

# Estrategias de comunicación institucional en organizaciones agroindustriales: caso UNICA

Julca Briceño, Bryan Manuel \*  
Fava Neves, Marcos \*\*

Recibido: 04/05/2010 • Revisado: 24/07/2010  
Aceptado: 24/09/2010

## Resumen >>>

El nuevo rol de la comunicación y de la información ha permitido el desarrollo de enfoques conceptuales y la puesta en práctica de estrategias que maximizan los resultados de las organizaciones. El agronegocio no escapa de estos alcances, por lo que asociaciones, federaciones y demás grupos, direccionan sus esfuerzos a fomentar la competitividad en condiciones de libre mercado, eliminar barreras y fortalecer su representatividad. En ese contexto, el objetivo de este estudio es caracterizar las estrategias de comunicación institucional de la mayor organización representativa del sector sucroenergético brasileiro, la *União da Indústria de Cana-de-Açúcar* (UNICA), basado en el análisis del *Enfoque de Comunicación Organizacional Integrada*. La metodología utilizada consideró un levantamiento de información secundaria y entrevistas con especialistas. Los resultados indican que las “relaciones públicas”, “periodismo empresarial” y “asesoría de prensa” son las herramientas más poderosas utilizadas por la organización. Por otra parte, se identificó un nuevo elemento, todavía no contemplado en la bibliografía sobre comunicación institucional, denominado en este trabajo como “información técnico-sectorial”. Finalmente, entre las contribuciones, este estudio proporciona un marco referencial para la gestión comunicacional de otras organizaciones agroindustriales.

**Palabras clave:** estrategias, comunicación institucional, organizaciones agroindustriales, caña de azúcar.

## Abstract >>>

### **Institutional communication strategies in agro-industrial organizations: the UNICA case study**

*The new role of communication and information has allowed the development of conceptual approaches and the implementation of strategies that maximize the results of organizations. This is also true for agribusiness, and associations, federations and other groups have been focusing their efforts to promote competitiveness in a context of free market, to eliminate barriers and to strengthen its representativeness. In this context, the objective of this study is to characterize the strategies of corporate communication of the largest organization representing the sugarcane industry, the Sugarcane Industry Association (UNICA), based on the Analytical Approach to Integrated Corporate Communication. The article also examines the development of sugarcane production, export of sugar and ethanol, in addition to advances in the alcoholchemistry industry, the trade of carbon credits and the market of bioelectricity. The methodology involves a survey of secondary data and interviews with experts. The results show that “public relations”, “business journalism” and “press office” are the most powerful tools used by the organization. On the other hand, we identified a new element not yet recognized in the literature on institutional communication, known here as “technical information sector.” Finally, this study provides a framework for communication management of agro-industrial organizations.*

**Key-words:** strategies, institutional communication, agroindustrial organizations, sugarcane.

\* Economista, magister en Finanzas por la Universidad del Pacífico (Lima, Perú). Candidato a magister en Administración de Organizaciones por la Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, campus de Ribeirão Preto, Brasil. Especialista en proyectos de inversión agrícola, inteligencia de mercados y agronegocios. Investigador del Centro de Pesquisa y Proyectos en Marketing y Estrategia (MARKESTRAT). **Dirección postal:** Rua Maestro Ignácio Stabile, 520, CEP: 14025-640, Alto da Boa Vista Ribeirão Preto, São Paulo-Brasil. **Email:** bmjulca@usp.br.

\*\* Ingeniero agrónomo por la Escuela Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, Universidade de São Paulo -USP, Brasil. M. Sc. y doctor en Administración de Empresas por la FEA-USP, Brasil. Profesor de Marketing y Estrategia de la Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, campus USP de Ribeirão Preto. Director del Centro de Pesquisa y Proyectos en Marketing y Estrategia (MARKESTRAT). **Dirección postal:** Campus de Ribeirão Preto. Av. Dos Bandeirantes, 3900, CEP: 14040-900. São Paulo, Brasil. **Email:** mfaneves@usp.br; Web: <http://www.favaneves.org>.

## 1. Introducción

En sus trece años de existencia, la *União da Indústria de Cana-de-Açúcar* (UNICA) se ha convertido en un institución de referencia para el agronegocio brasileiro, toda vez que representa los intereses del sector sucroenergético, generador de 1,5% del PIB nacional y 4,29 millones de empleos (Neves, Trombin y Consoli, 2009). El tamaño de negocio manejado por sus empresas integrantes hace de la UNICA un poderoso ente técnico sectorial, difusor de propuestas, portavoz de opiniones y promotor de campañas a favor del uso de derivados de caña (principalmente de azúcar, etanol y bioelectricidad). Debido a eso, los proyectos y acciones ejecutados en los últimos años han influenciado notablemente los patrones de consumo de biocombustible en el Brasil y continúa expandiendo sus accionar a los mercados energéticos del mundo, como Estados Unidos y Europa.

En el desarrollo de su gestión la UNICA recurre a múltiples herramientas y productos comunicacionales. Cada uno de estos elementos responde a una estrategia comunicacional específica. Puede identificarse desde la contratación de servicios de lobby, hasta el lanzamiento de *web sites* y distribución de cartillas.

Considerando que dichas acciones validan el desarrollo de la comunicación institucional en el agronegocio, la identificación de las estrategias generadoras de estas prácticas son consideradas relevantes en el presente estudio.

## 2. Objetivos y metodología

El objetivo central de este estudio es caracterizar las estrategias de comunicación institucional de la mayor organización representativa del sector sucroenergético brasileiro, la *União da Indústria de Cana-de-Açúcar* (UNICA), bajo el Enfoque de Comunicación Organizacional Integrada.

Para el desarrollo de este trabajo fue realizado un levantamiento de información secundaria sobre el sector sucroenergético y la UNICA. Fueron consultados bancos de datos, libros, artículos, informes institucionales, revistas y webs especializados. En una segunda fase fue realizada una investigación exploratoria usándose entrevistas en profundidad con cinco especialistas del sector, también vinculados al área académica. Dichas entrevistas permitieron, con base en la teoría de comunicación institucional, caracterizar las acciones de la UNICA y analizar su trascendencia en la industria.

La definición de investigación exploratoria es dada por Malhotra (2001) como: un tipo de investigación que tiene como principal objetivo proporcionar criterios para la comprensión de un problema. El uso de entrevistas en profundidad se justifica porque constituye un método de obtención de datos cualitativos.

## 3. Referencial teórico

### 3.1. Asociaciones de interés privado

Según Olson (1971), las asociaciones de interés privado (AIP) tienen como propósito

la promoción de intereses comunes de sus miembros, por eso su existencia depende del cumplimiento de dicha misión, de no ser así las AIP están condenadas a desaparecer.

La eficiencia de estas asociaciones puede ser evaluada tanto por la atracción de nuevos miembros, como por los resultados positivos que generan a sus integrantes. Para obtener esa eficiencia, normalmente derivada en resultados mercadológicos, es necesario ejecutar proyectos que responden a estrategias previamente definidas. Nassar (2001) considera que esa eficiencia es vista de forma diferente, según la óptica de cada agente, por ejemplo:

a) Para las empresas individuales: La eficiencia está en la capacidad de las AIP de generar incentivos para la participación espontánea de las empresas, es decir, capacidad de las asociaciones de generar retorno superior al costo para las firmas, ofertando resultados positivos respecto a bienes colectivos e incentivos selectivos.

b) Para los sistemas agroindustriales: Eficiencia y capacidad de las AIP promueven coordinación entre las empresas, minimizando costos de transacción.

c) Para la sociedad: Es la capacidad de las AIP para generar externalidades positivas a las sociedades y bienes públicos.

Específicamente para el agronegocio, Farina et ál. (1997) definen tres tipos de organizaciones económicas privadas con base en el modo de actuación de los grupos:

a) Horizontales: Ocurren entre empresas de un mismo sector o segmento productivo, buscando un mayor control externo y la reducción de riesgos.

b) Verticales: Se establecen entre empresas de diferentes segmentos de una cadena productiva con el objeto de controlar las fuentes de recursos productivos y las salidas comerciales.

c) Transversales: Cruzan varios segmentos o cadenas diferentes.

En los tres casos, la cooperación privada surge como una forma de coordinación alternativa al Estado, respondiendo a motivaciones estratégicas, debiendo elaborar y ejecutar proyectos específicos.

### 3.2. La comunicación

La comunicación siempre existió y estará presente en toda relación humana (Bordenave, 1992). Sin embargo, a pesar de que se han formulado innumerables estudios analizando sus procesos, las definiciones continúan siendo imprecisas (Santos, 1992). Tradicionalmente la comunicación ha sido descrita como un proceso conformado por varios elementos: incluye una fuente que codifica el mensaje, el canal que lo transmite, un receptor que decodifica y, finalmente, el *feedback* del receptor a la fuente (Lasswell, 1948). Schramm (1973) considera que el estudio de la comunicación es fundamental en las relaciones, siendo que la sociedad está integrada por una suma de nexos con informaciones compartidas.

En el ámbito de las organizaciones, según Freire y Silva (2001) la comunicación tiene relevancia en la medida que es utilizada como herramienta de la planificación, implementación y evaluación de las actividades, en cualquier momento de la vida organizacional. Cahen (1990) define la comunicación empresarial como una actividad sistémica y estratégica, ligada a los

más altos niveles de la organización. Presenta como principales objetivos crear, mantener o cambiar la imagen de la empresa frente al público.

Según Chiavenato (1994) la comunicación tiene una aplicación en todas las funciones de la gestión, pero es indispensable en el desarrollo de la dirección empresarial, pues representa el intercambio de pensamiento e informaciones para proporcionar comprensión mutua y confianza, además de buenas relaciones humanas. Actualmente la comunicación sirve de soporte para un modelo de gestión estructurado y capaz de llevar a la empresa a enfrentar desafíos más competitivos dentro de una sociedad cada vez más exigente (Cardoso, 2006).

### **3.3. Estrategias de comunicación**

En las organizaciones existe una conexión estrecha entre la estrategia y la comunicación. El concepto básico de estrategia está vinculado a la relación de la empresa con su ambiente. En ese contexto, la empresa intenta formular e implementar estrategias que maximicen los resultados de la interacción establecida (Neves, Consoli, Lopes y Consoli, 2004).

Para Mintzberg y Quinn (1996) la estrategia corporativa es el padrón de decisiones de una empresa para determinar sus objetivos, propósitos o metas, produciendo políticas y planes para la realización de estos. La estrategia define la amplitud de negocios que la empresa va a realizar, el tipo de organización económica y humana que ella es o quiere ser, así como la naturaleza de las contribuciones económicas y no económicas que dirigirá a los accionistas, funcionarios, clientes y comunidad. Olivera (2001) refiere que la estrategia debe ser una opción inteligente, económicamente viable y,

en lo posible, original y astuta, con la finalidad de constituirse en la mejor arma para optimizar el uso de recursos. La implementación de las estrategias incluye gestionar la comunicación externa de la organización, pudiendo ser usada para responder a una oportunidad específica o enfrentar una amenaza. La comunicación externa proporciona rostro y voz a la organización (Fisher, 1993).

Por otra parte, en el ambiente actual, la organización que no se comunica con su entorno perjudica sus expectativas financieras. La estrategia de comunicación consiste en el plan de la empresa para transmitir mensajes a sus diferentes públicos. La estrategia define quiénes son esos públicos, por qué es importante comunicarse con ellos, cuándo la comunicación debe ocurrir, quién es el responsable por mantenerla, cuál será el mensaje transmitido y cómo éste se vincula a los intereses. No obstante, la parte más importante de la estrategia de comunicación es el ambiente de comunicaciones que la plana mayor crea. Para ser eficiente, la alta dirección debe liderar el planeamiento de las comunicaciones (Corrado, 1994).

### **3.4. La comunicación organizacional**

El término comunicación organizacional surgió en la década del 70, en una época en que la comunicación empresarial estaba en boga, provocando que otros segmentos de la sociedad (como sindicatos, asociaciones, federaciones, confederaciones, escuelas, clubes y partidos políticos), apostasen a las herramientas comunicacionales (DECKER e MICHEL, 2006).

Para Rego (1986), producir consentimiento es la meta final de la comunicación organizacional. Generar aceptación, por

medio de comunicación expresiva-emocional, debe ser el objeto de los profesionales que lidian con la comunicación en las empresas. La comunicación busca obtener consenso sobre un sistema de valores. Derriman (1968) refiere que el trabajo institucional busca crear una “personalidad” para la organización por medio de instrumentos que favorezcan su difusión. Kunsch (2003) dice que para formar esa personalidad, fácilmente identificable por la opinión pública, existen innumerables caminos, pero que se trata de un trabajo de largo plazo. Deberá divulgarse una identidad de la organización en localizaciones y momentos convenientes, basados en un estudio de aquello que quiere traducirse, esto es, la expresión de su cultura y los valores de su personalidad.

Deetz (2001) refiere que existen tres concepciones de comunicación organizacional: la primera es vista como una especialidad de los departamentos y asociaciones de comunicación, definiendo un área particular de investigación; una segunda concepción está focalizada en la comunicación como un fenómeno que existe en las organizaciones; y una tercera perspectiva parte de la comunicación para describir y explicar las organizaciones. Por su parte, Torquato (2002) afirma que la comunicación organizacional, bajo un enfoque sistémico, reúne las modalidades de comunicación cultural, comunicación administrativa, comunicación social y sistemas de información.

Kapferer (1998) propone dividir el término en “comunicación de empresa” y “comunicación institucional”. La primera entendida como un “diálogo interactivo entre la empresa y sus clientes” destinada a difundir los productos de un portafolio

(Kotler, 2000). La segunda vinculada a aspectos corporativos que “explican el lado público de las organizaciones, construye una personalidad organizacional confiable y tiene como influencia básica la influencia político-social en la sociedad donde actúa” (Kunsch, 2006).

De las muchas definiciones y clasificaciones formuladas, Kunsch (2003) destaca por su enfoque integrado de la comunicación, entendiéndola como una filosofía que direcciona la convergencia de diversas áreas y permite una actuación sinérgica. Sobre esta perspectiva, la autora propone un mix, compuesto por la comunicación institucional, la comunicación mercadológica, la comunicación interna y la comunicación administrativa.

### 3.5. La comunicación institucional

No obstante que el estudio de la comunicación integrada involucra la interacción de las diferentes áreas organizacionales, es importante destacar que el objeto de este estudio es una asociación de productores agroindustriales, cuya naturaleza y estrategias están orientadas a la promoción de un sector. En ese sentido cumple una función representativa y no directamente mercadológica o comercial, por eso, este artículo incide en la identificación de las estrategias comunicacionales, a partir de los elementos pertenecientes al área de comunicación institucional. Tampoco fue abordada la comunicación interna y administrativa debido a que la investigación persigue analizar las acciones de proyección externa a la organización.

Según Weil (1992) la comunicación institucional surgió para establecer diferencias entre las acciones comunicacionales y las acciones mercadológicas, es decir,

las de promoción y venta de productos. En ese contexto, ésta busca modificar el comportamiento de los receptores, con la finalidad de conseguir adhesiones a una idea, convirtiendo a las organizaciones en realizadores de proyectos, dándoles un rol participativo en la sociedad que va más allá de simples fabricantes de bienes o servicios. Torquato (1985) indica que “la comunicación institucional tiene por finalidad conquistar la simpatía, credibilidad y confianza con base en la influencia político-social”. Para ello utiliza estrategias de relaciones públicas, tanto en el campo empresarial como gubernamental, se apoya en la prensa, publicidad y prácticas de lobby. El autor remarca que este tipo de

comunicación se distingue de la comunicación mercadológica –a pesar de estar relacionadas– porque desarrolla la imagen positiva de la organización, promoviendo y respaldando la sinergia comercial.

Kunsch (2003) señala que la comunicación institucional es una edificación o fortalecimiento de la imagen e identidad corporativa. La formación de una marca fuerte y positiva frente al público y la competencia depende de la eficiencia de esa edificación. Los instrumentos utilizados por la comunicación institucional según Kunsch, son descritos en la Figura 1:

Figura 1 >>>  
**Elementos de la comunicación institucional**

Relaciones públicas	Persigue fortalecer o modificar el nivel de entendimiento y aceptación del público, partir de la interacción. Se centra en la construcción de credibilidad y posicionamiento.
Periodismo empresarial	Es una especialización dentro del sistema periodístico que busca difundir temas importantes de la organización. Las herramientas más utilizadas son los boletines y revistas, entre otros.
Asesoría de prensa	Consiste en la gestión de medios (impresos y electrónicos). Abarca la producción interna de materias y notas periodísticas, publicados en medios de prensa externos.
Edición multimedia	Facilita una comunicación ágil con el público objetivo mediante el tratamiento técnico-profesional de libros, revistas, manuales, websites, CR-Roms, etc.
Imagen corporativa	La imagen corporativa es la representación mental de la organización en la colectividad. La construcción de un conjunto de atributos y valores organizacionales determina la conducta y opiniones del público objetivo.
Propaganda institucional	Busca divulgar los logros de la organización, transmitir su personalidad y fijar los conceptos constructivos de su labor.
Marketing social	Se orienta a la idea de que el producto es amigable con la sociedad. Este se da por medio de campañas públicas, por ejemplo: salud, protección al medio ambiente, seguridad, educación, etc
Marketing cultural	Está relacionado con el apoyo o patrocinio de la cultura. Persigue “promover, defender y valorizar” la cultura y los bienes simbólicos de una sociedad.

Fuente: Adaptado a partir de Kunsch (2003)

## 4. Resultados

### 4.1. La União da Indústria de Cana-de-Açúcar (UNICA)

La *União da Indústria de Cana-de-Açúcar* (UNICA) es la mayor organización representativa del sector sucroenergético brasileiro. Fue creada en 1997 como resultado de la fusión de diversas organizaciones sectoriales de São Paulo, después de la liberación del mercado, iniciada en 1991 y terminada en 1999. El nombre UNICA fue adoptado para comunicar la unión de esfuerzos y objetivos que nacía en aquel momento. Actualmente está formada por 60 grupos que operan en 119 ingenios y destilerías de los estados de São Paulo, Minas Gerais, Goiás y Mato Grosso do Sul, responsables por más del 50% del etanol y 60% del azúcar producidos.

La misión de la UNICA representa los intereses de sus empresas asociadas: consolidar al etanol como commodity global, promover su demanda, desarrollar el mercado de bioelectricidad. Para lograrlo sus estrategias se orientan a la implementación de modelos sustentables entre sus miembros, a fomentar la competitividad en un ambiente de libre mercado, liderar las negociaciones para eliminar barreras comerciales, apoyar investigaciones de nuevas tecnologías y convertirse en una referencia global de informaciones sobre el sector de la caña de azúcar.

#### Organización interna

Tal como se observa en la Figura 2, la estructura organizacional de la União da Indústria de Cana-de-Açúcar está basada en un modelo compuesto por tres instancias: Consejo, Estructura Profesional y Comisiones.

El Consejo Deliberativo está integrado por

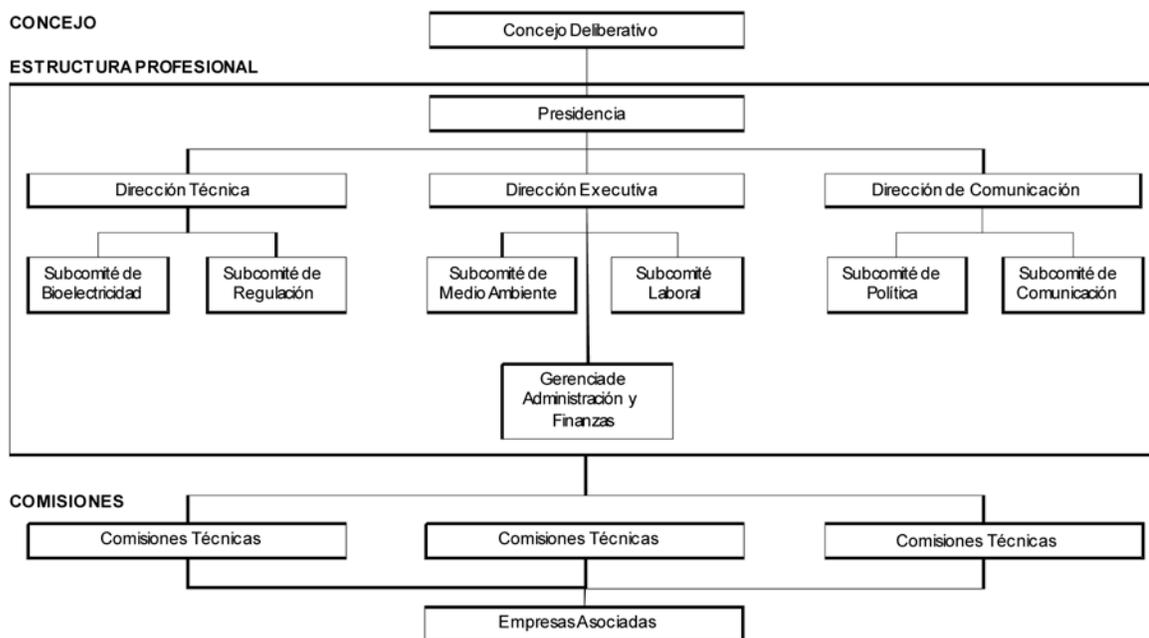
el presidente y por 25 representantes de los ingenios y destilerías asociadas. Es el órgano de decisión y generación de directrices que establece la agenda estratégica a ser desarrollada por los subcomités, de naturaleza permanente, enfocados en asuntos vinculados a la competitividad, sustentabilidad y representación. El Consejo Deliberativo, con soporte de la estructura profesional, es coordinado por un director y compuesto por consejeros (titulares y suplentes) así como directores calificados en temas específicos. Los miembros que no gozan de la condición de consejeros pueden ser invitados de acuerdo a su nivel de especialización.

La estructura profesional cuenta con un equipo de funcionarios, ejecutivos y consultores técnicos contratados a tiempo integral y asignados por proyecto. Son profesionales especializados en áreas fundamentales de la organización, como medio ambiente, energía, tecnología, comercio internacional, sustentabilidad, regulación, legislación y economía. Esta estructura es responsable por la ejecución de acciones de apoyo a las propuestas de los comités y por el desarrollo de las actividades que integran el quehacer de la UNICA. También se encarga de la coordinación de comisiones técnicas que llevan a discusión los asuntos sectoriales de gran interés, tanto con la participación de asociadas, no asociadas y profesionales especializados.

Por otra parte, el modelo de comisiones prevé la creación de subcomisiones, de las cuales participan los consejeros, empresas asociadas y profesionales de la UNICA, con el objetivo de discutir asuntos relevantes para la sociedad y la organización. Presupone la creación de grupos de trabajos para supervisar

Figura 2 &gt;&gt;

## Estructura organizacional de la União da Indústria de Cana-de-Açúcar



Fuente: Adaptado a partir de UNICA (2008)

proyectos importantes y acciones inmediatas frente a emergencias.

#### 4.2. Proyectos y acciones de comunicación institucional

La UNICA cuenta con una Dirección de Comunicación Corporativa, responsable de la difusión y fortalecimiento del trabajo institucional. Entre los avances más destacables se encuentra el desarrollo de canales de comunicación con los tomadores de decisiones legislativas, esto es, Congreso Nacional y Asambleas Legislativas de São Paulo, Minas Gerais, Paraná, Goiás e Mato Grosso do Sul, a través de seminarios y presentaciones periódicas.

Además de la red de información desarrollada en el mercado interno, la UNICA ha diseñado una estrategia global para divulgar las cualidades del etanol a partir de

caña de azúcar, por ese motivo, en el 2007, instaló su primera oficina internacional en Estados Unidos (Washington) y en el 2008 en Europa (Bruselas). Según informaciones de la institución, la tercera representación será instalada en el Este Asiático. El proyecto tiene el apoyo de la *Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos* (APEX-Brasil) y busca fortalecer la imagen del etanol brasileiro mediante los principales líderes de opinión mundial, gobiernos, medios de comunicación y empresas de trading. A la vez de mantener constante comunicación con potenciales inversionistas, importadores y ONG (Tavares, 2009).

La instalación de representaciones cerca de los decisores y consumidores extranjeros ha permitido desarrollar acciones de *lobby* y ejecutar fuertes campañas informativas a fin de esclarecer las ventajas del uso de etanol. La

mayor conquista de estas acciones se produjo en febrero del 2010, cuando la *Environmental Protection Agency* (EPA) clasificó al etanol brasilero como combustible avanzado, 61% menos emisor de dióxido de carbono que la gasolina y 21% más eficiente que el etanol de maíz. Estos resultados respaldarán el deslinde de responsabilidades respecto al aumento de deforestación atribuida al sector sucroenergético y fortalecerán los pedidos de eliminación del arancel de US\$ 0,54 –con vigencia hasta diciembre de 2010, pero con riesgos de renovación–.

Por otra parte, desde marzo del 2010, el Ministerio de Industria, Energía y Comunicaciones de Suecia, viene trabajando con la UNICA acciones para promover el uso de etanol en Europa. Entre los planes están la reunión de investigadores, científicos, representantes de gobierno y empresarios, para discutir áreas de interés común. Suecia es el mayor importador europeo del biocombustible brasilero y cuenta con el apoyo de la UNICA en proyectos para reducir la dependencia de hidrocarburos, como el *BioEthanol for Sustainable Transport* (BEST), consistente en la mezcla de 95% etanol para circular 400 buses públicos en Estocolmo.

A nivel nacional, entre los principales resultados organizacionales obtenidos, destaca el cambio de nomenclatura del biocombustible usado en las bombas (de “alcohol” por “etanol”), modificación producida en noviembre del 2009. La medida fue decidida por ANP (*Agência Nacional de Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis*) en razón de las constantes solicitudes de la UNICA. El cambio de denominación refuerza la posición internacional, dejando claro que el producto es el mismo que viene comercializándose en varias partes del mundo.

No obstante lo referido, la UNICA no solo cumple actividades de difusión y promoción del Etanol, también desarrolla acciones de defensa del sector y sus asociados. En 2008, fue la primera institución brasilera en responder a las apreciaciones vertidas en el Informe 2008 de Amnistía Internacional, que calificó las condiciones laborales de la industria como “explotación continua”. La UNICA señaló que se trataba de casos específicos, en proceso de análisis y sin sentencias emitidas. Destacó el dinamismo económico de la industria sucroenergética y la relación estable de los ingenios asociados con sus trabajadores, plasmada en diversos acuerdos colectivos sujetos a las leyes brasileras (UNICA, 2008).

En el 2007, con la finalidad de conocer los avances en las preferencias por el uso de etanol, la UNICA encargó al IBOPE una investigación de mercado realizada en las principales capitales de las regiones Sur, Sudeste, Nordeste y Centro Oeste del Brasil. El estudio mostró que 78% de los consumidores que prefieren un solo combustible, optan por el etanol. Esta cifra significó un avance en 5 puntos porcentuales respecto al año anterior. Adicionalmente se conoció que 56% (de 26% de los entrevistados que alternan combustibles) y 64% (de 12% de los entrevistados que mezclan combustibles) prefiere dicho biocombustible. El etanol prevaleció en todos los grupos de consumidores.

Para fortalecer los resultados de opinión obtenidos, a partir de agosto del 2008, la UNICA inició una campaña de publicidad desarrollada por la Agencia *Talent*, a fin de asociar el etanol a acciones de sustentabilidad, tales como la siembra de árboles o reciclaje de desechos. La estrategia fue mostrar el uso de etanol como una elección simple, que puede ser realizada

todos los días con resultados positivos en el medio ambiente. La comunicación también reforzó los beneficios del combustible en el rendimiento de los vehículos. La campaña, de proyección nacional, estuvo compuesta por un video, anuncios, spots, acciones en Internet y una cartilla, bajo el slogan “*Etanol: uma atitude inteligente*”. La difusión se realizó en revistas, diarios, canales de televisión (abierta y cable), *web sites*, entre otros.

Las productos comunicacionales (videos, anuncios, cartilla, etc) fueron puestos a disposición en el *web site* de la campaña ([www.etanolverde.com.br](http://www.etanolverde.com.br)). También fue desarrollada una calculadora de CO<sub>2</sub>, consistente en una aplicación capaz de medir la cantidad de gases emitidos por un vehículo, con base en la información proporcionada por el visitante de la web. Esta publicación interactiva fue encargada a la empresa Dualtec Informática (UNICA, 2008).

Por otra parte, el Proyecto *AGORA* es una iniciativa dirigida a desarrollar acciones de comunicación y marketing hacia la opinión pública, con el objeto de instruir a la población sobre los beneficios del uso de energías limpias, renovables y sustentables de origen agrícola. Complementariamente, en el 2009, se ejecutó el programa “*Desafio Mudanças Climáticas*”, iniciativa focalizada en los alumnos de nivel primario del estado de São Paulo. La acción impactó en más de 12 mil escuelas, 47 mil profesores y alrededor de 2,3 millones de alumnos.

Además de las campañas nacionales, durante el año 2008 la UNICA impulsó la difusión de las ventajas del etanol en medios como:

- Diario *Orlando Sentinel*, más de 213 mil ejemplares.
- *Sacramento Bee*, más de 264 mil ejemplares.
- *Roll Cal*, enfocado en miembros del Congreso de los Estados Unidos.
- Transmisiones radiales, más de 500 repeticiones en 24 estaciones de Florida y 31 de California.
- Diario *European Voice*, dirigido a miembros del Parlamento Europeo.

A estas acciones se suma la presencia institucional en ferias y seminarios internacionales como *Green Week* (Bruselas), *Celan Moves* (Hannover), *Biomass 2009* (Washington) y *Bright Green*. En el plano nacional, la UNICA acostumbra instalar stands informativos en eventos como FENASUCRO, FENICAÑA, *Brazil Ethanol Trade Show*, *Expostos e Conveniência*, Premio Abiauto. Además, en el 2009, por primera vez fue exhibida en la reunión de Copenhagen, una planta virtual de procesamiento de caña, utilizando las más modernas tecnologías audiovisuales.

Al final del 2009, el Gobierno Federal anunció la formulación de un “Zoneamiento Agroecológico de Caña de Azúcar” con el objeto de prohibir el cultivo en la Amazonía y en la región del pantanal brasileiro, impidiendo el aumento de la deforestación. Al respecto, la UNICA se expresó públicamente a favor de la “deforestación cero” como forma de combatir posiciones infundadas sobre daños eventuales a la biomasa. Asimismo, en respuesta a la responsabilidad ambiental exigida por la sociedad, la UNICA y Secretaria del Estado de São Paulo firmaron, en el 2007, un protocolo que anticipa el fin de la quema de caña por la cosecha mecanizada. El compromiso para el uso de maquinaria en 100% de los campos

está previsto en el 2014, mientras que la ley establece como plazo máximo 2021. Esta decisión fue comunicada a la sociedad brasilera y a la comunidad internacional a través de medios impresos, televisivos e Internet.

Ante este escenario, la UNICA ha mostrado una actitud proactiva frente al inminente desempleo que generará la medida. Así, las empresas asociadas y compañías afines al sector, han implementado un programa de recalificación de trabajadores, denominado “*Renovação*”, con el objetivo de garantizar mejores oportunidades. A pesar de que siete mil empleados serán capacitados anualmente, seguirán existiendo dificultades para absorber toda la mano de obra desplazada, por eso, para mitigar estas consecuencias, las empresas asociadas a la UNICA se comprometieron a eliminar toda intermediación laboral que afecte las condiciones salariales, así como reforzar la gestión de salud, seguridad y transporte de los trabajadores.

La UNICA fomenta también la producción de trabajos académicos, periodísticos y fotográficos, como el Premio TOP ETANOL. Asimismo promueve concursos periódicos en asociación con publicaciones masivas, como el Concurso Cultural Etanol - Una Actitud Inteligente, que premió la frase más original respecto al consumo de etanol en motocicletas. De otra parte, la realización bianual del *Ethanol Summit* fomenta la discusión sobre la agenda energética mundial. Este evento recibe investigadores, especialistas, empresarios y líderes internacionales de opinión. A la vez presenta las más nuevas tecnologías e innovaciones en materia de biocombustibles.

También es importante destacar que las inversiones efectuadas en el estudio del

mercado sucroenergético y la implementación de herramientas para sistematizar y administrar información (banco de base de datos), han llevado a que la UNICA cumpla un rol de ente técnico sectorial, lo cual se evidencia con la creciente demanda por información con fines periodísticos y académicos. En 2009 los requerimientos superaron 40 contactos por día. De esa cifra 40% pertenece a agencias internacionales y grandes medios del exterior, especialmente Estados Unidos y Europa. Esto no incluye los múltiples pedidos que llegan a las empresas asociadas. Como consecuencia de este posicionamiento organizacional, el área de Relaciones Institucionales de la UNICA recibió más de 140 delegaciones en busca de informaciones sobre la industria brasilera de caña de azúcar. Los grupos incluyeron jefes de estado, autoridades de gobierno, técnicos, investigadores, empresarios, inversionistas, académicos y periodistas de todos los continentes (UNICA, 2009).

#### **4.3. Caracterización de las estrategias de comunicación organizacional**

En la Figura 3 son identificadas las estrategias de comunicación institucional, a partir de los elementos definidos por Kunsch (2003). Es importante destacar que, debido a la naturaleza institucional de la UNICA, el análisis de algunos elementos comunicacionales aborda indistintamente las acciones y efectos sobre la organización o sobre el commodity (etanol).

Como puede observarse, el análisis de cada elemento comunicacional utilizado por la UNICA, permite caracterizar las estrategias formuladas en su gestión. Así tenemos que las relaciones públicas, periodismo empresarial y asesoría de prensa, constituyen los pilares de su comunicación institucional,

toda vez que está dirigida a decisores de las políticas de gobierno (dentro y fuera del Brasil), inversionistas, líderes de opinión internacional, entre otros; cuya actuación tiene un impacto inmediato en el desarrollo del sector sucroenergético. Estos elementos responden a acciones previamente definidas como consecuencia de la formulación de estrategias comunicacionales.

Tenemos por ejemplo que la instalación de oficinas en el extranjero y la contratación de servicios de *lobby*, responde a una estrategia de divulgación global de las cualidades del etanol. De igual forma, la estrategia de interacción con los medios de comunicación es activada mediante la contratación de soporte periodístico especializado. Es de esperarse que, en razón a su importancia en los resultados organizacionales, los tres primeros elementos demanden mayor asignación de recursos y concentren la mayor atención de la alta dirección.

Sin embargo, lo referido anteriormente no resta valor a los otros elementos de la comunicación institucional, principalmente porque están dirigidos a consumidores y demandantes recurrentes de información (especialistas, académicos, etc.) que, con mayor o menor grado de incidencia, cumplen función de difusores de los objetivos organizacionales. Al respecto, cabe resaltar la identificación de un noveno elemento en la comunicación institucional, denominado por los autores de este trabajo como “información técnico-sectorial”. La información técnico-sectorial está presente en la gestión de la UNICA como servicios que atienden la demanda de información del sector. Es precisamente

la atención de estos requerimientos que fortalecen su posición como ente técnico. Integran este elemento, la implementación de un banco de datos –actualizado a partir de estudios periódicos– la atención de pedidos y la organización de visitas guiadas a público interesado.

## 5. Conclusiones

Por ser de naturaleza exploratoria y teniendo como objetivo caracterizar las estrategias de comunicación institucional de la *União da Indústria de Cana-de-Açúcar*, este estudio presenta limitaciones. No obstante fue posible utilizar los elementos del enfoque de comunicación organizacional integrada, formulados por Kunsch (2003), para identificar dichas estrategias. En ese sentido, el análisis de las acciones desarrolladas por la UNICA favorece la creación de un marco referencial para la gestión comunicacional de otras organizaciones agroindustriales.

Asimismo, en el desarrollo del estudio se identificó un nuevo elemento de la comunicación institucional, no contemplado en la bibliografía actual, denominado por los autores como “información técnico-sectorial”. Fue observado que el uso de este elemento fortalece la posición de una organización agroindustrial como ente técnico y especializado, a través de la producción de informaciones sistematizadas, relevantes en las actividades de otros agentes del sector (gobierno, inversionistas, centros de investigación, etc.).

Figura 3 >>>  
Estrategias comunicacionales de la União da Indústria de Cana-de-Açúcar

ELEMENTO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
- RELACIONES PÚBLICAS	- Gestión de la comunicación corporativa	- Canales de comunicación con legisladores	- Seminarios y presentaciones periódicas en el Congreso Nacional y Asambleas Legislativas de los principales estados brasileños
	- Divulgación global de las cualidades del etanol a partir de caña de azúcar	- Instalación de oficinas internacionales para impulsar la imagen del etanol brasileño	- Oficina en Estados Unidos (Washington) y Europa (Bruselas), próximamente será abierta una representación en el Este Asiático. - Convenio con la <i>Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos</i> (APEX) para fortalecer la imagen del etanol brasileño en el mundo. - Comunicación constante con inversionistas, importadores, ONG y consumidores.
- PERIODISMO EMPRESARIAL	- Comunicación de los principales cambios en el sector	- Contratación de consultoría de lobby	- Contratación de servicios de lobby para articular acciones contra los aranceles a la importación.
		- Sistema de información periodístico	- Envío diario de noticias vía correo electrónico (suscripción gratuita). - Distribución de boletines y trípticos informativos en congresos, ferias, seminarios y demás eventos relacionados.
- ASESORÍA DE PRENSA	- Interacción con los medios de comunicación	- Difusión de la opinión institucional	- Presentaciones de funcionarios y representantes de la UNICA en medios de comunicación nacionales y extranjeros.
		- Formación de <i>staff</i> periodístico para soporte especializado	- Producción de materias y notas. Son publicadas por los medios en el marco de las relaciones periodísticas, no son pagadas.
- EDICIÓN MULTIMEDIA	- Tratamiento técnico de los productos comunicacionales	- Contratación de servicios especializados en productos comunicacionales	- Declaraciones públicas de representantes de la UNICA.
		- Posicionamiento internacional del etanol	- Empresas especializadas son encargadas del diseño de marcas, campañas, publicaciones, anuncios, folletos, souvenirs, logos, anuncios, etc. - Cambio de la denominación "alcohol" por "etanol" desde noviembre de 2009.

\*Elemento de la comunicación institucional propuesto por los autores

ELEMENTO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
- PROPAGANDA INSTITUCIONAL	- Uso de publicidad diferenciada	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Campañas de publicidad</li> <li>- Presencia institucional en ferias y seminarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Campañas publicitarias (videos, anuncios, spots, cartillas lúdicas, etc. para asociar el uso de etanol a la preservación del medio ambiente.</li> <li>- Publicaciones contratadas en revistas y radios en Estados Unidos y Europa. Comerciales en canales de televisión, cines y web nacionales.</li> <li>- Eventos nacionales especializados: FENASUCRO, FENICAÑA, Brazil Ethanol Trade Show, <i>Expostos e Conveniência</i>, etc.</li> <li>- Eventos internacionales como Green Week (Bruselas), Celan Moves (Hannover), Biomass 2009 (Washington), Copenhagen 2009, etc.</li> <li>- Adelanto del fin de la quema de caña en el 2014, siete años antes lo establecido.</li> </ul>
- MARKETING SOCIAL	- Responsabilidad social y sustentabilidad ambiental	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Control de las externalidades negativas</li> <li>- Proyección social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementación de programas de recalificación laboral a fin de garantizar mejores oportunidades a los excortadores de caña.</li> <li>- Comunicación y marketing dirigida a la comunidad sobre los beneficios del uso de energías limpias de origen agrícola.</li> <li>- Programa educativo sobre cambios climáticos, dirigida a alumnos de nivel primario del Estado de São Paulo.</li> </ul>
- MARKETING CULTURAL	- Promoción de trabajos científicos y creatividad popular	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fomento de investigaciones académicas</li> <li>- Concursos con participación de la comunidad</li> <li>- Banco de datos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Premio TOP ETANOL que fomenta la producción de trabajos académicos, periodísticos y fotográficos.</li> <li>- Concursos para seleccionar la frase más original respecto al consumo de etanol.</li> </ul>
- INFORMACIÓN TÉCNICO-SECTORIAL*	- Servicios de información sectorial	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Visitas guiadas al sector</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis y estudios sobre el sector, además de la implementación de herramientas para sistematizar y administrar la información generada.</li> <li>- Organización de visitas para conocer procesos y empresas del sector.</li> </ul>

## Bibliografía >>

- Bordenave, J. E. D. (1992). *O que é comunicação?* 15. ed. São Paulo: Brasiliense.
- Cahen, R. (1990). *Tudo que seus gurus não lhe disseram sobre comunicação empresarial. A imagem como patrimônio da empresa e ferramenta de marketing.* 3. ed. São Paulo: Editora Best Seller.
- Cardoso, O. O. (2006). Comunicação Empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v.40 (6), 23-44.
- Chiavenato, I. (1994). *Administração de Empresas: Uma abordagem contingencial.* São Paulo: Makron Books,
- Corrado, F. M. (1994). *A força da comunicação: quem não se comunica.* São Paulo: Makron Books.
- Decker, C. B.; Michel, M. A imagem nas organizações públicas: uma questão de política, poder, cultura e comunicação. Disponible en: <<http://bocc.ubi.pt/pag/decker-cleiton-michel-margaret-imagem-nas-organizacoes.pdf>>. Acceso: 17 feb. 2010.
- Deetz, S.(2001). Conceptual foundations. In: Jablin, F. M.; Putman, L. L. (Org.) *The New Handbook of Organizational Communication: Advances in theory, research and methods.* Thousand Oaks: Sage Publication, Inc.
- Derriman, J. (1968). *Relações públicas para gerentes.* São Paulo: Zahar.
- EMPRESA DE PESQUISA ENERGÉTICA - EPE. *Cadernos de energia EPE: perspectivas para o etanol no Brasil.* Brasília, 2008.
- Farina, E.M.M.Q.; Azevedo, P.F.; SAES, M. S. M. (1997). *Competitividade: Mercado, Estado e Organizações.* São Paulo: Editora Singular.
- Fisher, D (1993). *Communication in Organizations.* Minneapolis: Publishing Company.
- Freire, P; Silva, J. (2001). *Marketing, Gestão e Carreira: reflexões sobre temas empresariais.* Salvador: Faculdade de Tecnologia Empresarial.
- Kapferer, J. N. (1998). *As Marcas. Capital da Empresa.* São Paulo: Editora Bookman, 1998.
- Kotler, P. (2000). *Administração de Marketing.* São Paulo: Editora Prentice Hall.
- Kunsch, M. (2003). *Planejamento das Relações Públicas na Comunicação Integrada.* São Paulo: Editora Summus.
- Kunsch, M. (2006). Planejamento e gestão estratégica de relações públicas nas organizações contemporâneas. *UNIrevista*, Rio Grande do Sul, v.1, n.3, 2006.
- Lasswell, H. (1948). *Power and Personality.* New York: Norton.
- Malhotra, N. K. (2001). *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*, 3. ed. Porto Alegre: Bookman.

- Mintzberg, H.; Quinn, J. B. (1996). *The strategy process: concepts, contexts and cases*. 3. ed. Upper Saddle River: Prentice-Hall.
  - Nassar, A. M. (2001). *Eficiência das associações de interesse privado nos agronegócios brasileiros*. Disertación de Maestría. São Paulo: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
  - Neves, M. F.; Consoli, M. A.; Lopes, F. F.; Consoli, M. H. (2004). *Processo Estratégico de Marketing e Plano de Marketing para o Agronegócio*. In: XLII CONGRESSO DA SOBER. Anais... Cuiabá: SOBER.
  - Neves, M. F.; Trombin, V. G; Consoli, M. A. (2009). Mapeamento e Quantificação do Setor Sucroenergético. Disponible en: <[http://www.unica.com.br/downloads/estudosmatrizenergetica/pdf/Matriz\\_Mapeamento\\_Neves1.pdf](http://www.unica.com.br/downloads/estudosmatrizenergetica/pdf/Matriz_Mapeamento_Neves1.pdf)>. Acceso: 10 ene. 2010.
  - Neves, M. F.; Conejero, M. A. (2010). *Estratégias para a cana no Brasil: um negócio classe mundial*. São Paulo: Editora Atlas.
  - Oliveira, D. P. R. (2001). *Planejamento Estratégico*. 15. ed. São Paulo: Atlas.
  - Olson, M. (1971) *The logic of the collective action: public goods and the theory of groups*. Cambridge: Harvard College.
  - Rego, F. G. T. (1986). *Comunicação empresarial, comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas*. São Paulo: Summus.
  - Santos, R. (1992). *Introdução à Teoria da Comunicação*. São Bernardo do Campo: IMS.
  - Schramm, W. (1973). *Men, messages, and media: A look at human communication*. New York: Harper & Row.
  - Tavares, M. F. *Etanol como uma nova matriz energética?*. Disponible en: <<http://www.espm.br/Publicacoes/CentralDeCases/Documents/ETANOL.pdf>> Acceso: 12 feb. 2010.
  - Torquato, F. G. (1985). *Marketing Político e Governamental: um roteiro para campanhas políticas e estratégias de comunicação*. São Paulo: Summus.
  - Torquato, F. G. (2002). *Tratado de Comunicação Organizacional e Política*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
  - UNIÃO DA INDÚSTRIA DE CANA-DE-AÇÚCAR – UNICA (2008). Relatório de Sustentabilidade 2008. São Paulo: UNICA.
  - UNIÃO DA INDÚSTRIA DE CANA-DE-AÇÚCAR – UNICA. Disponible en: <<http://www.unica.com.br/>>. Varios accesos.
- Weil, P. (1992). De la empresa a la institución. In: WEIL, P. *La comunicación global comunicación institucional y de gestión*. Barcelona: Paidós.