



Maestría en Dirección de Comunicaciones Institucionales

Trabajo Final, presentación de un Caso de Estudio:

El “Gruppo BNL” se vende en Argentina

Alumno: Horacio Claudio Rivas

Legajo: 01084979

Director del Trabajo Final: Mg. Mónica Ortega

Grado obtenido del Director: MBA – Doctorando en Ciencias Políticas -UCA

Institución a la que pertenece: UADE- UBS

Cohorte: CCO67

Fecha de entrega: abril 2018

## ÍNDICE

Introducción.....	pág. 3
Objetivo General.....	pág. 5
Objetivos Específicos.....	pág. 6
Marco Teórico.....	pág. 7
Marco Metodológico.....	pág. 18
Descripción del Caso .....	pág. 19
Historia de BNL en Argentina .....	pág. 21
Nueva etapa, reordenamiento.....	pág. 25
Nueva estrategia.....	pág. 27
Un nuevo país, un nuevo banco.....	pág. 31
Identidad.....	pág. 34
Cambio de estrategia.....	pág. 36
Comienza la etapa final.....	pág. 42
Anexo 1 .....	pág. 43
Anexo 2 .....	pág. 43
Teaching notes .....	pág. 47
Conclusiones.....	pág. 53
Bibliografía.....	pág. 55

## INTRODUCCIÓN

En este trabajo analizaremos una empresa que decide vender sus operaciones en el país. A partir de ese momento deberá desarrollar una estrategia de comunicación interna con características específicas.

El caso de estudio será el del “Gruppo BNL”; situándonos a fines del 2004, cuando comienza definitivamente el proceso de venta hasta que en el año 2006 deja el país. En ese momento la dirección decide que el proceso de **privatización en Italia generará la venta individual de la “Sucursal Argentina”**, lo que modifica la estrategia de comunicación para alinearla a los nuevos objetivos y el CCO<sup>1</sup> pasa a ser el talón de Aquiles de todo el “Proceso de Venta de la Organización”.

El contexto a analizar es el nacional (Argentina estaba saliendo de la crisis financiera del año 2002) y el internacional (se vencía el plazo que la UE había puesto a los países que integraban la moneda común –Euro- para privatizar los bancos nacionales).

Asimismo se presenta un resumen de la trayectoria de la organización desde su llegada al país, lo que nos permitirá tener una mayor cantidad de elementos de análisis.

Esta estrategia comunicacional debe alcanzar tanto a sus colaboradores “comunicación interna” como a sus clientes “comunicación institucional” sabiendo que un error en la misma puede hacer fracasar la operación de venta o bien puede lograr que el valor de la compañía disminuya abruptamente generando de esta forma una pérdida millonaria para el accionista.

Teniendo los conocimientos que la Maestría proporciona a sus estudiantes, se podrá analizar el caso desde las perspectivas de:

- Liderazgo
- Asuntos Públicos
- Recursos Humanos
- Análisis de Decisiones de Negocios
- Herramientas Comerciales

---

<sup>1</sup> CCO Chief Communication Officer

- Formulación e Implementación Estratégica
- Comunicación Corporativa
- Comunicación Integrada
- Identidad Corporativa
- Comunidad y Medios de Comunicación
- Escenarios y Planificación Estratégica

## OBJETIVO GENERAL

El objetivo es generar un caso de estudio para ser utilizado como instancia de formación por alumnos de carreras de grado y posgrado, que integre los contenidos mínimos desarrollados en el año de especialización, para la toma de decisión en un plan de comunicación interna.

Todos los profesionales del área de comunicación, seguramente enfrentarán en su vida profesional un momento como el que se presentará en el relato del caso (se puede recordar que compañías como “*Terrabusi*” en los últimos 20 años ha tenido cuatro dueños diferentes).

Si un *Chief Communication Officer* (CCO), integra el directorio de una empresa, debe ser él, junto con el *board*, quienes diseñen un plan de comunicación estratégico para los momentos claves.

No debe un egresado de la maestría, darse el lujo de plantearse un caso de esta envergadura, por primera vez, ante ese momento tan crítico. Es por lo tanto un paso estratégico en la profesión, tener la preparación para enfrentar con alternativas y análisis metodológicos, un proceso como el que se va a desarrollar en este caso de estudio.

Se analizará a lo largo de todo caso de estudio, cómo la comunicación interna de la empresa ha acompañado el crecimiento de la misma, alineándose permanentemente a los objetivos y ha ayudado en cada proceso a lograrlos, detectando como se logró que las acciones de comunicación interna vuelvan más sólido al “Equipo BNL”.

Por lo tanto reforzamos que el objetivo del caso es dotar al egresado de las herramientas estratégicas necesarias para realizar un análisis completo del negocio y tomar las decisiones a partir del mismo. Para luego desplegar todos los conocimientos propios del área de comunicación.

## OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Los objetivos específicos del trabajo son que el docente pueda junto al alumno pueda:

- Evaluar las alternativas de comunicación que tiene la empresa para enfrentar la situación descrita en el relato del caso.
- Describir los escenarios que se evalúan para llegar a la propuesta de comunicación viables.
- Desarrollar una propuesta de comunicación alternativa para cada escenario analizado y evaluar su impacto.
- Definir una estrategia de comunicación y justificar la decisión con argumentos sólidos sustentados en el marco teórico propuesto.
- Desarrollar un plan estratégico, con las acciones que considere necesarias para implementar la política de comunicación integral.
- Exponer el análisis que lleva a estas conclusiones.

## MARCO TEÓRICO

### Públicos

De acuerdo con Jordi Xifra, las campañas de comunicación se orientan por lo general a una amplia diversidad de públicos. Por otra parte, en la práctica se puede ver como los destinatarios de los mensajes construyen una pluralidad de grupos y colectivos.

El análisis estructural de públicos nos permitirá conocer mecanismos, articulaciones y canales existentes en cada grupo para utilizarlos en la ejecución de los programas de comunicación.

Asimismo con este análisis, podemos determinar sus motivaciones, sus intereses y su problemática, tanto en general, en relación con un tema real o potencial, o respecto de la organización<sup>2</sup>.

James Grunig propone que un público es un grupo con el que una organización anhela establecer y mantener una relación. Se puede definir como un grupo de individuos que se relaciona con una organización, que demuestra varios grados de actividad y pasividad, y que puede o no interactuar con terceros acerca de su relación con la organización<sup>3</sup>.

Por lo expresado un público puede en función de su grado de conocimiento y de implicación en un tema concreto<sup>4</sup>.

---

<sup>2</sup> XIFRA, Jordi Planificación estratégica de las relaciones públicas. Barcelona: Paidós Ibérica, c2005. 230 p. Papeles de comunicación. ISBN 9788449317781. Pág. 185 a 186.

<sup>3</sup> GRUNIG, James E., HUNT, Todd y XIFRA, Jordi adap Dirección de relaciones públicas. Barcelona: Gestión 2000, c2000. 757 p . Biblioteca clásicos de las relaciones públicas. ISBN 9788480883955. Pág. 234 a 236.

<sup>4</sup> XIFRA, Jordi Planificación estratégica de las relaciones públicas. Barcelona: Paidós Ibérica, c2005. 230 p. Papeles de comunicación. ISBN 9788449317781. Pág. 187.

## Teoría de los vínculos de Esman

Para Esman existen cuatro vínculos considerados críticos para la supervivencia de una organización<sup>5</sup>.

1. **Vínculos *posibilitadores***: con organizaciones y grupos sociales que proporcionan la autoridad y controlan los recursos que hacen posible la existencia de una organización. Son ejemplos la administración pública, las juntas directivas, los accionistas y los legisladores.
2. **Vínculos *funcionales***: con organizaciones o públicos que proporcionan inputs y toman outputs. Pueden clasificarse en:
  - Vínculos de inputs: incluyen relaciones con empleados, sindicatos y proveedores de materias primas. Públicos que brindan su aporte a la compañía.
  - Vínculos de outputs: suelen darse con organizaciones que utilizan los productos de la empresa. Principalmente son los clientes y consumidores.
3. **Vínculos *normativos***: estos vínculos se establecen con organizaciones que enfrentan problemas similares o que comparten valores. Ejemplos de esta clase de vínculo son las cámaras empresarias, las agrupaciones políticas e instituciones educativas.
4. **Vínculos *difusos***: identificados como vínculos con elementos de la sociedad que no pueden ser claramente diferenciados por ser miembros de organizaciones formales. El público principal que podríamos clasificar como difuso es la opinión pública.

## Imagen Corporativa

De acuerdo con lo postulado por Paul Capriotti en su obra “Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa”, la imagen corporativa es la que tienen los públicos de una organización en cuanto entidad. Corresponde a la idea global que tienen sobre los productos, actividades y conducta de la empresa.

---

<sup>5</sup> GRUNIG, James E., HUNT, Todd y XIFRA, Jordi adap Dirección de relaciones públicas. Barcelona: Gestión 2000, c2000. 757 p . Biblioteca clásicos de las relaciones públicas. ISBN 9788480883955. Pág. 230.



La imagen corporativa, es la imagen de la mentalidad de la empresa, que busca presentarse como un sujeto social integrante de la sociedad, y no sólo como un sujeto puramente económico.

De esta manera, Capriotti define a la imagen corporativa como la estructura mental de la organización que se forman los públicos, como resultado del procesamiento de toda la información relativa a la organización. El concepto de imagen está basado totalmente en la idea de recepción<sup>6</sup>.

### **Relaciones con los medios de comunicación**

Si bien nuestro caso de estudio se basa en Comunicación Interna, es muy necesario evaluar cualquier filtración de información hacia los medios y como estos podrían repercutir en la opinión pública.

De acuerdo a los autores Amado Suárez y Castro Zuñeda, los medios tienen como una de sus principales tareas el escrutinio y difusión de los acontecimientos relevantes para la comunidad a la que se dirigen.

De acuerdo con Villafañe: los medios actúan como amplificadores, modifican, manipulan la información y adoptan diferentes posiciones positivas o negativas. La responsabilidad de la organización, para con el público, radica en construir una relación eficaz que permita que los medios reflejen de manera más transparente y más positiva la realidad empresarial. La gestión de prensa debe estar perfectamente en consonancia con el resto de los mensajes de la empresa, sobre todo porque el público periodismo es especialmente sensible, profundamente observador y sumamente crítico. La comunicación debe ser franca, ética y responsable, centrada en lo que la empresa hace para la comunidad.

Como uno de los objetivos principales de la comunicación en relación a lo explicado con anterioridad, se puede destacar la importancia de que la organización se constituya como la principal fuente de información de los medios, a fin de evitar rumores, falsas informaciones y malas intenciones.

---

<sup>6</sup> CAPRIOTTI, Paul. Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa. 1ed Barcelona: Ed. Ariel Comunicación, 1999. 254 p. ISBN 8434412756. Pág. 28 y 29

## **Issues management.**

Teoría desarrollada por Michael Regester. Lo primero que debemos hacer es definir que es un issue.

Un issue puede ser definido como un punto de conflicto entre una organización y sus distintos públicos. En otras palabras, el autor lo define como un evento o condición en la organización (interno o externo), que si continúa tendrá un efecto significativo en el funcionamiento de la compañía y en sus intereses futuros.

Hay varias definiciones de issues management pero vamos a seleccionar la de Howard Chase, para este caso, que lo definió como una herramienta de las compañías que puede ser utilizada para identificar aquellos temas o problemas (tanto internos como externos; de distinta índole), que requieren una respuesta inmediata, antes de que sean de conocimiento público y se transformen en una crisis<sup>7</sup>.

## **Ciclo de vida del Issue**

**Etapa 1 – Origen: issue potencial<sup>8</sup>.** Un issue nace cuando en una organización surge un problema que puede transformarse en una oportunidad, consecuencia de temas o tendencias políticas y regulatorias, económicas o sociales.

Las organizaciones deben analizar cuáles son esos temas que tendrán un impacto en las mismas, y por ende, deben ser monitoreadas y atendidas.

Un issue comienza a definirse con exactitud cuando una organización planea hacer algo que tiene consecuencias en otras organizaciones o grupos; en especial si posteriormente puede exponer a la compañía ante la opinión pública.

---

<sup>7</sup> REGESTER, Michael y LARKIN, Judy. Risk issues and crisis management in public relations: a casebook of best practice. 4th ed. London: Kogan Page, 2008. xvii, 245 p. PR in practice series. ISBN 9780749451073. Pág. 38.

<sup>8</sup> REGESTER, Michael y LARKIN, Judy. Risk issues and crisis management in public relations: a casebook of best practice. 4th ed. London: Kogan Page, 2008. xvii, 245 p. PR in practice series. ISBN 9780749451073. Pág. 49.

**Etapas 2 – Mediatización y amplificación: issue emergente<sup>9</sup>.** Un issue emergente indica un crecimiento gradual del nivel de presión que recibe una organización para aceptarlo. En estos casos el tema suele amplificarse hasta y convertirse en una cuestión de interés público, especialmente a partir de la mediatización del hecho, incluso puede pasar a formar parte de la agenda política.

En esta etapa, si bien la organización no puede determinar con claridad la magnitud o gravedad del issue, aún está en condiciones de actuar de manera preventiva y proactiva. De todos modos, si no recibe atención inmediata, el efecto contagio generará que el tema trascienda hacia los distintos públicos de una organización (especialmente a la opinión pública, por la intervención de los medios de comunicación), afectando el normal desarrollo de las tareas.

**Etapas 3 – Organización: issue crítico en curso<sup>10</sup>.** En este punto el issue ya ha tomado estado público; la organización se ve presionada por distintos sectores de la sociedad para hacer frente al problema y brindarle una rápida solución.

**Etapas 4 – Resolución: issue apaciguado<sup>11</sup>.** Si un issue recibió la atención del público y pasó a formar parte de la agenda pública, este se convertirá en una crisis prolongada y costosa para la reputación de una organización. El objetivo de autoridades o grupos intervinientes, debe ser imponer restricciones a las partes involucradas en el conflicto para de esta manera, poder resolverlo con prontitud, evitando el mayor daño posible.

Una vez que el issue ha atravesado todas las etapas de su ciclo de vida, generará un nivel de presión tan alto, que indefectiblemente la organización

---

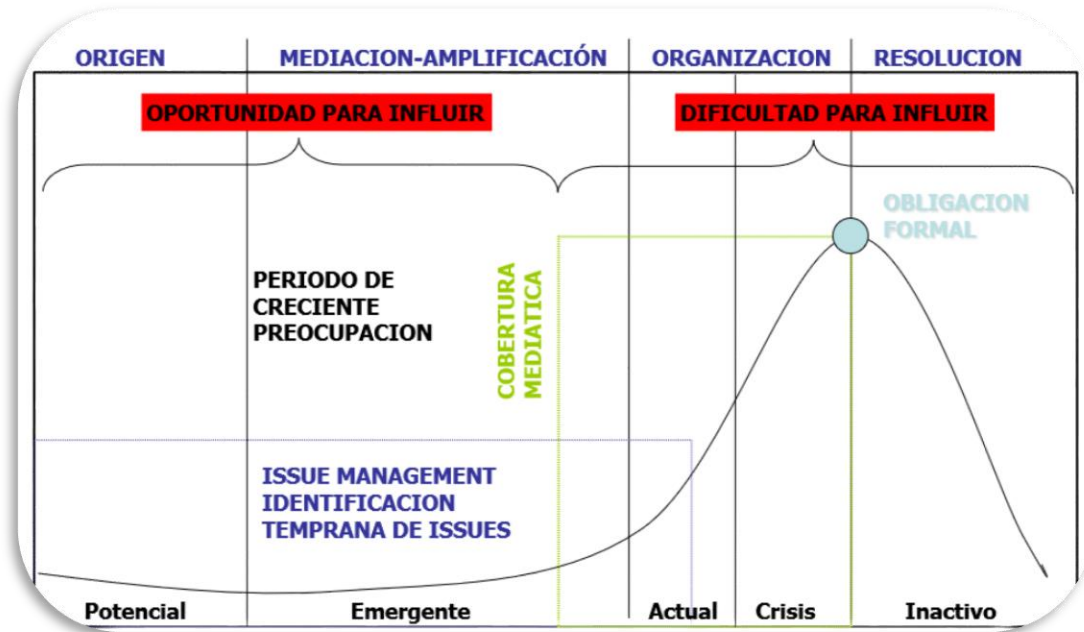
<sup>9</sup> REGESTER, Michael y LARKIN, Judy. Risk issues and crisis management in public relations: a casebook of best practice. 4th ed. London: Kogan Page, 2008. xvii, 245 p. PR in practice series. ISBN 9780749451073. Pág. 50.

<sup>10</sup> REGESTER, Michael y LARKIN, Judy. Risk issues and crisis management in public relations: a casebook of best practice. 4th ed. London: Kogan Page, 2008. xvii, 245 p. PR in practice series. ISBN 9780749451073. Pág. 52.

<sup>11</sup> REGESTER, Michael y LARKIN, Judy. Risk issues and crisis management in public relations: a casebook of best practice. 4th ed. London: Kogan Page, 2008. xvii, 245 p. PR in practice series. ISBN 9780749451073. Pág. 54.

deberá aceptarlo y poner todo su esfuerzo en resolverlo si quiere asegurarse continuidad en sus actividades.

Gráfico sobre el Ciclo de vida del issue de Michael Register



## Conflicto

Para Luis Del Pulgar Rodríguez, se habla de conflicto cuando el comportamiento de los miembros de una organización se opone al de otros, o al de alguno de sus públicos, ya sea porque una de las partes percibe que la otra ha frustrado un negocio o asunto que le atañe o interesa, o simplemente se presentan incompatibilidades personales<sup>12</sup>.

Según Stephen P. Robbins, el conflicto es un proceso durante el cual una parte equilibra los esfuerzos de la otra mediante alguna suerte de oposición intencionada cuyo resultado será malograr los intereses de esta para conseguir sus objetivos o favorecer sus intereses.

<sup>12</sup> PULGAR RODRÍGUEZ, Luis del. *Comunicación de empresa en entornos turbulentos: gestión de riesgos, reducción de las incertidumbres y supervivencia*. Madrid: ESIC, 1999. 211 p. ISBN 9788473561938. Pág. 53.

El conflicto debe ser advertido por quienes participan en el para existir, si nadie es consciente del conflicto, no existe. Para que surja, debe haber dos o más partes cuyos intereses son contrapuestos<sup>13</sup>.

### **Gestión de crisis**

Luis Del Pulgar Rodríguez dice que se puede definir a una crisis como toda situación decisiva para la supervivencia de una compañía – producida por sorpresa – que puede afectar al público (interno y externo), al producto, al proceso, a la distribución, a la seguridad o a los mercados financieros, y en la que se acusa una notoria escasez de información que tratan de paliar los medios convirtiendo a la organización en centro de atención y comprometiendo así su imagen, su credibilidad o su capacidad productiva<sup>14</sup>. Como podemos ver en nuestro caso de estudio lo que debemos hacer es evitar la crisis, es decir tomar los recaudos para que esta no se inicie.

Al desatarse la crisis, muchos directivos se sienten acorralados y consideran que no es oportuno hablar con los medios o con personas ajenas a la compañía. Las razones son:

- a) la información no es pertinente;
- b) está en juego la imagen de la empresa;
- c) no hay portavoces adecuadamente preparados;
- d) se contemplan posibles implicaciones legales o de seguridad;
- e) no se puede revelar información acerca de la compañía para no otorgar una ventaja a los competidores;
- f) se pretende resolver antes el problema.

Continuando, el autor detalla que en situaciones críticas lo esencial es conservar la iniciativa y mantener a la sociedad convenientemente informada, incluso en los casos en que hay que aceptar es incompleta la información de

---

<sup>13</sup> PULGAR RODRÍGUEZ, Luis del. *Comunicación de empresa en entornos turbulentos: gestión de riesgos, reducción de las incertidumbres y supervivencia*. Madrid: ESIC, 1999. 211 p. ISBN 9788473561938. Pág. 53.

<sup>14</sup> PULGAR RODRÍGUEZ, Luis del. *Comunicación de empresa en entornos turbulentos: gestión de riesgos, reducción de las incertidumbres y supervivencia*. Madrid: ESIC, 1999. 211 p. ISBN 9788473561938. Pág. 132.

que se dispone. Es importante tener presente que siempre encierra mayor peligro el hecho de que la compañía transmita la sensación de estar mal dirigida, o de que el público, al contar únicamente con la información proporcionada por los medios, intente dañar las instalaciones o a los responsables de la organización. Como ya había sucedido en la crisis bancaria del año 2002.

Se pueden determinar cinco etapas diferentes en una crisis<sup>15</sup>:

1. Detección de señales: incluye la percepción de señales de detección temprana que, anteriormente a la crisis misma, anuncian su posibilidad.
2. Preparación y prevención: implica hacer todo lo que sea posible para evitar las crisis y para prepararse para las que ocurran.
3. Contención de daños: tiene como objetivo, a modo de “barrera sanitaria” evitar que una crisis afecte partes no contaminadas de una organización o de su medio ambiente.
4. Recuperación: las organizaciones preparadas para las crisis implementan programas de reanudación de la actividad a largo y corto plazo diseñados para ayudarla a reanudar las funciones con normalidad.
5. Aprendizaje: significa hacer un examen de las lecciones críticas aprendidas de las experiencias propias de la organización y de las experiencias de otras organizaciones.

## **El plan de crisis**

En este apartado, es importante explicar cuáles son las principales etapas de un plan de crisis que identifica Ian Mitroff.

Frente a una situación crítica, las organizaciones pueden: ser proactivas o reactivas. Si se tiene un plan de crisis se es proactivo porque:

- a) ofrece la oportunidad de prepararse antes de tener presiones externas;
- b) da una mayor flexibilidad y control de la información en la crisis;

---

<sup>15</sup> MITROFF, Ian I y PEARSON, Christine M. *Cómo gestionar una crisis: guía para mejorar la preparación frente a una crisis : suspensión de pagos, accidente, pérdida de imagen, proceso judicial, OPA, contaminación, destituciones, huelga*. Barcelona: Gestión 2000, 1997. 136 p. ISBN 9788480881951. Pág. 25.

- c) permite controlar y encauzar el curso de los acontecimientos;
- d) minimiza el caos provocado por la situación<sup>16</sup>.

Planificar preventivamente es recoger información (investigar), identificar los recursos humanos claves (equipo de crisis) y la comunicación eficaz durante la crisis.

**Investigar.** Obtener la información necesaria en forma exhaustiva acerca de la situación de la compañía. Necesitamos conocer en profundidad su historia, la estructura que posee, los productos o servicios que brinda, el market share (o posición y participación en el mercado), sus políticas y estrategias, y sus públicos, todo esto incluye lo que puede ser objeto de comunicación en un momento determinado.

**Manual de crisis.** Se obtiene luego del proceso de investigación. Una vez identificado el FODA de la organización, es un informe que contiene las instrucciones necesarias para ser utilizado como un manual interno con respuestas en caso de situaciones críticas.

Es el eje en torno al cual gira el programa estratégico de gestión de crisis. El resultado debe ser un documento preciso que abarque todas las situaciones, al menos en los aspectos de responsabilidad, sistemas y procedimientos.

**Equipo de crisis.** En este caso la cuidadosa selección de las personas más aptas y capacitadas para asumir la responsabilidad de actuar y de tomar decisiones durante el tiempo que se prolongue la crisis se transforma en lo más importante. Determinar quiénes son los profesionales con la suficiente habilidad y entrenamiento como para gestionar con éxito un estado de emergencia.

**Preparación.** La capacitación y entrenamiento de las personas seleccionadas es uno de los capítulos más importantes del programa de prevención. La compañía invertirá tiempo, dinero y esfuerzo en sesiones prácticas que versarán sobre:

- Simulacros de situaciones de crisis.
- Encuentros con los medios de comunicación.

---

<sup>16</sup> PULGAR RODRÍGUEZ, Luis del. *Comunicación de empresa en entornos turbulentos: gestión de riesgos, reducción de las incertidumbres y supervivencia*. Madrid: ESIC, 1999. 211 p. ISBN 9788473561938. Pág. 134.

- Formación de portavoces.
- Comunicación con un público hostil.
- Análisis de las preguntas/respuestas que se utilizará para completar el manual de crisis.

## Comunicación Interna

Entre los múltiples beneficios que da la comunicación interna, aplicar un programa profesionalmente permitirá: <sup>17</sup>

- » Involucrar al personal: promoviendo el compromiso de todos e impulsando el trabajo en equipo para alcanzar los objetivos asumidos por la compañía.
- » Armonizar las acciones de la empresa: a partir del diálogo y comunicación entre distintas áreas y niveles jerárquicos, se evitará la oposición y discrepancia en la actuación cotidiana de los empleados.
- » Propiciar un cambio de actitudes: conociendo el rumbo de la empresa, se alcanzará una actitud positiva que hará posible la toma de decisiones, individuales o grupales, enfocadas en alcanzar las metas propuestas por la organización.
- » Mejorar la productividad: creando una comunicación interna clara, todos los empleados conocerán los objetivos, y serán aptos para realizar una labor orientada a mejorar sus niveles productivos.

De los aportes teóricos brindados hasta el momento podemos destacar que comprendemos que es una herramienta de gestión muy útil para el management, y está dirigida al público interno de una empresa, este punto será desarrollado posteriormente.

---

<sup>17</sup> COLOMBO, Daniel y BRANDOLINI Alejandra. Cómo manejar la comunicación interna. Buenos Aires: Arte gráfico editorial Argentino. (2011) pag.24-25



Puede ser un medio para alcanzar un fin, cuya prioridad es buscar la eficacia en la recepción y comprensión de mensajes, es por ello que los temas abordados tienen como finalidad generar motivación para los recursos humanos, hacer que el personal se organice, enfoque su trabajo de acuerdo a los objetivos éticos y productivos de la empresa.

Finalmente, busca estrechar vínculos entre diversos sectores y niveles de mando, para generar una relación capaz de retener a los empleados calificados en la empresa, dar un buen clima laboral y responder a las inquietudes de una diversa gama de colaboradores.

Lo mencionado anteriormente se da en un entorno dinámico, que va cambiando sin cesar, dándose distintos fenómenos que influyen en todas las organizaciones.

## **MARCO METODOLÓGICO**

El haber formado parte del equipo gerencial del “Gruppo BNL” y del equipo asignado al proceso de venta, ha permitido al autor del caso, tener una observación directa como participante del proceso. Por lo tanto el diseño metodológico utilizado es del tipo descriptivo en tanto se puede especificar como ha sido el proceso de la venta y por otro lado explicativo porque permite mostrar como han sido los efectos producidos de los hechos descriptos, en particular a nivel del comunicación interna.

Esto nos permitirá, mediante un enfoque de carácter cualitativo que surge a partir de la observación, y la recolección de datos tanto por medio de fuentes primarias tales como la Observación Participante, Memorias y Manuscritos propios, así como fuentes secundarias ya sea relevamiento bibliográfico, o hemoroteca con diarios y artículos sobre el asunto, para llegar a comprender el alcance de la situación que se presenta con un nivel mayor de profundidad.

Asimismo confiamos que en el presente caso, al analizar una situación real y con alta probabilidad de ocurrencia en la vida profesional de los estudiantes, estos puedan tener en su “caja de herramientas” la preparación necesaria para enfrentar situaciones de máxima exigencia en el desempeño en la función de un CCO.

## **CASO**

### **Sí, pero y ahora, ¿Cómo sigo?**

Eran las 18 hs del viernes 27 de noviembre de 2004. Semana calurosa, tal vez se podía decir que para Tulio Lanari había sido una semana caliente. Se acababa de retirar de su oficina Cristina, su fiel asistente, secretaria de Gerencia General durante los últimos 18 años de todos los “directores generales”. Ella dejó prolijamente ordenados, sobre su escritorio, cada uno de los acuerdos firmados que habían sido confeccionados para los 18 integrantes que conformaban el “staff de venta”, el cual estaba integrado por todos los gerentes de primera línea (ver anexo 1 - Organigrama) y algunos de segunda línea considerados claves para el nuevo desafío.

Finalmente se arribó a la firma de estos acuerdos luego de muchas negociaciones. En ellos se reflejaban en realidad dos cosas: por un lado el sólido equipo de trabajo gerencial que la organización había desarrollado en los últimos 15 años, y, por otra parte, los egos y las valoraciones personales que cada uno de los firmantes tenían sobre sus tareas en la organización y sobre sí mismos.

En los mismos se asumían compromisos de ambas partes, la empresa se comprometía con importantes retribuciones económicas de dos tipos para los firmantes, una mensual que representaba un plan de retención de talentos y otra, un success fee, que se abonaría en caso de alcanzarse el éxito del proyecto. Para los empleados significaba un gran desafío. El proyecto se basaba en 3 pilares:

- contracción con la tarea.
- extrema confidencialidad.
- permanencia en la empresa hasta la concreción del mismo.

Desde luego hubo negociaciones dinerarias, de tiempo, de alcance en “la contracción de la tarea” y de posicionamientos relativos con otras gerencias.

Asimismo hubo quienes desistieron de aceptar la oferta por estar en procesos de búsqueda en el mercado laboral.

Finalmente, el Dr. Lanari tenía sobre su escritorio todos los acuerdos necesarios para encarar el nuevo proyecto: “la venta del “Gruppo BNL” a compradores locales.

Esa sensación de paz y satisfacción por haber cerrado una etapa hizo que se recostara en su sillón, encendiera uno de esos habanos que fumaba esporádicamente, y entre la sonrisa del primer éxito y los temores lógicos que generaran los próximos pasos, comenzara a preguntarse ¿cuál sería el mejor camino para la nueva etapa que sin duda iba a ser larga y compleja?

Sabía que el siguiente paso demandaría casi un año (si todo salía bien), que generaría mucho desgaste, pero también era consciente de que el éxito de ese paso no solo dependía de la concreción del mismo, sino del precio que se pudiese conseguir por la venta del grupo. Ese precio sólo se podía maximizar si se lograba mantener y hasta incrementar la cartera de clientes. En cambio, si los negocios comenzaban a deprimirse, el precio de venta caería en forma inmediata. Por ese motivo, la comunicación interna acerca del proceso que estaba empezando era clave, pues debían alinearse todos los objetivos.

Cómo encarar esa comunicación interna y el alcance de la misma, sabiendo como veremos más adelante la importancia estratégica que en BNL tenía la comunicación interna. ¿Comunicar o no?, ¿plantear abiertamente el nuevo proceso o evadir las preguntas?, ¿negar cualquier acción o dejar inconclusa cualquier respuesta?. Todas estos interrogantes / desafíos eran a partir de este momento el foco donde la organización debía concentrar toda su atención y su esfuerzo, no se podía fallar. Una vez más, en BNL, la comunicación y el personal debían hacer la diferencia.

## Historia de BNL en Argentina

En el año 1982 se produce en el mundo la quiebra del Banco Ambrosiano. Un escándalo de grandes proporciones. Ya que el mismo era en realidad el banco del Vaticano y su quiebra estuvo asociada a hechos como la muerte del Papa Juan Pablo I, lavado de dinero, venta de armas, y la tristemente célebre P2. Dicha situación golpeaba a toda Italia, y en consecuencia el gobierno italiano decidió rescatar (en forma de absorción) la quiebra del banco. Para esto utilizó uno de bancos estatales más antiguos del país, la Banca Nazionale del Lavoro SPA. Así fue como la Banca llega a la Argentina instalándose en 1985, absorbiendo la sucursal del Banco Ambrosiano que ya existía en el país.

Comienza entonces a operar la Banca Nazionale del Lavoro (en adelante BNL) en Argentina en la modalidad que se conoce en el mercado financiero como “banco de segundo piso” <sup>18</sup>, es decir, un banco que se dedica mayormente a los negocios con empresas o gobiernos (no hace foco en el mercado minorista que es el que mayor volumen genera). De esta manera continúa operando hasta el año 1987.

En ese año, por motivos que nunca fueron adecuadamente investigados, se lleva a la quiebra al B.I.R.P. (Banco de Italia y Rio de la Plata) uno de los 5 bancos más grandes del país. Esa quiebra, imprudentemente impulsada por el titular de la DGI, genera una ruptura política en el gobierno y el presidente de la República, decide solicitarle a un operador político el “salvataje” del banco.

Entre las muchas razones que impulsaban este pedido, se debe tener en cuenta que el dirigente sindical y titular del gremio Juan José Zanola era empleado de dicha institución.

Por otra parte la mayoría de la población identificaba al Banco con la comunidad italiana (la más numerosa dentro del país) a pesar de ser de capitales argentinos.

---

<sup>18</sup> (2017, 05). Bancos De Segundo Piso *leyderecho.org* Retrieved 11, 2017, from <http://leyderecho.org/>

Esas operaciones políticas son las que generan que se inicie un contacto con el Dr. Bruno Petruzzo, Gerente General de la BNL, y se le ofrezca tomar los activos de B.I.R.P. con condiciones realmente muy convenientes (en especial sabiendo que a esa altura la espiral inflacionaria en el país ya había comenzado a girar y terminaría en una explosión que licuaría sus deudas como tantas otras veces había sucedido).

Es así como por primera vez en su historia, la BNL, banco minorista en Italia y mayorista en el resto del mundo, pasa a tener una “sucursal” minorista fuera de Italia. Es decir BNL se convierte en Banco minorista en Argentina, absorbiendo la quiebra del B.I.R.P. En esta operación se tienen en cuenta la asociación de la nacionalidad que los nombres de ambas instituciones tienen, ya que para el público en general el “Banco de Italia” era de Italia, si bien siempre fue de capitales nacionales.

Comienza una nueva etapa para BNL en Argentina, basada en dos modelos de negocios con los cuales quiere penetrar en el mercado:

- 1) Los “Salones Azules” que son centros de pago a jubilados italianos. En ese momento en el país se abonaban más de 150.000 jubilaciones italianas (giradas por el gobierno de Italia), las cuales eran en moneda “fuerte” y eso hacía que las mismas generen automáticamente depósitos de la comunidad pues estaba dentro de sus características, el ahorro. Estos Salones Azules tenían la singularidad de dar al jubilado italiano un espacio confortable para el cobro, con grandes salas con música, televisores, butacas para la espera, películas de la comunidad y un trato diametralmente opuesto al que en ese momento se daba a los jubilados argentinos que hacían cuadras de cola a la intemperie tanto en verano como en invierno, sin importar si había viento, lluvia o sol.
- 2) El otro pilar comercial sobre el que apalancó el banco fue sobre un producto totalmente innovador para el mercado argentino que fue la tarjeta de débito “OASIS” una tarjeta con la se podía acceder a servicios de débito on line (en ese momento en el país no había ni siquiera teléfonos fijos, es decir era como viajar a otro planeta) compras sin

efectivo, pagos telefónicos, pedidos y entregas telefónicos, etc. Era una mezcla de servicios de delivery, banca telefónica y monedero electrónico. Si bien las campañas comerciales tuvieron de mucha penetración y fueron muy recordadas por el público, el producto no logró imponerse en el mercado nacional.

Pasaron cuatro años de mucho trabajo, tensión, lanzamientos, frustraciones y se llega fines de 1991. Los números generales de la empresa siguen en rojo, la expectativa son buenas, pero la realidad no acompaña. Los diagnósticos son muchos, pero la paciencia de los inversores ante los números negativos se va acabando.<sup>19</sup> Falta volumen y se cree que con mayores inversiones se podrá revertir la tendencia negativa.

Asimismo durante todo este período de desarrollo de negocios, crecieron negocios anexos al banco, como fueron la compra de Argencard (empresa con licencia exclusiva para la emisión de la tarjeta Mastercard), Posnet (desarrollo líder para la venta automática en negocios) Hipódromo Argentino de Palermo, Itaco (líder en telecomunicaciones punto a punto para transacciones bancarias), entre otras.

Aparece un nuevo socio en Argentina, el grupo “Fondiaría Assicurazione”, que analiza empezar a operar en el país y decide asociarse a BNL y formar “Gruppo BNL Fondiaría Argentina” conformando de esta forma un grupo de seguros y bancos, desde donde se desarrollaran tanto operaciones de bancos como de seguros. Bruno Petruzzo es entonces el nuevo director de ese grupo y se envía desde Roma como nuevo Gerente General del Banco al Dr. Mario Girotti, (con un perfil más tradicional lo que decía en el mercado “un banquero de raza”).

El Gruppo BNL Fondiaría, compra al Grupo Juncal (grupo asegurador prácticamente en bancarrota) y así se inicia la nueva etapa.

---

<sup>19</sup> el objeto de estudio del trabajo no está en los números sino en las acciones de comunicación, razón por la cual no se presentan los mismos.

Con esta nueva conformación los resultados del banco comienzan a mejorar (arrojan menos pérdidas) pero las compañías de seguro general dan al grupo un resultado desastroso.

Fondiaria Assicuzione, decide salir del negocio en Argentina y BNL Roma, considera que la gestión de Bruno Petruzzo ha llegado a su fin.



## **Nueva etapa, reordenamiento.**

Queda a cargo de toda la “Operación Argentina” el Dr. Mario Girotti quien como estrategia de negocios decide disminuir la diversificación y comienzan a venderse algunos negocios para sanear otros, permitiendo el ingreso de fondos frescos para concentrarse sólo en dos negocios, bancos y seguros. Asimismo durante el año 1995, se produce la depresión económica mundial conocida como “efecto Tequila”, se contrae el mercado financiero en Argentina y dado que BNL acababa de recibir fondos frescos, utiliza estos para ganar clientes que los otros bancos estaban dejando de lado, incrementa sus líneas crediticias mientras la competencia las achica, logrando reposicionarse de forma muy notoria.

A partir de ese momento se decide tomar la iniciativa comercial, se expande el negocio, se incluyen nuevos mercados, la red de sucursales pasa de tener 86 filiales a 140, con una cobertura territorial que alcanza a casi todo el país, siendo el banco internacional con mayor cobertura territorial. Con esta estrategia de crecimiento en el mercado pasa en el ranking de bancos publicado por el BCRA (en base a depósitos) de la posición 28 a la 8va, es decir ingresa en lo que se conocía en ese momento como el grupo de los 10 (o top ten).

Todo este proceso comercial encarado por el nuevo Gerente General del “Guppo BNL”, Dr. Mario Girotti (ya no se menciona más a Fondiaria), se basa en una estructura de negocio definida. La misma está organizada en tres niveles, el primer nivel de importancia para el negocio es la Gerencia Comercial, en un segundo nivel los dos pilares de sostén son las áreas de Sistemas y RR.HH., los cuales el considera que son los dos diferenciales que van a hacer crecer y desarrollar el negocio del “commodity del dinero” y luego de eso, en un tercer nivel, están los sectores soportes. Curiosamente con esta definición del negocio, sectores “estrella” como créditos y finanzas, quedan en un nivel inferior a lo que se estila en ese momento en el mercado bancario. Esta estructura del negocio se mantiene hasta fines del año 1998 cuando Girotti es enviado a Roma en un notorio ascenso, en reconocimiento a su



capacidad, como Delegado General (Presidente de BNL a nivel mundial) y toma su lugar Niccolo Pandolfini.

## **Nueva Estrategia**

### **Ganar más, no, valer más.**

Niccolo Pandolfini, llega al país con un Banco funcionando muy bien y con objetivos diferentes a los que se habían trazado hasta ese momento.

En Europa comenzaba el 1 de enero de 1999 a tener vigencia el Euro como moneda. Si bien todavía no era moneda única en los países que la habían adoptado (esto sería gradual y en realidad todavía no se habían impreso los billetes) ya era una realidad, y todos los países que la habían adoptado debían reordenar sus economías, en especial sus déficits internos. La famosa cumbre de Ámsterdam en 1997 había dejado claro que el B.C.E. (Banco Central Europeo) ayudaría a las economías a reorganizarse y a luchar contra el desempleo (recordemos que por ejemplo en ese año Francia tenía un desempleo de 12.8%). No obstante a cambio exigía un saneamiento de las cuentas públicas de cada país y no se aceptaba un déficit superior al 3%. Esto generaba que muchas empresas estatales deficitarias (en su mayoría por cuestiones de favores políticos, deban ser privatizadas, así como también se exigía el reordenamiento del sistema financiero público, al existir un solo banco estatal (el Banco Europeo) el resto de la banca pública no tenía sentido, y comienza en toda Europa un proceso de privatización del sistema financiero.

Con ese panorama por delante, el nuevo Director General de la BNL en Argentina, sabía muy bien que el destino del banco tanto en Italia como en el resto del mundo era la privatización de su capital, por lo tanto su objetivo (desde luego el mismo no era de conocimiento público) era la maximización del valor de la inversión de BNL Spa. en la Argentina.

A partir de su llegada comenzó una nueva etapa. Se encuentra con una operación sólida, consolidada, con una ganancia que había alcanzado el 12% del capital invertido, con bajo riesgo o riesgo atomizado. Esta situación en principio si se comparaba con bancos de su tamaño y nivel de operaciones, no parecía tan importante como los resultados obtenidos por sus competidores, pero la gran diferencia era que el banco no operaba en el mercado de bonos

provinciales. Si bien esos negocios otorgaban rentas muy altas, la dirección no estaba dispuesta a asumir lo que se consideraba un “alto riesgo” pues en esos momentos ya se percibía que esas inversiones iban a generar una crisis.

Con esta realidad el nuevo Gerente General, decidió ampliar la cartera de productos del banco para poder ofrecer un portfolio de negocios completo en comparación con el mercado.

Así fue como se generó el Departamento de Préstamos Hipotecarios, Departamento de Leasing, Departamento de Banca Off Shore, Departamento de Préstamos Prendarios, y otros productos que se iban agregando. La Gerencia Comercial (eje de la función anterior) se modificó girando de la banca tradicional y de negocios clásicos a “nuevos negocios” que si bien eran parte de una tentadora vidriera, su rentabilidad era siempre puesta en duda (el Gerente Comercial anterior, Italiano formado en la banca tradicional, fue destinado a Brasil y en su lugar se incorporó un Director Comercial ex Gerente General del Banco Buen Ayre con una fuerte orientación a Banca Electrónica y productos diferenciados por sector socioeconómico). De igual forma los dos pilares de la gestión anterior sobre los que se apoyaba el área comercial fueron modificados, con el nuevo Gerente Comercial, se cambió al Gerente de Sistemas (en su reemplazo se incorporó al Gerente General de Red Link) quien compartía la visión del negocio con el nuevo Director Comercial y también se reemplazó al Gerente de RRHH volviendo esta área a ser un área de soporte (dejando por lo tanto de ser parte de la estrategia en la conducción de la empresa).

Así se fueron generando los nuevos negocios, y el reposicionamiento del banco en los tres años de gestión de la nueva conducción. La empresa siguió ganando prestigio y clientes, su imagen había cambiado. Sus ganancias se seguían incrementando en porcentaje, sin llegar a los niveles de sus competidores pero seguía siendo el negocio más rentable del grupo en el mundo.

Otro proceso que desarrollo la nueva conducción de la BNL en Argentina, fue la creación conceptual de grupo, no solo la de capital. Es decir hasta el momento

en que el Dr. Pandofini toma la conducción, las empresas del grupo estaban relacionadas entre sí sólo por tener todas un mismo dueño, por otra parte había negocios que se entrecruzaban, pero hasta ese momento, y por decisión de la dirección anterior, cada empresa se manejaba en forma independiente, esto respondía a la posibilidad de que en caso de que algunas de las empresas de seguro se pudiesen vender, sería más sencillo cerrar la operación. La nueva conducción consideró que ya había pasado un tiempo más que prudencial para esperar la venta y que era probable que la misma nunca se dé, por lo tanto lo razonable era unificar el tronco central de la operación y dejar sólo los negocios como unidades. Por lo tanto se integraron las áreas centrales de BNL, Juncal Vida, Juncal Autos, Juncal Seguros Patrimoniales y La Estrella Cia de Seguros de Retiro. Se unificaron todas sus operaciones, Administración, Operaciones, Cobranzas, Telemarketing, Finanzas, Legales y RRHH. Esto optimizó los costos de todas las operaciones, reconvirtiendo casi todas las empresas de Seguros en “Unidades Rentables”, y además permitió unificar el modelo de gestión y cultura en todo el grupo.

Se tomaron decisiones de inversión que dieron seguridad financiera al Negocio de Seguros de Retiro y de liquidez al Banco (algo que en ese período era muy valorado y generaba ganancia económica, es de mencionar que ya desde 1999 Roma había dejado de fondear las operaciones en el exterior pues era parte de las restricciones impuestas por la CCE y la única forma que tenía de crecer la filial Argentina, era con fondos propios). La decisión que se implementó fue la venta por parte de BNL de sus inmuebles a La Estrella Seguros de Retiro (LESR), empresa ésta que debía garantizar rentabilidad de un 4% a sus afiliados y sus inversiones debían ser calificadas como de muy bajo riesgo (los inmuebles de hecho entraban en esa calificación), de esta manera el Banco alquilaba a LESR sus sucursales, mientras tanto con el ingreso generado por la venta de inmuebles, se podían fondear nuevas operaciones de préstamos que volvían a movilizar la rueda del negocio bancario.

Así, entre negocios rentables y solidez financiera llegan las primeras señales de alerta, en 2001 se obliga a incrementar sus tenencias en bonos públicos a las AFJP y a las Compañías de Seguros de Retiro. El grupo analiza el futuro,

decide comenzar con un ajuste en los negocios y en su dotación reduciendo fuertemente el personal en el negocio de seguros (reducción cercana al 40% del personal) y produciendo un ajuste de un 15% en la dotación del banco. Llega el final del gobierno del Dr. Fernando de la Rúa y ese mismo día, parte hacia Italia el Gerente General de la BNL S.A. Niccolo Pandolfini.

## **Un nuevo país, un nuevo banco.**

Comienza otro capítulo de la historia. Queda a cargo de la operación Tulio Lanari a partir de enero de 2002. Hacía siete años había llegado a Buenos Aires para hacerse cargo del área de Créditos y siempre había estado en tercera línea sucesoria, estaba esperando el traslado a New York según le habían confirmado desde Roma y tenía prácticamente cerrado su paso por Argentina. De un día para otro, se encontró con llamados desde la casa matriz informándole que por un tiempo iba a quedar a cargo de la operación. Nunca se había preparado para ese desafío y debió tomar decisiones rápidamente, no solo para continuar con la operación en un país en llamas donde se culpaba del desastre financiero a los bancos (en especial a los privados) sino que era muy importante para él lograr de toda la organización tanto el respeto formal como el funcional.

Sin duda alguna se podía confirmar que el Dr. Lanari no era un banquero experimentado, pero si tuvo toda la lucidez para ser un excelente piloto de tormentas y más aún, supo formar un sólido equipo que lo respaldó durante su gestión. Él sabía que su gestión no sería recordada por un desarrollo comercial determinado, ni por el crecimiento de negocios especiales, era el momento de fijar el rumbo y mantener firme el timón, esto traducido al negocio financiero en Argentina, significa, aguantar la situación general, tener una gestión muy ordenada y prolija, reducir costos, perder la menor cantidad posible de clientes, revertir lo antes posible la situación financiera de la institución y esperar a que pase la tormenta.

Formó dos círculos a su alrededor, uno de contención comercial en el que fundamentalmente se apoyó en el Director Comercial Carlos Flandroit y en el Gerente Comercial de Sucursales Alfredo Varela, y el otro de su confianza y de permanente consulta que lo integraban el Gerente Financiero Pablo Cousido, el Gerente Administrativo Raúl Hernández y el Gerente de Créditos Juan Gutiérrez. Estas tres personas habían trabajado junto a Lanari desde que llegó a la Argentina, y eran excelente profesionales de bajo perfil, todos ellos conformaban un equipo muy sólido sin fisuras y hacía más de 20 años que

trabajaban juntos, fueron contratados oportunamente por la BNL cuando formaban parte del equipo gerencial de la Caja Nacional de Ahorro y Seguros. Con estos dos círculos de contención, comenzó a operar el banco a partir del desajuste del país en 2002.

Luego del cambio de gobierno y del cataclismo económico, los bancos se vieron seriamente afectados en toda su operación, el gobierno en una jugada sin precedentes se quedó con todos los fondos del sistema financiero pero con mucha astucia en la comunicación, aparecieron los bancos como los “verdaderos culpables” generando esto una disminución casi total en sus operaciones y negocios. Sucursales que tenían en promedio 4 cajeros con 600 operaciones diarias por cajero es decir 2400 operaciones, pasaron a tener un total de 300, lo que indicaba que se podía operar la sucursal con el trabajo de medio día de un cajero. Esto generó que en todo el sistema financiero se produjese un ajuste de proporciones impensadas. El grupo a mediados del año 2001 contaba con 3.200 trabajadores y a fines del 2004 el total de personal era de 2.000 personas. No solo se eliminaron puestos de trabajo, sino también áreas completas de negocios.

No obstante fueron la BNL y el Banco de Boston, las dos primeras instituciones privadas en volver a tener resultados operativos positivos en el sistema financiero, con la diferencia que el Banco de Boston operaba el trading (negocio redituable) que la BNL nunca había desarrollado. Por lo tanto si sacamos este negocio (valido desde luego) podemos afirmar que fue BNL el primer banco en dar resultados positivos operativos después de la crisis. (Más adelante se verá por qué y cuáles fueron sus cartas de triunfo).

Por lo tanto, mientras muchas instituciones financieras abandonaban el país (incluso dejando dinero en manos de sus continuadores para poder salir del negocio), BNL pretendía revertir sus resultados y luego poder vender sus activos en la argentina.

Los Bancos internacionales que dejaron el país durante la crisis que comenzó en Enero del 2002 y que se extendió hasta fines del 2004 fueron:



Credit Agricole, Scotiabank, Lloyds Bank, Banco Sudameris, Banco Supevielle, Banco Velox, Banco Interfinanzas Credit Install entre otros.

Ahora la pregunta a responder era: ¿por qué si los bancos internacionales abandonaban el país, sin pedir en muchos casos compensación alguna a cambio, BNL logra resultados positivos antes que el resto de las entidades, incluso antes que los bancos de origen nacional?

Los motivos principales fueron:

- Así como sus ganancias no se veían afectadas por la tenencia de títulos públicos, ya sea nacionales o provinciales, tampoco tuvo que revertir la caída o quiebre de los mismos, siempre tuvo una operación bancaria “sana”
- Adecuó el tamaño del negocio rápidamente
- Se respaldó en los negocios financieros conocidos (los que le generaron crecimiento en la década de los 90)
- Tuvo una política de comunicación diferente con sus clientes, a los que asesoró permanentemente a pesar de la desconfianza en el sistema financiero
- Siempre se operó el banco junto a la gente, se consideró que los empleados eran el motor productivo del negocio.
- Dado que durante 2004 se había tomado la decisión en casa matriz de la venta de la filial Argentina, se implementó un plan de comunicación interna muy importante, recorriendo sucursal por sucursal y haciendo saber a todo el personal la importancia de mantener cada negocio.

## **IDENTIDAD.**

### **Evolución de la Imagen de BNL en la Argentina.**

Cuando la BNL se hace cargo del Banco Ambrosiano, nunca pensó en su imagen en el país, eso era un tema que a ningún banco de “segundo piso” le importaba, de hecho en ese momento el crédito era escaso y simplemente teniendo fondos para prestar a empresas y/o Gobiernos, resultaba más que suficiente para ubicarse entre los “jugadores” del mercado. De hecho cuanto más dinero tenía para prestar, mejor ubicación entre los tomadores de préstamos se lograba. Para hacerse de un lugar en el mercado solo se necesitaba dinero. Luego con la adquisición del BIRP, tuvo que comenzar a construir su identidad para desarrollar así su imagen.

Para ello decidió enfrentar varios factores difíciles de cambiar, por un lado la imagen de banco en quiebra que tenía desde hacía 2 años el banco pues estaba intervenido por el BCRA, por otra parte necesitaba dejar en claro que no era una entidad continuadora de la anterior, no obstante quería mantener la presencia en la comunidad italiana de “banco de origen”, el país estaba en plena hiper inflación por lo tanto la desconfianza en las finanzas públicas era notoria y en ese momento a nadie se le ocurriría acudir a un banco para poner sus depósitos pues la desvalorización de la moneda era continua. Por ese motivo el banco decidió forjarse una imagen de empresa dinámica, moderna y de servicios. Lanzó su producto Oasis, una tarjeta totalmente innovadora que estaba pensada más como un monedero electrónico que como una tarjeta multifunción. Si bien su publicidad tuvo una penetración en la audiencia muy importante, no pudo sostener en los hechos sus deseos, por un lado no respondió a las expectativas de los clientes y por otra parte era muy difícil en ese momento cambiar la imagen dura y rígida de los bancos en el mercado. Lo que se esperaba de un banco era solidez y confianza, no tanto agilidad y servicios.

Luego de la crisis del tequila, el banco decidió reforzar su identidad Italiana reconstruyendo su imagen (anexo 2 Evolución de la imagen) , aprovechó los

movimientos comerciales inteligentes que se hicieron, donde se posicionaron como banco sólido y confiable para grandes empresas, comenzaron a penetrar el mercado individual a través de los planes de acreditación de sueldos y basaron su nueva estrategia en el “arte italiano” sus tarjetas de crédito comenzaron a tener las imágenes del “David” y del “Moisés” de Miguel Ángel, ya sea para las nacionales o las internacionales, en las tarjetas de débito aparecieron las imágenes del Coliseo Romano y su publicidad comenzó a girar sobre la característica de que era el banco internacional con mayor presencia en el país, ya que en las únicas provincias donde no tenía sucursales era en Formosa, La Rioja y La Pampa.

Estas características se mantuvieron hasta el año 2.000 donde comenzó a focalizar la imagen del banco destacando los productos selectos para los clientes de mayores ingresos, con servicios innovadores, entendiendo que los productos para ese segmento podían ser de mayor complejidad de uso, pero que a la vez le brindaban a cada cliente una gran comodidad de disponibilidad de su portafolio, esa decisión se tomó luego de concluir que los clientes del segmento más alto tenían la mayor preparación cultural para utilizar productos más complejos. Su imagen se apuntaló en el dinamismo del banco y en la solidez y respaldo de su casa matriz. El banco tenía una muy buena reputación en dinamismo que superaba ampliamente a sus competidores, era común escuchar en el mercado “si querés soluciones rápidas en un banco andá a BNL”.

Todo este proceso estuvo sustentado en un trabajo que se encargó a la Consultora BCG. Las conclusiones del estudio realizado fijaban 3 caminos:

- Banco “boutique” de pocas sucursales y negocios definidos
- Banco generalista, en este caso con los nuevos jugadores que arribaban al país era casi imposible sobrevivir a ese negocio con menos de 300 sucursales
- Banco de nichos, esta fue la estrategia elegida por BNL seleccionando un nicho de clientes dinámicos, instruidos, y con poder adquisitivo medio alto, dispuestos a pagar por servicios diferenciales.

## **CAMBIO DE ESTRATEGIA.**

### **Los dos pilares del negocio.**

No podemos dejar de mencionar como impactó en el negocio la decisión tomada en su momento por el Dr. Mario Girotti de basar su estrategia comercial en dos pilares que sostuvieran el negocio marcando un diferencial con el resto del mercado.

Era habitual escuchar decir a Girotti que los “bancos ofrecen todos lo mismo”, que “el dinero es un commodity”, y, entonces se preguntaba, “¿si es así, porque nos van a elegir a nosotros?”. Sus respuestas eran: “por el edificio no nos eligen, pues eso lo ven los que no entran”; “tampoco nos van a elegir por tener cajeras bonitas, los que vienen al banco son los cadetes”; “las tasas son circunstanciales y a fin de año todos cobramos más o menos lo mismo”. Entonces “¿por qué?”; Su respuesta era siempre la misma, “por servicio”. ¿Y dónde el cliente percibe el servicio? Lo percibe en los productos dinámicos, en las respuestas a tiempo y en la calidad de atención, por ese motivo las mayores inversiones se realizaron en dos áreas, Sistemas y RRHH. Por una cuestión relacionada directamente con el caso, nos vamos a focalizar en la gestión de RRHH de los últimos 10 años del banco antes de retirarse del mercado argentino.

En el año 1995 se decide cambiar radicalmente la orientación del banco, la valoración de las áreas y con esa decisión, luego de un proceso de rediseño de la organización, se selecciona un nuevo Gerente de RR.HH. cuya visión y estrategia esté alineada con el nuevo rumbo.

Se comienza una nueva etapa en la cual se diferencian la palabras de servicio y servidumbre, considerando que cuando se brinda servicio, luego se debe controlar y exigir que esos servicios brindados sean utilizados de la forma correspondiente y generen valor agregado, no es simplemente “dar lo que piden” sino darlo, asegurarse que sea lo correcto, monitorearlo, revisar su uso, y exigir el cumplimiento de los objetivos comprometidos con lo solicitado, es decir comprometerse con la tarea integral no sólo con la entrega.

Esta visión cambia radicalmente la postura y la posición del área. En el aspecto interno, en RR.HH. se renovó el 50% de la dotación, se modificaron los perfiles, y prácticamente el 80% de los empleados del área eran nuevos en sus puestos. Se crearon nuevas funciones y se debió trabajar mucho para formar un equipo alineado a las nuevas estrategias. En lo se refiere al posicionamiento del área en la nueva estrategia impulsada por la Gerencia General, si bien todas las áreas se alinearon formalmente, en la operatoria diaria, entendían que habían perdido poder y que el nuevo actor, era más eficiente brindando soluciones, pero también había comenzado a controlarlos y a exigirles resultados. Las nuevas herramientas que se implementaban desde RRHH no eran para evaluar y controlar a sus empleados sino para evaluar y controlar a toda la organización, logrando de esta manera el concepto de integralidad.

Con esta nueva etapa se implementaron muchísimos cambios:

- Se implementa el sistema de gestión del desempeño por competencias, donde se definen las mismas para cada puesto de la organización. Este punto es clave pues de esa forma se define el perfil de la entidad. Qué es lo que la BNL pretende de cada puesto, esto además se traduce en manuales con ejemplos concretos para cada competencia, que se espera y que no se desea de un empleado de la organización.
- Se desarrolla el Departamento de Comunicaciones Internas, que cuenta con un innovador sistema de apoyo a todas las áreas y a la dirección, que es una red de comunicaciones internas. Se determina que en ese departamento iba a contar con un colaborador “free lance” en cada departamento de la empresa y en cada sucursal, el mismo iba a ser elegido por cada jefe en base a características de comunicación y liderazgo informal que tenga cada colaborador, siendo este un apoyo permanente en la comunicación institucional tanto por parte del jefe como por parte de RR.HH. De esta forma Institucionalmente la Alta Dirección de la Compañía, se aseguraba tener un vocero para cada oficina,

entrenado y con la información correcta para que la misma llegue en el momento en que se disponía, con la fuerza y la presencia necesaria, es decir un solo mensaje, todo al mismo tiempo y llegando a todos los rincones de la organización. (Si bien podemos desarrollar en forma extensa este proyecto, solo vamos a mencionar que la red de comunicaciones la integraban unas 200 persona que representaban a las 140 sucursales y a todos los sectores de administración central, que se reunían para entrenamiento y alineación estratégica 4 veces al año, y tenían una comunicación fluida y permanente con el Departamento de Comunicaciones Internas que dependía de RRHH, adicionalmente cuando había eventos importantes que la empresa quería comunicar, se llamaba a reuniones de urgencia para la implementación de dicha comunicación)

- Se introduce el concepto de pirámide invertida donde la punta más importante de la pirámide, pasa a ser la base, es decir el cliente, se pone al cliente por sobre toda la operación y quien en definitiva debe soportar la operación es la Gerencia General que está para asistir a las áreas. Esto se trabajó desde la realidad y no desde la teoría, lográndose en el lapso de un año resultados visibles en especial para la punta de la pirámide, o sea para el cliente.
- Se desarrolló las “Claves de Atención al Cliente” un manual práctico (apoyado permanentemente en cursos de capacitación sobre el mismo) para lograr definir como se debía atender a un cliente y lograr que cuando un cliente ingrese en una sucursal del banco, no pueda distinguir si esa es la sucursal a la que va siempre o es otra, pues en todas lo atienden de la misma forma. El concepto buscado fue que el cliente sienta que todo el banco era su banco y no que se identifique únicamente con la sucursal, esto entre otras cosas generaba fidelidad y nuevos clientes.

- Se implementó las encuestas y relevamientos de clima interno, con reportes a la Dirección y la publicación de sus resultados, buscando permanentemente corregir los desvíos entre lo deseado y lo obtenido; y entre las diferentes unidades de evaluación, de nada servía tener un clima “ideal” en Río Grande si el clima de San Salvador de Jujuy era muy malo.
- Se trabajó el concepto de atención al cliente en áreas centrales, apoyando el proceso de pirámide invertida, y se insistió en forma permanente en la importancia de dar respuestas inmediatas al personal que estaba con el cliente enfrente. Se realizaron métricas constantes de velocidad de respuestas, atención y solución de problemas de áreas centrales hacia sucursales, evaluaciones de cliente interno, con una gran incidencia sobre la decisión de premios adicionales a los sectores.
- Se creó una sucursal escuela, dentro del centro de Capacitación, en la cual se replicaba una sucursal modelo de la empresa y durante una semana los cajeros ingresante se capacitaban en forma intensiva antes de llegar a la sucursal, también se capacitaban direccionadoras de público, oficiales de negocios y otras posiciones, generando de esta forma una familiaridad con la tarea y hasta con el lay out del banco. Inclusive se había instalado un cajero automático para entrenar a los clientes en su uso (estamos situados en 1997).
- Se consideró como pieza clave del cambio a las líneas medias o mandos medios de la organización y desarrollo cursos de entrenamiento casi a medida de cada individuo, se contrató una consultora internacional que desarrollaba un sistema de evaluación individual de cada jefe con su grupo de trabajo, haciendo un diagnóstico de cómo se veía el jefe a sí mismo, dónde creía que en comparación con el jefe ideal, y un análisis similar de su gente con respecto a él, luego con estos 4 diagnósticos se trazaba una línea de desvíos con el jefe

pretendido por la organización y se generaban todos los cursos y espacios necesarios para llevar a este jefe hacia un mejor desarrollo de su función y ayudarlo en su gestión. La resistencia inicial de este sistema fue tan grande y sorprendente como lo fueron finalmente sus resultados.

- Toda persona que ingresaba en la compañía, sea Gerente o Director, programador de sistema o empleado contable, debía trabajar sus primeros 15 días en una sucursal cualquiera, lo ideal era asignar una que quede cerca de su domicilio, pues era fundamental para esta nueva etapa del Banco, que todos sepan cómo impactaba su trabajo en una sucursal que era ahí en definitiva donde estaba el negocio que les iba a dar a todos de comer. O sea la razón de ser comercial de la organización.

Es muy importante detallar que todas las acciones que se describen anteriormente eran permanentemente anunciadas y publicadas siempre por Comunicaciones Internas, en todas ellas, siempre participaba, la confección de manuales, el desarrollo de los cursos, la bienvenida a cada nuevo integrante de BNL, las encuestas de clima, etc. Todas las acciones se planificaban siempre con C.I., su participación es lo que hacía que todos sintieran que era “garantía de éxito”.

Todo este “terremoto” organizacional, en una industria como la bancaria que se caracteriza en esos años por ser absolutamente tradicional, generó, como lo hace todo cambio, una resistencia inicial muy grande, pero a medida que pasaron los ejercicios comerciales y los resultados fueron haciendo crecer a la empresa y a sus empleados, lo que hizo finalmente fue generar una identidad de marca y de estilo tanto en sus empleados como en sus clientes. Fue con estos argumentos que la BNL se convirtió en un banco dinámico, con dotaciones más reducidas que sus competidores, con respuestas al cliente mucho más dinámicas, con empleados que siempre sentían en sus actividades que tenían un espacio propio para la toma de decisiones y por sobre todas las cosas un banco en el que se podía confiar en los mensajes y en la comunicación ya que en forma permanente y año tras año, cuando se quería



saber algo sólo era necesario preguntarlo, esa confianza en las autoridades era un diferencial y un valor que debía ser utilizado correctamente.

Como anunciamos anteriormente la BNL tenía un plus muy importante en comparación con el resto del mercado bancario. Había creado una marca interna, una cultura BNL, que era reconocida tanto por sus clientes como por su personal. Los clientes se sentían en “otro banco, un banco distinto” y los empleados tenían un orgullo propio por ser parte de la Institución. Sabían que era “otro banco” y esto se cristalizaba en dos acciones concretas, por un lado la toma de decisiones (mencionada en el párrafo anterior) y por otra parte los salarios estaban ubicados en el percentil 75 de la curva salarial de bancos llegando en muchos casos al tope de los valores de mercado. Todo esto generaba que el clima interno de la empresa sea un valor estratégico muy importante.

Una vez más se puede ver que el clima interno de una empresa no es simplemente no tener problemas entre los compañeros, es una estrategia que se traduce en beneficios monetarios para el accionista pues el cliente siente que entra a un lugar donde percibe felicidad, probablemente sin saber porque, y la comunicación interna en este proceso juega un rol fundamental, siendo en estas acciones donde se puede medir en resultados económicos la incidencia de la misma.

## **Comienza la Etapa Final**

Finalmente en 2005, el gobierno de Italia decide la venta de BNL Spa. Como consecuencia de ello la dirección del banco comienza a cerrar cada una de las sucursales que tenía en los diferentes países del mundo, quedando por último solo la sucursal Argentina.

Mario Girotti sabía que no era una sucursal como cualquier otra, era realmente un banco en sí mismo, tenía un valor de venta propio. Es decir vender el BNL Spa. con Argentina o sin Argentina tenía el mismo valor, por lo tanto proceder a la venta individual de la “Sucursal Argentina” era un verdadero negocio. Se decide avanzar con esa estrategia, Argentina se venderá por separado.

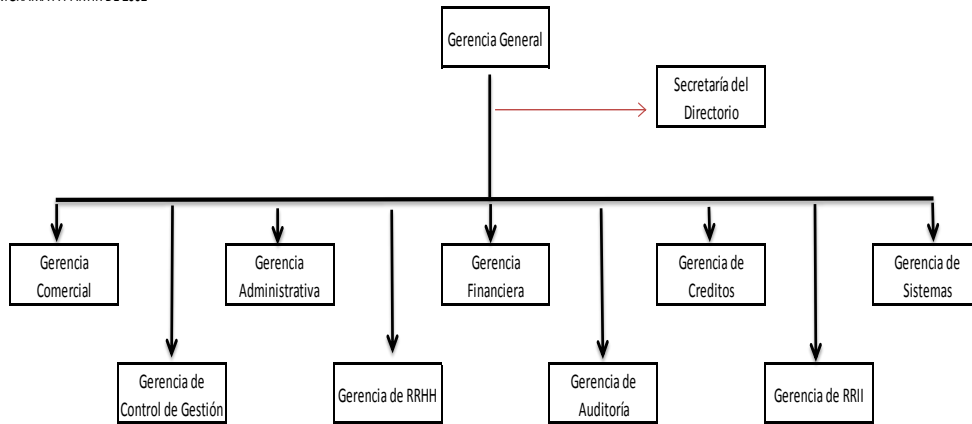
Desarrollar e implementar el proceso de venta, llevó un análisis específico, detallado y pormenorizado, relevado en el mayor secreto posible por “Casa Matriz”, luego se fue desarrollando la estrategia y comunicándola con cada uno de los participantes de la misma, hasta finalmente arribar al momento decisivo. Se procede a la venta con personal propio, es decir sin intervención de grandes estudios, se confía una vez más en su gente, la dirección está segura que lo que hizo hasta ahora la diferencia, lo hará una vez más.

Lo que sigue es evaluar y proponer las diferentes decisiones que debe tomar una empresa en proceso de venta, ¿cómo comenzar el proceso?, ¿qué comunicar y cómo comunicarlo?, es necesario no perder clientes, no perder el valor de la marca y no mentirle al personal, la empresa necesita seguir siendo confiable para su gente.

¿Qué decisión tomar con la comunicación interna y externa? ¿Debían desarrollarse en conjunto? Esas preguntas, aquella tarde de noviembre, comenzaban a desvelar al Dr. Tulio Lanari.

## Anexo 1

ORGANIGRAMA A PARTIR DE 2002



## Anexo 2

### Evolución de la imagen de BNL Argentina, a través de sus productos

Podemos ver como se reflejan los cambios de estrategia en la comunicación.

Desde 1988 hasta 1992





Desde 1993 hasta 2000





A partir del año 2001



Aquí podemos apreciar las tres etapas que claramente se diferencian en la estrategia de comunicación de la compañía.

La primera etapa tiene dos objetivos claros.

Por un lado presentase como un banco que llega al país para echar raíces, simbolizándolo a través de un árbol típico, un lapacho, que se expresa tanto en sus tarjetas como en la imagen corporativa, ya que el edificio de la casa central, en pleno corazón de la “city bancaria”, simboliza un árbol (que estaba

en el último piso) y que a través de su columna central sus raíces llegan al suelo argentino.

Y por otra parte presentar sus productos, con la intención de posicionarse como una empresa dispuesta a desestructurar el mercado bancario ofreciendo productos innovadores y de avanzada.

La segunda etapa.

Este proceso es el de instalarse como banco más tradicional, y tomando las infografías internacionales de la marca. Se deja de lado todo lo desarrollado exclusivamente para el país y se decide unificar toda la señalética con BNL Spa. Asimismo se diseñan las imágenes de los nuevos productos focalizándose en la fuerza de la cultura italiana, podemos ver entonces imágenes del Coliseo Romano, de dibujos de Leonardo Da Vinci, el Moisés y el David de Miguel Ángel, entre los recursos utilizados para focalizar el banco en la comunidad italiana y destacar su nacionalidad. Asimismo en todas las publicidades realizadas durante este período se destaca permanentemente la figura de los edificios que se rediseñan adoptando un mismo estilo y conservando una imagen idéntica para todas las sucursales. Se busca que cuando un cliente ingrese al banco pueda reconocerse como cliente sin importar si esa es su sucursal, la idea fuerza que moviliza este cambio es “el banco es su casa”.

La tercer etapa.

Se abandona para los productos las imágenes del arte italiano presentándose las nuevas que tienden a una modernidad, se conserva el alineamiento a la imagen internacional, la estrategia está orientada a ser parte de BNL en el mundo, recordemos que comienza la etapa de privatización en Casa Matriz.

## TEACHING NOTES

### Consignas

**¿Cuáles son los actores internos y externos que puede identificar en el caso?**

El alumno debería distinguir entre actores internos y externos

- Externos:
- Clientes
  - Proveedores
  - Futuros Compradores
  - Medios de Comunicación
  - Competencia
  - B.C.R.A.
  - Cámara
  - Sindicato
- Internos:
- BNL Spa. (Casa Matriz)
  - Línea Gerencial
  - Personal de la Empresa
  - Fuerza Comercial de Sucursales
  - RRHH – C.I.

**¿Podría clasificar a los actores del caso de acuerdo a la teoría de los vínculos de Esman?**

Aquí se deberá clasificar a los actores en:

- Funcionales
- Normativos
- Difusos

**¿Cuáles son los hechos relevantes del caso? Lístelos en orden cronológico.**

El alumno deberá identificar los hechos principales que llevaron a la empresa a la situación actual y que son necesarios considerar al momento de analizar la resolución del caso.

- Llegada al país
- Expansión del negocio
- Evolución de la imagen
- Modificación de la Estrategia
- Aparición de la C.I.
- Estrategia de C.I.
- Misión Visión y Valores
- Características de la Etapa final

### **¿Cuál es el issue que da inicio a la crisis?**

Aquí se debe describir claramente cuál es el hecho concreto que enfrenta al Gerente General a un tema de comunicación.

### **¿Cuál es el problema al que nos enfrentamos en este caso?**

Los alumnos deberán describir el problema de comunicación, como enfrentarlo y cuáles son las alternativas para hacerlo. Teniendo especialmente en cuenta como una comunicación equivocada puede poner en riesgo el éxito de la operación.

El problema tiene dos aspectos, el de comunicación interna y el de comunicación externa.

En comunicación interna deberán decidir si comunicar, que comunicar, y como aprovechar toda la potencia que tiene la organización en cuanto a sus canales de comunicación y la credibilidad que tiene la misma en todos sus empleados, ¿cómo usarla? y si es el momento de mantenerla o de arriesgarla.

En cuanto a la comunicación externa, se sabe que un paso en falso puede desatar una corrida bancaria, también se sabe que cada empleado de la empresa ha desarrollado con cada cliente un vínculo especial, ese es valor y un activo de la organización, por lo tanto la estrategia interna tiene una vinculación directa con la comunicación externa.



## **Alternativas de Solución**

### **¿Cuál es la estrategia de comunicación que propone?**

Aquí cada grupo o cada alumno deberá presentar una estrategia de comunicación integral, debiendo hacer una diferenciación muy clara entre la comunicación interna y la comunicación externa. Es muy importante que esa estrategia abarque en forma simultánea ambas áreas de la comunicación ya que en este caso no se podrán disociar los efectos de la misma.

### **¿Cómo manejaría Ud. las relaciones con los medios de comunicación en caso de publicarse alguna noticia que ponga en riesgo la operación?**

En este punto los alumnos deberían tener un plan de contingencia preparado para enfrentar la relación con los medios de comunicación, es importante para el resultado de la operación que ante la primer aparición de una noticia este formado el comité de crisis y tengan entrenado a un directivo para salir en los medios y no poner en riesgo el resultado de la operación. Téngase en cuenta que en ese momento no existían los riesgos de redes sociales por estar en su nacimiento.

### **¿Cuál es el plan de comunicación que Ud. presentaría?**

Una vez presentada la estrategia de comunicación deberán bajar la misma a acciones concreta en un plan de comunicación. Lo ideal es que presenten un plan para comunicación interna, con las acciones y los resultados esperados para el monitoreo de la misma y así poder detectar desvíos y corregirlos en forma inmediata, y un plan de comunicación externa, si la estrategia presentada así lo prevé

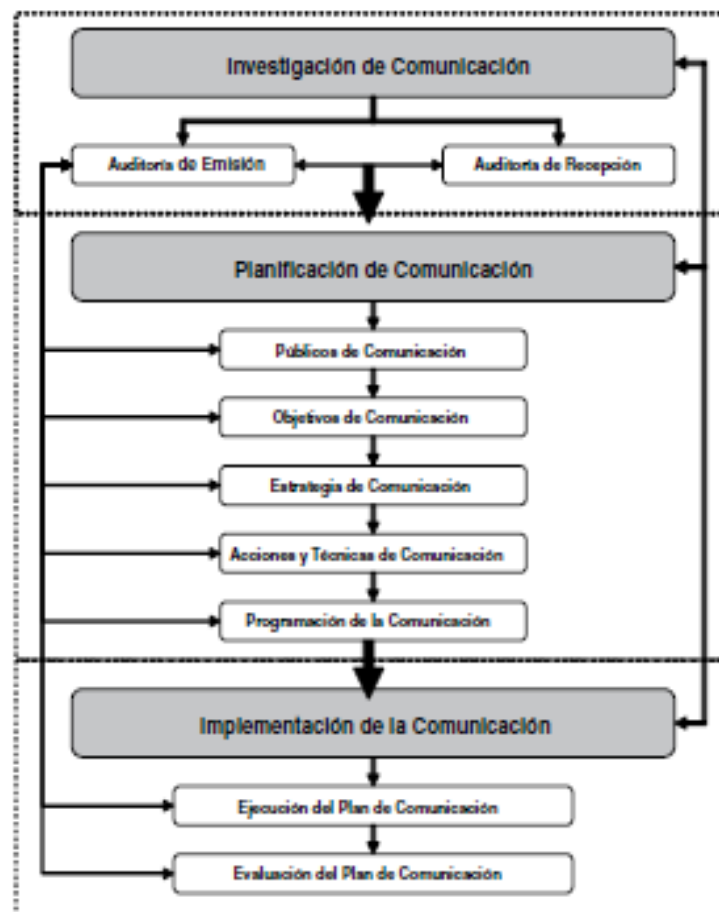
Recomendamos utilizar el modelo de Paul Capriotti <sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> Capriotti Peri, Paul. Fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa. Ed. Colección libros de la empresa. 2009. ISBN: 978-956-7459-32-2

Estas 3 etapas principales están compuestas por diversas subetapas o procesos.

<i>Investigación</i>	Auditoría de Emisión
	Auditoría de Recepción
<i>Planificación</i>	Selección de los Públicos de Comunicación
	Definición de los Objetivos de Comunicación
	Planteamiento de la Estrategia de Comunicación
	Selección de las Acciones y Técnicas de Comunicación
	Definición de la Programación
<i>Implementación</i>	Ejecución del Plan de Comunicación
	Evaluación del Plan de Comunicación



¿Si se presentara un escenario de crisis por filtrarse información sensible, que tipos de escenarios prevé?

## Escenarios



### Definición

*“Conjunto formado por la descripción de una situación futura y la progresión de los acontecimientos que permiten pasar de la situación de origen a la de futuro”*

Michel Godet

*Cambio de Paradigma en las bases para la toma de decisiones*

*Escenarios Estratégicos*

## Clasificación de los Escenarios



F I N A L I D A D	Exploratorios	Tendencias pesadas (de amarramiento) que nos conducen hacia el Futurible
	Anticipación o Normativos	Sobre imágenes diversas del futuro ▪ Temidas ▪ Deseables
	Combinación de Ambos	Aparición de <i>Wild Cards</i> Gérmenes de Cambios

**Métodos: Inductivos - Deductivos - Incrementales**

*Escenarios Estratégicos*

¿Cómo impactan las 5 fuerzas de Porter en nuestro caso, si se filtra información?



## CONCLUSIONES

No hay dudas que el caso presentado, permite la aplicación de un amplio marco teórico desarrollado durante la Maestría en donde las alternativas y análisis metodológicos de cómo encarar un proceso como el Caso del Gruppo BNL, reflejan a través de las teaching notes el aporte para las diferentes asignaturas mencionadas en la introducción.

Está claro que tal como se analiza a lo largo del relato del caso, el valor de la comunicación interna que ha acompañado el crecimiento de la empresa, alineándose permanentemente con los objetivos ha contribuido en cada proceso generando que las acciones de comunicación interna vuelvan más sólido al equipo de trabajo. Así como de la comunicación externa, constructo de la identidad, transformando al CCO en un profesional clave para el board de una empresa, tanto como para afirmar que es “el talón de Aquiles” de todo el “Proceso de Venta de la Organización”.

Por lo tanto, el caso permite ver como los contenidos aplicados en el relato del caso están Alineados con los objetivos del CCO, por lo cual el profesional del área de comunicaciones está preparado para:

- Analizar e interpretar los intereses y las necesidades de los públicos estratégicos.
- Elaborar un plan de comunicación institucional de una organización.
- Realizar el diagnóstico situacional de la comunicación de una organización.
- Aplicar metodologías y técnicas para analizar los resultados de un plan de comunicación institucional.
- Elaborar mensajes clave institucionales para distintos públicos estratégicos de una organización.
- Diseñar auditorias de imagen institucional para una organización.
- Elaborar planes para eventos que respondan a la estrategia de comunicación.
- Elaborar programas de responsabilidad social para organizaciones.

Asimismo al analizar una situación real y con alta probabilidad de ocurrencia en la vida profesional de los maestrandos, estos estarán entrenados para enfrentar situaciones de máxima exigencia en el desempeño en la función de un CCO, mediante las competencias y habilidades necesarias para ser un profesional preparado, presentando propuestas y soluciones de problemas, alineados a los requerimientos que hoy manifiestan como necesarios, tanto las consultoras de RRPP, Marketing, Comunicaciones, Prensa, Publicidad y la alta gerencia de las Compañías.

El graduado de la Maestría, al momento de planificar y ejecutar un plan de comunicación institucional, lo hará en sinergia con el management de su empresa, pudiendo establecer una sólida relación entre los intereses del Directorio y los stakeholders.

## Bibliografía

- » AMADO SUAREZ, Adriana y CASTRO ZUÑEDA, Carlos. “Comunicaciones Públicas”. Ed. Temas. Buenos Aires, 1999 303 p. ISBN 9879164350
- » CAPRIOTTI, Paul. La imagen de la empresa. Estrategia para una comunicación integrada. Editorial El Ateneo, Barcelona, 1992. ISBN 8460448517
- » CAPRIOTTI, Paul. Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa. 1ed Barcelona: Ed. Ariel Comunicación, 1999. 254 p. ISBN 8434412756
- » CASTELLS, Manuel. La era de la información: economía, sociedad y cultura: vol. 1, la sociedad red : vol. 2, el poder de la identidad : vol. 3, fin de milenio. México, D.F.: Siglo Veintiuno, 1999. 3 v. ISBN 9789682321672.
- » COSTA Joan. Imagen corporativa en el siglo XXI. Ediciones La Crujía, Buenos Aires, 2001. 276 p. ISBN 9879749898
- » D’APRIX, Roger. La comunicación para el cambio. Barcelona. Granica. 1999. 208 p. ISBN 8475776469
- » DE BONO, Edward. Seis sombreros para pensar. Buenos Aires: Granica, 1988. 222 p. Management y Toma de Decisiones. ISBN 9789506410612
- » DRUCKER, Peter Ferdinand. La gerencia: tareas, responsabilidades y prácticas. 6a ed. Buenos Aires: El Ateneo, 1998. 549 p. Biblioteca de ciencias económicas. Dirección de empresas. ISBN 9789500235358.
- » FUKUYAMA, Francis. Trust: the social virtues and the creation of prosperity. New York: Free Press, 1995. ISBN 9780684825250.
- » GRUNIG, James E., HUNT, Todd y XIFRA, Jordi adap Dirección de relaciones públicas. Barcelona: Gestión 2000, c2000. 757 p. Biblioteca clásicos de las relaciones públicas. ISBN 9788480883955.

- » HABERMAS, Jürgen. Teoría de la acción comunicativa: complementos y estudios previos. 3a ed. Madrid: Cátedra, 1997. 507 p. Teorema. Serie mayor. ISBN 9788437608600.
- » HAMMOND, John S., KEENEY L. Ralph, and RAIFFA Howard. The Hidden Traps in Decision Making. Harvard Business Review 76, no. 5. (September-October 1998). ISSN 0017-8012.
- » KOTLER, P. Dirección de Marketing. Pearson Educación, México, Edición Milenio 2001. 718 p. ISBN 9702607639.
- » MAINGUENEAU, D.: Términos claves del análisis del discurso. Buenos Aires. Nueva Visión, 2003. 112 p. ISBN 9506023883.
- » MITROFF, Ian y PEARSON, Christine M. Cómo gestionar una crisis: guía para mejorar la preparación frente a una crisis: suspensión de pagos, accidente, pérdida de imagen, proceso judicial, OPA, contaminación, destituciones, huelga. Barcelona: Gestión 2000, 1997. 136 p. ISBN 9788480881951.
- » PORTER, Michael E. Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. [1a ed. rev., 36a reimpr.]. México, D.F.: Compañía Editora Continental, 2006. 389 p. ISBN 9789682611841.
- » PORTER, Michael E. The competitive advantage: creating and sustaining superior performance. New York: Free Press, 1985. ISBN 9780684841465.
- » PORTER, Michael E. La ventaja competitiva de las naciones. Buenos Aires: Vergara, 1991. 1025 p. ISBN 9789501511055.
- » PULGAR RODRIGUEZ, Luis del; Comunicación de empresa en entornos turbulentos: gestión de riesgos, reducción de las incertidumbres y supervivencia. Madrid: ESIC, 1999. 211 p. ISBN 9788473561938.
- » REGESTER, Michael y LARKIN, Judy. Risk issues and crisis management in public relations: a casebook of best practice. 4th ed. London: Kogan Page, 2008. XVII, 245 p. PR in practice series. ISBN 9780749451073.



- » RITTER, Michael. Cultura organizacional. Buenos Aires: La Crujía ediciones, 2008. ISBN 9789876010580
- » RRPPNET Portal De Relaciones Públicas (en línea). (consulta 20 de noviembre de 2017). Disponible en <http://www.rppnet.com.ar/reputacioncorporativa.htm>
- » WILCOX, Dennis L y CAMERON, Glen T Relaciones públicas: estrategias y tácticas. 8a ed. Boston: Pearson Education, c2006. XXXI, 783 p. ISBN 9788420550350.
- » XIFRA, Jordi. Planificación estratégica de las relaciones públicas. Barcelona: Paidós Ibérica, c2005. 230 p. Papeles de comunicación. ISBN 9788449317781.