillip Morris Internacional e @InsidePMI) y de British American Tobacco (British American Tobacco Global Careers y @BATPress). El objetivo es identificar patrones comunicativos entre las publicaciones, agruparlas por motivo o temática y analizar su repercusión para determinar el lugar que estas empresas le otorgan actualmente a este tipo de acciones (RSE) en relación al producto dentro de su estrategia comunicativa general. Para eso se realizará una selección de publicaciones referidas a campañas o acciones de RSE publicadas durante el año 2016.

Cabe aclarar que en la descripción de sus cuentas, tanto Philip Morris Internacional como British American Tobacco, dejan constancia explícita que su objetivo/intención no es la promoción de su marca o de sus productos. Por lo tanto, lo que se analizará a continuación se coincide con lo que la Organización Internacional del Trabajo (OIT) entiende por Responsabilidad Social de la Empresa, es decir, el conjunto de acciones que toman en consideración las empresas para que sus actividades tengan repercusiones positivas sobre la sociedad y que afirman los principios y valores por los que se rigen, tanto en sus propios métodos y procesos internos, como en su relación con los demás actores.

## **Facebook**

Además de publicar diferentes tipos de contenidos, una de las características que ofrece esta red social es darle la posibilidad a los usuarios de valorar las publicaciones y de comentarlas libremente, para generar un diálogo como respuesta de la publicación. Los tres tipos de respuesta que ofrece la red social para una publicación son: “Me gusta”, “Comentar” y “Compartir”, esta última se utiliza para compartir la publicación a un “Amigo” (a otro/s usuario/s) o publicarla en el propio “muro” de la cuenta personal. Esta característica será analizada en ambas cuentas para comprobar la repercusión de las publicaciones relativas a RSE que realizan las empresas en cuestión.

Por otro lado, producto del dinamismo que presentan las redes sociales, es necesario mencionar que para el análisis de las publicaciones se tomará como fecha límite el martes 15 de noviembre de 2016.

### **British American Tobacco (British American Tobacco Global Careers)**

Como primer aspecto para analizar, se puede destacar el número de “Me Gusta” o “Fans” que posee la página: 798.338. Si se tiene en cuenta que es la única cuenta de Facebook una empresa transnacional que actúa en más de 40 países, y que (según una publicación oficial de Facebook Inc. recientemente) la cantidad de usuarios que utilizan la red social es mayor a los 1.150 millones, el número resulta ínfimo. A partir de esto, se deriva otro análisis más específico sobre el motivo de esta escasa repercusión que genera una empresa de tal magnitud a nivel mundial y si eso es producto de la imagen que tiene la sociedad en general sobre el sector tabacalero – o sobre esta empresa en particular – o si es producto de la incapacidad comunicativa de la empresa, que toma malas decisiones y no aprovecha la red social de forma debida.

Para esto, el siguiente aspecto a analizar son las publicaciones. Como primer aspecto a destacar, se observa que la gran mayoría de las publicaciones están compuestas por una parte textual (texto) y una visual (imagen), coincidiendo con lo que explica Sanchez Vigil, Marcos Recio, Villegas Tovar y Olivera Zaldua (2009). Es poco frecuente encontrar publicaciones netamente textuales o visuales e incluso tampoco son frecuentes las publicaciones audiovisuales.

A través de las publicaciones, la empresa intenta transmitir y difundir sus valores y, para eso, publica testimonios de empleados de la empresa de diferentes países con el *hashtag* (#) “WeAreBAT”, que significa “Somos BAT”. Estas publicaciones, en su gran mayoría, consisten en distinguir la labor de la empresa en los diferentes países donde interviene, reconociendo la labor de sus empleados, el programa de promoción de carreras profesionales y otros programas que desarrolla la empresa, principalmente en materia social y deportiva. El día 2 de noviembre de 2016 se registra la última publicación destinada a Nobleza Piccardo o BAT Argentina, como se la llama a nivel mundial.



Figura 17: British American Tobacco. Publicación en cuenta de Facebook, 2 de noviembre de 2016.

El primer aspecto a analizar, que se percibe a simple vista, es que representa una publicación estándar, con texto, imagen y utilización de *hashtags* (“#”). Como se mencionó anteriormente, este tipo de publicaciones es la más habitual para todas las empresas de cualquier rubro o sector. La imagen proporciona gran contenido visual y hace más amigable la publicación para

el receptor. Por otro lado, el uso del “#WeAreBAT” refiere a la principal campaña global que desarrolla la empresa a través de este medio y que está presente en la mayor parte de las publicaciones, referidas tanto a premios que obtuvo la empresa (como en este caso), campañas que desarrolla, a testimonios de empleados, entre otro tipo de publicaciones. Es decir, cumple la función de ser un distintivo para agrupar diversas acciones y programas de la empresa. En el caso del “#WeAreSouthernCone”, que significa “Somos Cono Sur”, se utiliza para identificar las publicaciones referidas a los países del Cono Sur del Planeta Tierra, como Argentina. A su vez, con la utilización de este *hashtag*, la empresa intenta generar y transmitir una adhesión con las empresas y la población del hemisferio sur, como demostrando que es parte de ella, es decir, que forma parte del interés de la empresa. Este aspecto que parece mínimo, es una de las tantas muestras que realiza la empresa para mostrarse cercano a la población, a la sociedad, y romper con esa imagen de hermetismo que se construyó sobre el sector tabacalero, cuidando la generación de controversias que se puedan producir con el exceso de comunicación por parte de la empresa en materia de RSE.

El siguiente aspecto que será analizado es la imagen. Tomando la teoría de Roland Barthes (1964) sobre la retórica de la imagen, no se utiliza un mensaje lingüístico. Por otro lado, sí se pueden distinguir un mensaje no codificado y un mensaje codificado. En el primero, que refiere a la imagen denotada, la publicación presenta 4 grupos de personas ( se logra interpretar que son empleados) que se muestran felices, sonrientes. En relación al mensaje codificado, que se vincula con la imagen connotada, se observa que a través de las 4 imágenes la empresa refleja o intenta reflejar (de forma connotada) un sentimiento de alegría por parte de los trabajadores de la empresa, de sentirse parte y estar conformes con su trabajo por el que, además, son reconocidos.

Por último, el otro aspecto que será analizado es la repercusión que obtuvo la publicación. La siguiente barra muestra la repercusión que obtuvo la publicación en menos de 15 días:

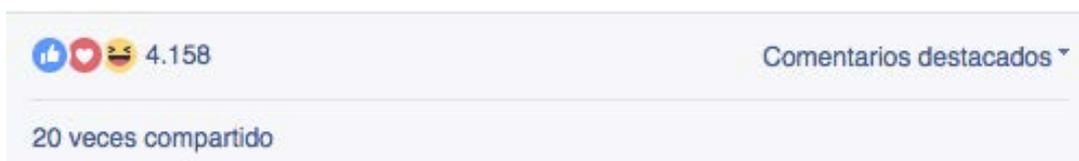


Figura 18: British American Tobacco. Repercusión de la Figura 17, 15 de noviembre de 2016.

Como se puede observar en la Figura 18, hasta el momento del análisis, la publicación presentó 4.158 respuestas – que se dividen entre “Me gusta” (4.113), “Me encanta” (41) y “Me divierte” (4) - y fue compartida 20 veces. Estos resultados hacen que sea una de las 3 publicaciones (en esta cuenta) que más repercusión obtuvieron en el último año. Si se tiene en cuenta que el régimen de publicación es de una publicación cada 2 días (aproximadamente) y que, por lo tanto, a lo largo de los 10 meses del año (1 de enero al 2 de noviembre) se realizaron cerca de 150 publicaciones, entonces la trascendencia que adquiere esta publicación con respecto a su repercusión es relevante a la hora de analizar el tipo de mensaje que la empresa pretende comunicar. En el caso de esta publicación, el mensaje representa un reconocimiento otorgado a la empresa y es posible que ese sea el motivo principal de dicha repercusión.

Por otro lado, también es necesario mencionar que el público al que está dirigida la publicación también es diferente al público general de la empresa, principalmente porque el idioma de la publicación es el español. Este aspecto, a su vez, resulta contradictorio, ya que usualmente las publicaciones que tienen mayor repercusión son las que abarcan un público más amplio, para lo que generalmente se utiliza el idioma universal, el inglés. En este caso, al modificar el idioma de la publicación al español, también con esto se modifica el público al que está destinada, reduciéndolo. A pesar de esa reducción del público, genera mayor repercusión que casi todas las otras publicaciones de la cuenta en el corriente año. A partir de estos resultados se podrían plantear las siguientes preguntas: ¿ las sociedades del Cono Sur presentan mayor afinidad con la empresa? ¿el hecho de que una empresa tan controversial sea reconocida genera satisfacción y respuestas en los usuarios? ¿la repercusión puede generarse producto de la intriga que se produce en la modalidad de trabajo dentro de una empresa tan controversial?

Con respecto a la última interrogación, se podría analizar la respuesta que tuvo la publicación a partir de un hecho concreto: la intriga por parte de la sociedad de saber cómo funciona una empresa tan controversial como British American Tobacco. Entonces, a partir de un reconocimiento otorgado a la empresa por el buen desempeño de sus empleados, la intriga se transforma en una imagen positiva para la empresa, que se muestra abierta y con valores sobre sus empleados y sobre la sociedad en general. Por otro lado, el hecho de que el reconocimiento involucre a los propios empleados y se muestren imágenes de ellos genera que la sociedad se sienta identificada con personas que realizan un trabajo concreto para una

empresa, sin recaer en la controversia que genera la empresa y desplazando el producto que comercializa para centrarse en las políticas sociales que promueve, sus valores y, en este caso, las buenas condiciones laborales de sus empleados.

Al igual que con los programas de RSE desarrollados por Massalín Particulares, a partir de estas publicaciones, British American Tobacco (y en especial Nobleza Piccardo) logra transmitir una imagen socialmente responsable, tanto hacia fuera (con acciones de RSE que apuntan a sus grupos de interés) como dentro de la propia empresa con sus propios empleados.

### Phillip Morris Internacional

Como primer aspecto para analizar se puede destacar el número de “Me Gusta o Fans que posee la página: 717.106 hasta el 15 de noviembre de 2016. Al igual que en la cuenta de British American Tobacco, el número resulta ínfimo si se tiene en cuenta que es una empresa que actúa en diferentes mercados a nivel mundial.

Las publicaciones están compuestas, en su gran mayoría y al igual que las de BAT, por texto e imagen, además de la utilización del *hashtag* para las diferentes campañas que desarrolla la empresa. Por otro lado, esta cuenta utiliza el recurso de la imagen audiovisual (video) en mayor medida que la cuenta analizada anteriormente. Para agrupar las publicaciones se utilizan las campañas desarrolladas por la empresa para sus cuentas en redes sociales. Al igual que en Twitter, en su cuenta de Facebook la empresa desarrolla 3 campañas principales, que se materializan en 3 “*hashtags*” diferentes y están destinadas a un público global. A continuación se analizarán las dos que más repercusión obtienen.

Por un lado, #UNLIMITYOURSELF, es una campaña que difunde las experiencias de diferentes grupos de jóvenes que se comienzan a insertar en sus carreras profesionales a través de diferentes empresas asociadas a PMI. Como se observa en la Figura 19, estas publicaciones generalmente están compuestas por un texto, que explica y contextualiza la situación y el lugar, y una imagen, como se observa en la Figura 19 (2) que, a su vez, está compuesta por una o más personas y un texto que refiere a una cita o una frase de esa persona, a modo de testimonio. Como se observa en la Figura 19 (2), el texto comenta el lugar donde se realiza la

campaña (Sudáfrica) y algunas actividades que se desarrollan. Además está acompañado por el *link* de la empresa asociada a PMI en la que se lleva a cabo la experiencia y el *hashtag* de la campaña.

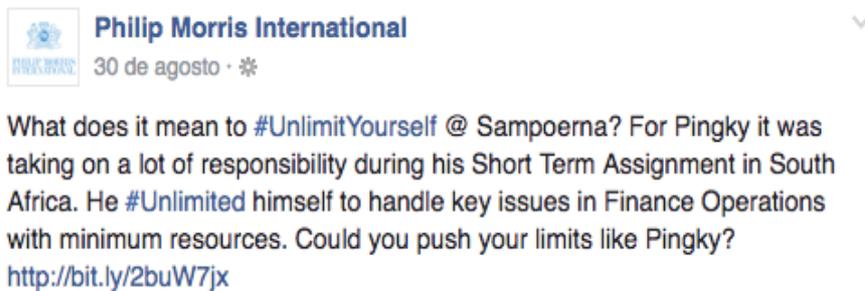


Figura 19: Phillip Morris Internacional. Texto de la publicación, 30 de agosto de 2016.



Figura 19 (2): Phillip Morris Internacional. Imagen de la publicación, 30 de agosto de 2016.

A partir del texto de Barthes (1964), en la Figura 19 (2) se observa que la imagen está compuesta por 3 mensajes diferentes. Por un lado, un mensaje lingüístico compuesto por 2 partes: el *hashtag* UNLIMITYOURSELF (margen inferior derecho), que refiere al nombre de la campaña, y, por otro lado, la frase del testimonio acompañada de su nombre y apellido, el puesto laboral y el lugar donde desarrolla su carrera profesional. Por otro lado, la imagen presenta un mensaje no codificado (imagen denotada) que está representada por la figura del testimonio, que en casi todos los casos se presenta sonriente y alegre. Por último, el mensaje codificado (imagen connotada) se puede observar en ese aspecto alegre y, al mismo tiempo,

serio (comprometido) que refleja la figura humana del testimonio, connotando un sentido de responsabilidad y, al mismo tiempo, de disfrute laboral.

Puesto en contexto con la empresa, estas características son las que PM pretende comunicar para mejorar su imagen que, en contradicción, representa lo opuesto a lo que esta campaña intenta comunicar, ya que la imagen que la sociedad en general presenta de las empresas del sector tabacalero, como se comentó anteriormente, lejos de ser la de una empresa responsable y alegre, se asemeja más a una empresa irresponsable - por el producto que comercializa - y hermética. Continuando con la teoría de Barthes – y como se observa en la Figura 19 (2) -, la imagen presenta una relación de “anclaje” con el texto, ya que este impide que la interpretación de la imagen no se coincida con lo que la empresa pretende comunicar. Es decir, en referencia al texto de Barthes, “el texto guía al lector en el sentido elegido” por la empresa.

Otra de las principales campañas desarrolladas por la empresa es #insidePMI, que refleja tanto acciones sociales y ambientales que son realizadas y apoyadas por la empresa, así como partes de las diferentes empresas pertenecientes a PMI en todo el mundo, reconocimientos o premios recibidos y eventos desarrollados por la empresa.



Figura 20: Phillip Morris Internacional. Publicación campaña #insidePMI, 26 de agosto de 2016.

Como se observa en la Figura 20, las publicaciones referidas a esta campaña son muy similares a las de la anterior, con un texto que comenta la situación y ubica (mencionando el país) el suceso. A diferencia de la imagen de la publicación analizada anteriormente correspondiente a la Figura 19 (2), en el recuadro de esta publicación se coloca el nombre del empleado de la empresa y, en un tamaño menor, su puesto laboral, la ubicación de la sede de la empresa donde desarrolla sus actividades y una breve descripción del reconocimiento, como se puede observar en la Figura 20 (2).



Figura 20 (2): Phillip Morris Internacional. Fragmento Figura 21, 26 de agosto de 2016.

Por otro lado, continuando con la teoría de Barthes, el texto también presente una relación de anclaje con la imagen, porque orienta y contextualiza la situación, impidiendo que la interpretación de la imagen no se coincida con lo que la empresa pretende comunicar.

En cuanto a la repercusión de las publicaciones, se observa una diferencia con respecto a las de la otra empresa analizada. A pesar de tener un número de “Fans” o “Me Gusta” similares, el número de respuestas que generan las publicaciones de PMI supera, en varios casos, las 10.000, algo que no sucede en las publicaciones de BAT. Como se observa en la Figura 21, la publicación de UNLIMITYOURSELF obtuvo más de 13.000 respuestas y fue compartida 15 veces (hasta la fecha de análisis). Por otro lado – y como se observa en la Figura 22 - la publicación de #InsidePMI analizada también obtuvo más de 13.000 respuestas y fue compartida en 89 ocasiones.

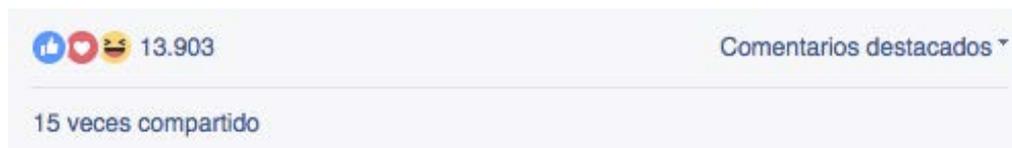


Figura 21: Phillip Morris Internacional. Repercusiones de la Figura 19, 15 de noviembre de 2016.



Figura 22: Phillip Morris Internacional. Repercusión de la Figura 20, 15 de noviembre de 2016.

## Twitter

Al igual que en Facebook, la herramienta Twitter también otorga la posibilidad a los usuarios de responder a las publicaciones y mostrar su conformidad o aprobación a través del *Retweet* o del “Me Gusta”. Una de las principales diferencias radica en que la respuesta en Twitter son personalizadas de usuario a usuario. Es decir, un usuario le responde directamente a la empresa a través de un *tweet*, a diferencia del comentario en Facebook que posibilita generar un diálogo con otros usuarios que comentan la misma publicación. Para el análisis, se toma la misma fecha límite que en los casos de las cuentas de Facebook.

Otra diferencia que es necesario mencionar para el análisis es la acotación del mensaje en Twitter, donde se pueden utilizar como máximo 140 caracteres en cada publicación, lo que reduce la posibilidad de expresar una idea o una propuesta a la simple mención de lo que refleja la imagen. A diferencia de Facebook, y producto de esta característica, los mensajes de las publicaciones en Twitter son más directos y más acotados.

### Phillip Morris Internacional

La cuenta (@InsidePMI) tiene actualmente más de 16.000 seguidores, más de 600 *tweets* y 20 Me gusta. Presenta actividad con un promedio aproximado de una publicación por día, compuestas por imagen o contenido audiovisual (video), contenido textual - utilizando *hashtags* (#) y, en menor medida, menciones a otras cuentas (@) – y *links* a otros sitios web.

En la cuenta se pueden distinguir 3 grandes campañas que se manifiestan en 3 tipos de publicaciones diferentes, que utilizan contenido audiovisual y se distinguen por su *hashtag* (#) que las identifica. Al igual que en la cuenta de Facebook de la empresa, las 3 campañas son: #UNLIMITYOURSELF, #InsidePMI y #JoinOurTeam. En referencia a estas campañas, las imágenes y el contenido audiovisual que se utiliza en Twitter es el mismo que se utiliza en la cuenta de Facebook de la empresa. Por lo tanto, la principal diferencia entre las cuentas de la empresa en Facebook y Twitter radicará en el análisis de los resultados o respuestas de las publicaciones.

En relación al contenido textual, las publicaciones de las tres campañas presentan una descripción de lo que refleja el contenido visual, limitada por los 140 caracteres que impone la red social para todas las publicaciones.

Por su parte, el contenido audiovisual de la mayor parte de las publicaciones presenta el color característico de la empresa: el azul. En su gran mayoría, las imágenes muestran en un estado de alegría a personas que trabajan en las diferentes sedes de la empresa a nivel mundial y desempeñan diferentes funciones.

En relación a las imágenes que presentan #UNLIMITYOURSELF en el margen inferior derecho, corresponden a las mismas publicaciones que se utilizan en la cuenta de Facebook de la empresa, reflejando las experiencias de diferentes grupos de jóvenes que se comienzan a insertar en sus carreras profesionales a través de diferentes empresas asociadas a PMI, como se observa en la Figura 23.



Philip Morris Intl @InsidePMI · 20 oct.

Read about Chien's career-changing assignment to the Philippines. Find your [#unlimited](#) opportunity to shine @ PMI! [insid.pm/601788XLN](https://insid.pm/601788XLN)



🔍 1 📁 10 ⋮

Figura 23: Phillip Morris Internacional. Publicación campaña #UNLIMITYOUSELF, 20 de octubre de 2016.

Otro tipo de publicaciones son las que poseen una imagen que también muestra a un empleado/a de la empresa pero que, además, presenta el slogan de la campaña “*I’m Hiring*”, que significa “Estoy contratado”. Como se puede observar en la Figura 24, estas imágenes contienen en el margen inferior derecho #JoinOurTeam, que significa “Únete a nuestro equipo”. Además de lo mencionado, al mensaje lingüístico se le añade el nombre y apellido de la persona (empleado/a), el puesto laboral que ocupa y la localidad en la que desarrolla la actividad laboral. Estos refieren al “mensaje denotado”. En cuanto al mensaje connotado, es similar al de las publicaciones anteriores, reflejando un carácter comprometido y profesional de la empresa, al mismo tiempo que alegre y de aceptación (de los empleados), en contraposición a la imagen general que concibe la sociedad sobre las empresas tabacaleras como herméticas y frías.

Por otro lado, como se analizó anteriormente, la relación entre texto e imagen es de “anclaje” – utilizando el término de Barthes -, porque el texto actúa como una “guía de identificación” para el receptor de la imagen.



Figura 24: Phillip Morris Internacional. Publicación campaña #JoinOurTeam, 11 de octubre de 2016.

El tercer tipo de publicaciones con imágenes lleva en su margen inferior derecho #InsidePMI (dentro de PMI) y refiere, al igual que la campaña en Facebook, a las actividades voluntarias (*#volunteered*, *#volunteers*, entre otros) que realizan empleados de la empresa en diferentes partes del mundo, acciones sociales y ambientales (*#recycling*, *#enviromental*, entre otros) que son realizadas y apoyadas por la empresa, así como partes de las diferentes empresas pertenecientes a PMI en todo el mundo, reconocimientos o premios recibidos y eventos desarrollados por la empresa, entre otros.



Figura 25: Phillip Morris Internacional. Publicación campaña #InsidePMI, 23 de septiembre de 2016.

Otras publicaciones contienen material audiovisual de todo tipo, sean entrevistas y testimonios de empleados de sedes de todo el mundo, gráficos interactivos con estadísticas, programas de voluntariado y RSE que realiza la empresa a nivel mundial, entre otros. Este material también va acompañado de contenido textual que refiere al contenido audiovisual y genera una relación de “anclaje” – continuando con Barthes – entre texto e imagen.

En cuanto a la repercusión de las publicaciones analizadas, se advierte un número ínfimo de respuesta teniendo en cuenta la magnitud de la empresa y la red social analizada, que hoy en día el número de cuentas activas de Twitter supera los 300 millones y es una las principales estrategias utilizadas por muchas empresas multinacionales para comunicar sus actividades.

La publicación de la campaña #JoinOurTeam (Figura 24) presentó 1 *retweet* y 3 me gusta. En el caso de la de #InsidePMI (Figura 25), presentó 10 *retweets* y 18 me gusta. Estos números son ínfimos teniendo en cuenta los dos aspectos mencionados anteriormente, por lo que se puede comprobar que las publicaciones

## British American Tobacco

La cuenta (@BATPress) tiene actualmente más de 9.000 seguidores, más de 1.200 *tweets* y 11 Me gusta. Presenta actividad con un promedio aproximado de una publicación por día – teniendo en cuenta los RT de publicaciones a otras cuentas - compuestas por imagen o contenido audiovisual (video), contenido textual - utilizando *hashtags* (#) y, en menor medida, menciones a otras cuentas (@) – y *links* a otros sitios web.

A diferencia de Phillip Morris, las cuentas de Facebook y Twitter de British American Tobacco no presentan relación alguna, porque apuntan a comunicar diferentes aspectos e intereses de la empresa. Así como en la cuenta de Facebook la campaña principal desarrollada por la empresa es “We Are BAT”, en su cuenta de Twitter, las publicaciones que más predominio presentan son las que refieren al *e-cigarrete* o cigarrillo electrónico y todo lo que este conlleva, desde los efectos que produce hasta su utilización en los diferentes países donde interviene la empresa en la actualidad.



Figura 26: British American Tobacco. Publicación e-cigarettes, 3 de noviembre de 2016.

Como se observa en la Figura 26, el tema o aspecto principal de la publicación es el “*e-cigarette*” y, además de presentar texto, la publicación contiene un artículo sobre el tema.

Otro aspecto que se diferencia con las cuentas de Facebook analizadas e incluso con la cuenta de Twitter de Phillip Morris es la interacción entre @BATPress y cuentas de otras empresas, temáticas, actividades e intereses que se vinculan a la empresa. Un caso que se repite a lo largo de las publicaciones del último año de BAT es la interacción con la cuenta “@BAT\_Sci” (BAT Science), que posee (hasta el día de la fecha) 651 seguidores, 60 me gusta y publicó 513 tweets. El motivo principal de interacción entre ambas cuentas es el “*e-cigarette*” mencionado anteriormente. La cuenta @BATPres realiza RT a publicaciones de @BAT\_Sci constantemente, generando una suerte de dependencia entre ambas cuentas.



Figura 27: British American Tobacco. Publicación de @BAT\_Sci, 7 de octubre de 2016

Como se observa en la Figura 27, la interacción se genera por un RT que realiza la cuenta @BATPress a una publicación de @BAT\_Sci sobre el “*e-cigarette*” y la diferencia de nivel tóxico con el cigarrillo común o regular. A través de la difusión de contenidos sobre este aspecto, la empresa intenta generar conciencia sobre el consumo del tabaco, y motivar a los consumidores a que comiencen a utilizar el cigarrillo electrónico, que tiene efectos menos nocivos para la salud. Esta postura y decisión estratégica adoptada por la empresa puede ser

analizada como una campaña de RSE que desarrolla la empresa, en contra del producto que comercializa, para reducir el consumo de tabaco y, como expectativa de la empresa, reemplazarlo por el cigarrillo electrónico. Para eso, la empresa comunica los efectos que produce el cigarrillo tradicional y los compara con los del cigarrillo electrónico.

Continuando con este aspecto, existe la posibilidad de que uno de los principales motivos de esta decisión estratégica comunicativa de la empresa sea – como se mencionó anteriormente - mejorar la imagen corporativa. Para eso, la empresa entiende que deberá mejorar su reputación a través de acciones concretas, como la difusión de contenidos sobre el *e-cigarette* y sus beneficios con respecto al cigarrillo tradicional, para modificar el hábito de consumo. De esta forma, si la empresa logra generar una adhesión y credibilidad con estas publicaciones, en un largo plazo, su imagen debería mejorar. Para eso, el primer paso es que las publicaciones de este tipo tengan repercusión o respuesta en la sociedad, ya que eso representa, de alguna manera, su aprobación. Por el momento, y en los casos analizados, esto no ocurre. Las publicaciones de esta cuenta presentan una repercusión casi nula, teniendo en cuenta la importancia de la empresa a nivel mundial y que las publicaciones analizadas son respectivas a RSE.

### Conclusiones con respecto a las publicaciones analizadas

En primer lugar, se puede confirmar que el objetivo/intención de ambas empresas en sus cuentas de Facebook y Twitter no es la promoción de su marca o de sus productos ya que casi la totalidad de las publicaciones refieren a diferentes actividades, concursos, reportes, conferencias y otros eventos que reflejan el carácter socialmente responsable de las empresas y sus contribuciones a la sociedad.

En la mayor parte de las campañas desarrolladas por ambas empresas, se observa como utilizan sus cuentas de Facebook y Twitter para comunicar a su público externo a través de publicaciones sobre su público interno. Es decir, comunican lo más íntimo de la empresa - que son sus recursos humanos – para modificar esa imagen que traen impuestas por el sector tabacalero en general desde sus orígenes como empresas. De esta forma, a través de este tipo

de publicaciones, ambas empresas intentan generar una imagen de compromiso con la sociedad y

Tomando el texto de R. Barthes, se puede evidenciar que la gran mayoría de las imágenes presentan figuras de personas humanas con gestos alegres. Además, la relación que se establece entre el texto y la imagen en las publicaciones es de anclaje, ya que

Estas empresas descubrieron en Twitter y Facebook un mundo en donde pueden reflejar sus acciones de RSE y darle un giro a su imagen ante la sociedad, a través de una buena estrategia comunicativa y, de esa forma, disimular las limitaciones legales comunicativas que presentan sus productos. Para eso, al igual que el Programa Porvenir y el Balance Social, realizan acciones concretas que mejoren su reputación. De esa forma, en un largo plazo, las empresas intentan mejorar su imagen ante la sociedad, algo que tiene inculcado por pertenecer a un sector particular y comercializar un producto controversial.

## Conclusiones

A partir de lo desarrollado en la primera parte del trabajo y del análisis realizado anteriormente, se concluyen ciertas cuestiones que hacen al objeto del presente trabajo.

En primer lugar, como inicialmente se suponía, la Ley Antitabaco sancionada el 1 de junio de 2011 establece una limitación en la estrategia comunicativa de las empresas analizadas, fundamentalmente sobre el producto. Frente a esa limitación, se advierte una búsqueda por parte de estas empresas para dar a conocer su existencia, su potencial, sus actividades y sus valores. Para esto, ambas empresas analizadas desvían el eje comunicativo – que antes estaba puesto en el producto – hacia las acciones de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), que generalmente son bien vistas por la sociedad en su conjunto.

Por otro lado, si bien en el ámbito de la RSE se fuerzan estrategias comunicativas, serán elaboradas de una forma no tradicional, ya que la naturaleza de la organización – evidenciada principalmente en el producto que comercializa – continúa manifestándose claramente y eso genera una contradicción que las empresas analizadas tienen en cuenta a la hora de elaborar su estrategia comunicativa. Así como el acto de fumar es una decisión que genera controversia entre la libertad de decisión de una persona mayor de edad y los daños – principalmente físicos - que produce el tabaco en el organismo; también se genera una controversia entre las empresas analizadas al momento de comunicar las acciones de RSE, visible en las declaraciones y las respuestas de las propias empresas ante algunas expectativas de sus grupos de interés. Ante esto, se genera un conflicto producto de la controversia que genera la estrategia comunicativa de estas empresas, lo que da la posibilidad a que ciertos grupos de interés se planteen el siguiente interrogante: ¿Cómo es posible que empresas que comercialicen productos tóxicos para la salud humana lleven a cabo campañas de RSE sobre la “problemática del trabajo infantil”, “la prohibición de la venta e cigarrillos a menores de edad” o “el comercio ilegal de productos tabacaleros”, entre otros?

A partir de esto, las empresas analizadas – como Massalín Particulares en el programa Porvenir NEA - establecen alianzas con diferentes sectores de la sociedad o grupos de interés con los que se relacionan para desarrollar e implementar una estrategia comunicativa que

genere la menor controversia posible a la hora de comunicar los programas y las acciones de RSE que llevan a cabo.

Con la difusión del programa Porvenir NEA y el Balance Social, Massalín Particulares y Nobleza Piccardo buscan mejorar su reputación a partir de comunicar acciones concretas de RSE sobre diferentes problemáticas que involucran a la empresa - como es el caso del trabajo infantil en los centros de acopio y la venta ilegal de cigarrillos - para, en el largo plazo, mejorar su imagen ante la sociedad - deteriorada para todo el sector tabacalero prácticamente desde sus orígenes – y pasar de ser vistas como empresas herméticas y frías, a empresas socialmente responsables y comprometidas con su trabajo, que no priorizan la comunicación de su producto sino las actividades y los programas de RSE que desarrolla.

Hay una necesidad actual, por parte de este tipo de empresas controversiales, de mostrarse ante la sociedad en general y, principalmente, sus públicos de interés, como organizaciones socialmente responsables, que transmiten sus valores y sus compromisos a través del desarrollo de acciones y programas de RSE con las comunidades locales y los diferentes grupos de interés. Esta necesidad actual resulta de dos factores principales. Por un lado, las restricciones y limitaciones legales impuestas en el año 2011 por la Ley Antitabaco. Por otro lado, luego de realizar el análisis del presente trabajo se agrega una restricción anterior impuesta por la sociedad en su conjunto y, principalmente, sus grupos de interés. Desde hace varios años que las grandes empresas tienen que cumplir obligaciones éticas con la sociedad, es por eso que las empresas analizadas comenzaron a desarrollar e implementar los programas y las acciones de RSE con anterioridad a la sanción de la Ley Antitabaco. Esto muestra que las obligaciones éticas impuestas por la sociedad influyen más que las obligaciones legales. Esta característica se potencia en las empresas que generan controversias sociales por el producto que comercializan, como es el caso de Massalín Particulares y Nobleza Piccardo.

Esta reorientación en la estrategia comunicativa de las empresas analizadas a partir de las limitaciones legales - principalmente sobre la comunicación del producto - y sociales, representa el concepto de sinécdoque cuando refiere a “la parte por (sobre) el todo”. Por un lado, antes de la Ley Antitabaco, la estrategia comunicativa global de estas empresas priorizaba - por sobre la totalidad de las acciones de la empresa - las marcas de la empresa y el producto. Utilizando diversas estrategias comunicativas, la empresa daba a conocer su existencia, su potencial y sus valores a partir de comunicar, publicitar y promocionar sus

diferentes marcas y productos. A partir de las exigencias éticas impuestas por la sociedad y de las limitaciones legales impuestas por la Ley Antitabaco, “la parte” utilizada en la estrategia comunicativa fue reorientada hacia las acciones y los programas de RSE desarrollados por las empresas, a través de los que comunica actualmente sus valores, su potencial y sus preocupaciones hacia los grupos de interés con los que se vincula y la sociedad en su conjunto.

En base a esto, se comprueba que las acciones de RSE que fueron analizadas no tienen por objetivo – coincidiendo con los dichos de las propias empresas - el patrocinio de una marca sino que, a partir del cumplimiento de la legislación y de las exigencias éticas que le impone la sociedad, pretenden mejorar la reputación y, posteriormente, la imagen de la empresa. Es decir que no es una estrategia sobre la venta directa del producto, sino que apunta a mejorar la imagen de la empresa en el largo plazo a través de comunicar las acciones y los programas de RSE que desarrollan las empresas con sus grupos de interés. De esta forma, intentan modificar la imagen de empresas herméticas, frías y controversiales, en empresas transparentes y responsables socialmente con sus grupos de interés.

## Bibliografía

Acción RSE. (2001). *Acercando la empresa a la comunidad*. Recuperado de [http://www.mapeorse.info/sites/default/files/Acercando\\_la\\_empresa\\_a\\_la\\_comunidad.pdf](http://www.mapeorse.info/sites/default/files/Acercando_la_empresa_a_la_comunidad.pdf)

Andriof y Waddock (2002). *Unfolding stakeholder engagement*. En Espeche J. G. (2009). “*AdecuaRSE a la adversidad*”. *La Responsabilidad Social Empresaria en tiempo de crisis* (Tesis, Universidad de Palermo). Buenos Aires, Capital Federal.

Asociación Azahar. (2016). *La industria*. España. Disponible en: [http://www.asociacionazahar.org/index.php?option=com\\_content&view=category&id=3&layout=blog&Itemid=7](http://www.asociacionazahar.org/index.php?option=com_content&view=category&id=3&layout=blog&Itemid=7).

Azuero, D. (2009). *La comunicación de la RSE. Propuestas para un modelo de comunicación responsable*. Madrid: Forética. Disponible en: [http://www.foretica.es/recursos/doc/Biblioteca/Cuadernos\\_Foretica/15184\\_173173200914414.pdf](http://www.foretica.es/recursos/doc/Biblioteca/Cuadernos_Foretica/15184_173173200914414.pdf).

Barthes, R. (1964). *La Retórica de la Imagen*. París: Seuil.

Castro Lachner, L. J. (2009). *Sostenibilidad de la RSE en tiempos de crisis*. Estrategia & Negocios.

Cortina, A. (1994). *Ética de la empresa*. Madrid: Trotta.

Debeljuh Patricia. (2008). *Ética Empresarial: en el núcleo de la estrategia corporativa*. Argentina: Cengage Learning Latin America.

Edelstein, F. (2005). *Deber Ser*. En Revista Imagen. (2005). *El Balance Social de Nobleza Piccardo*. N° 71. Argentina.

Espeche J. G. (2009). “*AdecuaRSE a la adversidad*”. *La Responsabilidad Social Empresaria en tiempo de crisis* (Tesis, Universidad de Palermo). Buenos Aires, Capital Federal.

Recuperado de

[http://fido.palermo.edu/servicios\\_dyc/proyctograduacion/detalle\\_proyecto.php?id\\_proyecto=704](http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/proyctograduacion/detalle_proyecto.php?id_proyecto=704)

Etkin, M. E. (2009). *La responsabilidad comunicativa – RSE y Comunicación Institucional*.

Recuperado de

<http://www.fundacionseres.org/Lists/Informes/Attachments/849/140731%20RSE%20y%20comunicacion%20-%20Eugenia%20Etkin.pdf>

Fernandez, J. L. y Bajo, A. (2012). *La Teoría del Stakeholder o de los Grupos de Interés, pieza clave de la RSE, del éxito empresarial y de la sostenibilidad*. aDResearchESIC. N° 6, vol 6, págs. 130 a 143.

Fernandez Castro, J. (2005). *El Balance Social de Nobleza Piccardo*. Universidad Argentina de la Empresa. Argentina.

Flores, J., Ogliastri, E., Peinado Vara, E. & Petry, E. (Eds.). (2007). *El argumento empresarial de la RSE: 9 casos de América Latina y el Caribe*. New York: BID / INCAE

Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman. En Fernandez, J. L. & Bajo, A. (2012). *La Teoría del Stakeholder o de los Grupos de Interés, pieza clave de la RSE, del éxito empresarial y de la sostenibilidad*. aDResearchESIC. N° 6, vol 6, págs. 130 a 143.

Freeman, R. E.: (1994) “*The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions*”, *Business Ethics Quarterly*, 4, 409-421.

Fundación InterAmericana del Corazón. (2014). *Prohibición completa de publicidad, promoción y patrocinio de productos de tabaco: una medida eficaz para luchar contra el tabaquismo*. Recuperado de

[http://www.ficargentina.org/images/stories/Documentos/141209\\_factsheet\\_exhibicion\\_y\\_ppp.pdf](http://www.ficargentina.org/images/stories/Documentos/141209_factsheet_exhibicion_y_ppp.pdf)

Hastings, G. (2009). *El lobo dona la piel de oveja: Responsabilidad social empresarial de la industria tabacalera*. Recuperado de [http://www.fctc.org/publications/bulletins/doc\\_view/199-the-wolf-dons-its-fleece-corporate-social-responsibility-by-the-tobacco-industry-spanish](http://www.fctc.org/publications/bulletins/doc_view/199-the-wolf-dons-its-fleece-corporate-social-responsibility-by-the-tobacco-industry-spanish)

Hernandez, M; Losada, A; Macías, A. (2007). *Estrategia y conducta social de la organización*. Salamanca: Universidad Pontificia de Salamanca.

Hupperts, P. (2008). *El tango de la sostenibilidad: el desafío de la responsabilidad social empresarial*. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.

IARSE (2007). *Responsabilidad Social Empresarial e inclusión económica y social*.

IARSE (2016). *Quiénes somos*. Argentina.

IDEA. (2001). *El Balance Social: Un enfoque integral*. Buenos Aires: Revista IDEA.

Informes ComunicaRSE. (2008). *Investigación sobre Gestión de la RSE en la Argentina*. Recuperado de [http://www.mapeorse.info/sites/default/files/Informes\\_ComunicaRSE\\_investigacion\\_gestion\\_de\\_la.pdf](http://www.mapeorse.info/sites/default/files/Informes_ComunicaRSE_investigacion_gestion_de_la.pdf)

Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social y Centro de Divulgación del Conocimiento Económico. (2005). *Conceptos básicos e indicadores de Responsabilidad Social Empresarial: manual de apoyo para periodistas*. (p. 3). Caracas: Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social y Centro de Divulgación del Conocimiento Económico.

Kudrnac, P. (2016). “*Empresas con responsabilidad social*”, Revista Noticias.

Latin Trade. (2014). *Mesa Redonda de CEOs*. Panamá.

Lattuada, P. (2010). *RSE y RRPP: ¿un mismo ADN?*. Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Ensayos, (33), 125-139. Recuperado de

[http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1853-35232010000300011&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1853-35232010000300011&lng=es&tlng=es).

Ley N° 26.687. *Regulación de la publicidad, promoción y consumo de los productos elaborados con tabaco*. Argentina, 2011.

Manriquez, V. (2014). *El liderazgo en las normas internacionales de los sistemas de gestión*. Revista Mantenimiento en Latinoamérica. Vol 6, N°6. Perú.

Marín, F. (2008). *Responsabilidad social corporativa y comunicación*. En Orozco Toro, J. A. y Roca Correa, D. (2011). *Construcción de imagen de marca y reputación a través de campanas publicitarias de RSC*. Revista de Ciencias Sociales y de la Comunicación Número 11. Murcia: Sphera Pública.

Mazalán Comunicaciones. (2009) . *Comunicaciones sin fronteras: Una visión global de Social Media*. Disponible en: <http://www.mazalan.com/gallery/1290.pdf>.

Montuschi L. (2004). *La responsabilidad social de las empresas: la brecha entre los principios y las acciones*. Anales 2004 de la Academia Nacional de Ciencias Económicas, Vol. XLIX.

Morello, G. (2004). *Aportes argentinos a la ética y la responsabilidad social empresarial*. Córdoba: Editorial de la Universidad Católica. Recuperado de [http://www.academia.edu/639590/Aportes\\_argentinos\\_a\\_la\\_ética\\_y\\_la\\_responsabilidad\\_social\\_empresa\\_Apuntos\\_para\\_un\\_curso](http://www.academia.edu/639590/Aportes_argentinos_a_la_ética_y_la_responsabilidad_social_empresa_Apuntos_para_un_curso).

Nobleza Piccardo. (2002). *Balance Social. Reporte 2001-2002*. Argentina. Disponible en: [http://www.batargentina.com/group/sites/bat\\_9yxkep.nsf/vwPagesWebLive/DO9T5KJU/\\$FILE/medMDA4BK TJ.pdf?openelement](http://www.batargentina.com/group/sites/bat_9yxkep.nsf/vwPagesWebLive/DO9T5KJU/$FILE/medMDA4BK TJ.pdf?openelement)

Nobleza Piccardo. (2007). *Balance Social 2007. Ciclo 4*. Argentina. Disponible en: [http://www.batargentina.com/group/sites/bat\\_9yxkep.nsf/vwPagesWebLive/DO9T5KJU/\\$FILE/medMDA4BKVE.pdf?openelement](http://www.batargentina.com/group/sites/bat_9yxkep.nsf/vwPagesWebLive/DO9T5KJU/$FILE/medMDA4BKVE.pdf?openelement)

- Nobleza Piccardo. (2011). *Reporte de Diálogos con Grupos de Interés. Ciclo 5*. Argentina. Recuperado de [http://www.batargentina.com/group/sites/bat\\_9yxkep.nsf/vwPagesWebLive/DO9T5KJU/\\$FILE/medMDA4BKVT.pdf?openelement](http://www.batargentina.com/group/sites/bat_9yxkep.nsf/vwPagesWebLive/DO9T5KJU/$FILE/medMDA4BKVT.pdf?openelement)
- Organización Mundial de la Salud. (2003). *Convenio Marco de la OMS para el Control del Tabaco*, 56° Asamblea Mundial de la Salud. Disponible en: <http://www.paho.org/Spanish/DD/PUB/sa56r1.pdf>
- Orjuela Córdoba, S. (2011). *La Comunicación en la gestión de la Responsabilidad Social Empresarial*. Venezuela: Universidad Monteávila.
- Orozco Toro, J. A. & Roca Correa, D. (2011). *Construcción de imagen de marca y reputación a través de campanas publicitarias de RSC*. Revista de Ciencias Sociales y de la Comunicación Número 11. Murcia: Sphera Pública.
- Paladino, M., Milberg, A. & Sánchez Iriondo, F. (2006). *Emprendedores sociales & empresarios responsables*. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.
- Pezoa Bissières, A. (2004). *¿Hacer o parecer?* En Espeche J. G. (2009). "AdecuaRSE a la adversidad". *La Responsabilidad Social Empresarial en tiempo de crisis* (Tesis, Universidad de Palermo). Buenos Aires, Capital Federal.
- Proética. (2003). *La responsabilidad social de las PyMEs de Córdoba*. Documento de Trabajo 028-03, Córdoba, p. 6-8. En Morello, G. (2004). *Aportes argentinos a la ética y la responsabilidad social empresarial*. Córdoba: Editorial de la Universidad Católica.
- Riomayor, A. (2011). *Nobleza Piccardo: el diálogo como herramienta de gestión de la sustentabilidad*. En Farao, O. J. y Viltard, L. (2011). *Los N°1 en Responsabilidad Social Sustentable*. Buenos Aires, Argentina.
- Salinas, G. (2007). *Valoración de marcas*. Bilbao: Deusto.

Sánchez Vigil, J. M.; Marcos Recio, J. C.; Villegas Tovar, R. & Olivera Zaldúa, M. (2009). *Aspectos legales y documentales de las redes sociales: el modelo Facebook*. // Ibersid. 187-195. ISSN 1888-0967. Recuperado de <http://www.iversid.eu/ojs/index.php/iversid/article/viewFile/3739/3500>.

Scheinsohn, D. (1998). *Dinámica de la comunicación y la imagen corporativa*. Buenos Aires: Fundación OSDE.

Sistema B. (2016). *La empresa B*.

Tobacco Free Kids. (2008). *Campaign for Tobacco-Free Kids*. Washington, Estados Unidos. Recuperado de [http://www.asociacionazahar.org/index.php?option=com\\_content&view=category&id=3&layout=blog&Itemid=7](http://www.asociacionazahar.org/index.php?option=com_content&view=category&id=3&layout=blog&Itemid=7)

Villafañe, J. (2004). *La buena reputación. Claves del valor intangible de las empresas*. Madrid: Pirámide.