



USAL UNIVERSIDAD DEL SALVADOR

Universidad del Salvador

Facultad de Ciencias de la Educación y de la Comunicación Social

Ciclo de Licenciatura en Relaciones Públicas



Tesis Monográfica

Revalorización de la Marca YPF

Análisis de Caso: Gestión de la Marca Corporativa en el año 2012

Tesina realizada por: Juan Manuel Goy

Tutor asignado: Lic. Lautaro Bustos Suárez

Director de la Carrera: Lic. Manuel Montaner

Cátedra: Presentación de Tesina

Fecha de Defensa de Tesina: 16 de octubre de 2015

ÍNDICE

Introducción	5
Presentación del trabajo	7
Objetivos Principales	8
Metodología Propuesta	9
1. Historia del Petróleo Argentino	10
1.1 Historia de YPF	12
1.2. Historia de Grupo Repsol	16
1.3. Adquisición de YPF. Situación y Contexto	20
1.4. Repsol YPF	22
1.4.1. Internacionalización de Repsol YPF	22
1.4.2. Situación y Contexto de Repsol previo a la re-estatización	26
2. Relaciones Públicas	33
2.1. Concepto y Origen de las Relaciones Públicas	33
2.2 Evolución de las Relaciones Públicas	35
2.3. Historia de las Relaciones Públicas en Argentina	45
2.4. Disciplinas vinculadas a las Relaciones Públicas	48
2.5. Funciones del Profesional de Relaciones Públicas	50
3. Identidad Corporativa	53
3.1. Elementos de la Identidad Visual Corporativa	55
3.1.1. Filosofía Corporativa	56
3.1.2. Cultura Corporativa	60

3.2. Imagen Corporativa_____	62
3.3. Reputación Corporativa_____	67
4. Marca _____	71
4.1. Historia de la Marca_____	71
4.2. Marca Corporativa _____	73
4.2.1. Dimensión filosófica de la marca _____	74
4.2.2. Dimensión comunicacional de la marca _____	76
4.3. Discurso marcario _____	77
4.4. Gestión de la marca corporativa _____	79
4.5. Brand PR _____	82
5. Análisis de Caso_____	85
5.1. Evolución de la Identidad Visual de YPF _____	85
5.2. Anuncio del Proyecto de Ley de Soberanía Hidrocarburífera_____	93
5.3. YPF Argentina. Gestión de la Identidad Visual Corporativa_____	100
5.4. YPF Argentina. CEO y Reputación Corporativa_____	105
5.5. Comunicación Institucional. Publicidad Institucional "Ingeniero" _____	107
5.6. Adhesión al Pacto Global de Naciones Unidas _____	111
5.6.1. Comunicaciones y Acciones Internas _____	112
5.6.2. Comunicaciones y Acciones Externas_____	113
Conclusión Final _____	116
Apéndice _____	120
Anexo _____	136



USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

Introducción

A comienzos del año 2012, exactamente el lunes 16 de abril, Cristina Fernández de Kirchner anunció el envío al Congreso de la Nación del Proyecto de Ley acerca de la soberanía de hidrocarburos, más precisamente sobre el control y administración de los recursos naturales energéticos como son el petróleo y el gas explotados en la República Argentina, y dictando la expropiación del 51% de las acciones de Repsol YPF por ser consideradas de utilidad pública.

La ley finalmente sancionada el 3 de mayo del mismo año consta de diecinueve artículos de los que puede destacarse el Artículo 1° para resumir el espíritu de la ley y acercar el objeto de estudio.

ARTÍCULO 1°.- “Declárase de interés público nacional y como objetivo prioritario de la REPÚBLICA ARGENTINA el logro del autoabastecimiento de hidrocarburos, así como la explotación, industrialización, transporte y comercialización de hidrocarburos, a fin de garantizar el desarrollo económico con equidad social, la creación de empleo, el incremento de la competitividad de los diversos sectores económicos y el crecimiento equitativo y sustentable de las provincias y regiones.”

La situación de abastecimiento de hidrocarburos llegó a su estado crítico durante el año 2010, donde el Estado debió importar cerca de tres mil millones de dólares de petróleo y gas. Sumado a esto, la falta de inversiones por parte de la empresa española REPSOL SA y el vaciamiento de reservas (prácticamente del 50% de reservas) fueron agravándose progresivamente desde el año 2006 en adelante, actuando como desencadenantes del problema de abastecimiento que en el año 2010 ocupó las discusiones en torno a establecer políticas de estado al respecto.

La expropiación de la petrolera demandó esfuerzos no solo en el aspecto económico sino también en lo comunicacional: al respecto se toma como eje temporal de análisis para este proyecto de tesis monográfica, a partir de la cadena nacional del día 16 de abril de 2012 donde se anuncia el envío del proyecto de ley de expropiación de YPF hasta diciembre del 2012.

Sin dudas se trató del hecho comunicacional más importante del año 2012, y ante este escenario, desde YPF se destinó un plan estratégico de acciones comunicacionales especialmente destinadas al público en general y en particular a los públicos de interés que comprenden el sector energético (*stakeholders*).

Las acciones de relaciones públicas analizadas durante la siguiente investigación corresponden a la gestión estratégica de la imagen corporativa, identidad visual, visión, misión y valores, en dirección a crear una cultura organizacional orientada a reflotar los atributos de imagen que históricamente acompañaron a la empresa de bandera.

A la realización de este tipo de acciones que tienen como objetivo crear y proyectar nuevos conceptos asociados a una marca o retomar antiguas asociaciones colectivas con el fin de empoderar a una marca (como en el caso YPF) en relación coherente además con lo productivo, normativo e institucional se le conoce en el ámbito que incumbe a las relaciones públicas y otras disciplinas con el nombre de *branding* y *rebranding*.

La noción de *branding* se refiere al proceso de construcción de una marca. Se trata, por lo tanto, de la estrategia a seguir para gestionar los activos vinculados, ya sea de manera directa o indirecta, a un nombre comercial y su correspondiente logotipo o símbolo.

Estos factores influyen en el valor de la marca y en el comportamiento de los públicos. Una empresa cuya marca tiene un alto valor, una fuerte identidad corporativa y un buen posicionamiento en el mercado será una fuente de ingresos estable y segura en el largo plazo.

Al hablar de *rebranding*, se hace referencia a revalorizar una marca; hacia afuera, en cambios visuales y/o verbales, en la identidad corporativa, a fin de promover de manera diferente una imagen olvidada o desgastada, se realizan campañas de relaciones públicas, marketing y publicidad para crear y formar un nuevo estilo comunicacional y una mejora en la imagen de la organización en el mercado y sus públicos. Internamente, para una mayor eficacia, la estrategia para establecer un nuevo valor de la empresa, un nuevo comportamiento, un nuevo flujo tecnológico interno, un nuevo posicionamiento de la marca, una nueva visión, una nueva política de comercialización, y una nueva estructura de gestión.

En el caso de YPF, que es una empresa que emplea aproximadamente a 75.000 personas de manera directa e indirecta, que actúa en un mercado de relevancia internacional y que posee una extensa historia en el país, su expropiación y su destino reviste a la opinión pública. Por tal motivo las acciones de relaciones públicas debieron destinarse a múltiples y diversos públicos.

Presentación del trabajo

El cambio de rol de YPF, de monopolio nacional a empresa privada, y de empresa privada a institución, contempla históricamente un recorrido organizacional extenso, amplio, y por esto la gestión de la nueva identidad acorde a este último rol, más institucional requirió de un plan de *rebranding* corporativo. Por tal motivo es necesario delimitar los elementos que se analizarán:

Criterios: Historia, contexto y situación de YPF; privatización y re-estatización.

Imagen Corporativa: Reputación, Cultura Organizacional.

Identidad Visual: Análisis y recorrido histórico de la marca YPF. Aspectos gráficos. Criterios comunicacionales y discurso marcario.

Rebranding: Acciones destinadas a revalorizar su imagen, identidad visual, publicidad institucional, cartelería, papelería, información a los públicos de interés (*stakeholders*) y público en general.

Objetivos Principales

El presente trabajo tiene como ejes principales los siguientes objetivos:

- Analizar las estrategias de comunicación que se utilizaron en el proceso de cambio de la identidad corporativa.
- Indagar en el proceso de renovación de la imagen corporativa y los elementos preservados para recuperar y transmitir el valor trayectoria.
- Analizar las estrategias de Relaciones Públicas empleadas vinculadas a la identidad corporativa e identidad visual.
- Reconocer los atributos de imagen que se desarrollaron posterior a la adquisición.

Este trabajo requerirá de un marco interdisciplinario, aportado por la comunicación social, el *marketing*, la semiótica, la publicidad y las relaciones públicas.

La estructura teórica se organizará en función de los principios teóricos de construcción de marca, y elementos técnicos que expliquen la construcción de la imagen corporativa, ya sean los elementos icónicos propiamente dichos o la elaboración de los mensajes publicitarios y/o comunicacionales.

Metodología propuesta

- Relevamiento bibliográfico
- Desarrollo del marco teórico
- Selección y análisis de las piezas comunicacionales de YPF
- Entrevistas de profundidad
- Interpretación y conclusiones



USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

1. Historia del petróleo argentino

El 13 de diciembre de 1907, una cuadrilla perteneciente a la División Minas, Geología e Hidrología del Ministerio de Agricultura de la Nación Argentina que perforaba un pozo en Comodoro Rivadavia, buscando efectivamente petróleo descubrió la existencia de hidrocarburos a 539 metros de profundidad y no en la búsqueda de agua como románticamente insisten en comenzar a describir la historia del petróleo argentino.

En ese entonces, no había legislación específica para actividades petroleras y éstas se regían bajo el Código de Minería que databa de 1886. El Código respondía de manera explícita y muy clara a dos preguntas básicas sobre el régimen legal aplicable al petróleo: ¿Quiénes debían explotarlo y de quién era el producto? A lo que el Código especificaba que el hidrocarburo era de las provincias o de la Nación, según la localización de los yacimientos; y quienes debían explotarlo serían los particulares, con una explícita prohibición de que lo hiciera el Estado.

El combustible principal de la matriz energética argentina entonces era el carbón, importado en un 95 % de Inglaterra, gran socio comercial de Argentina.

La eventual disponibilidad en territorio nacional de un combustible sustituto del carbón como el petróleo que ya viene líquido y listo para ser utilizado, y que además aporta mayor cantidad de energía que el carbón no pasó inadvertida para el Presidente de la Nación en ese entonces, José Figueroa Alcorta que al enterarse del descubrimiento el 13 de diciembre, el siguiente día 14 decretó una zona de reserva para el Estado Argentino con un radio de 5 leguas kilométricas a todo rumbo,

desde Comodoro Rivadavia, restringiendo así los pedidos de cateo por parte de los particulares privados de la zona.

La administración y explotación del yacimiento quedó a cargo de la Dirección de Minas. La precariedad de elementos hizo que la producción fuera muy limitada durante los primeros años. Las carencias presupuestarias y el hostil clima patagónico complicaban las tareas.

La zona de la Cuenca San Jorge, más precisamente en donde luego se fundaría la ciudad Comodoro Rivadavia, distaba por entonces a cinco días en barco desde Buenos Aires, era literalmente un desierto con dificultades para proveerse de agua, con frecuentes (prácticamente diarios) vientos de más de 100 km/hr, y con una fuerte presencia de sal en las napas e inclusive en el aire proveniente del cercano mar destruía los equipos, de este modo las tareas en el pozo resultaban frustrantes y poco efectivas.

Más de un tercio de la producción de hidrocarburos se perdía por filtración o evaporación, desde Buenos Aires veían la explotación en Comodoro Rivadavia como un proyecto experimental, casi como una excentricidad. Pocos eran conscientes de que estaban construyendo lo que luego sería la primera empresa petrolera estatal del mundo.

Con la presidencia de Roque Sáenz Peña (12/10/1910) nació el nacionalismo petrolero, lo que significó un fuerte impulso a la explotación petrolera en el sur.

Pocas semanas después de su asunción, decretó que la explotación petrolera en la zona de reserva se efectuaría por administración estatal, desalentando la licitación privada.

Se creó la Dirección General de Explotación del Petróleo en Comodoro Rivadavia a cargo del Ingeniero Luis Augusto Huergo, una nueva

dependencia dentro del Ministerio de Agricultura que sería el embrión de la futura YPF.

El estallido de la Primera Guerra Mundial cambió el panorama del petróleo a nivel internacional y también en Argentina; principalmente afectó la importación de carbón desde Inglaterra que constituía el 95% de las importaciones de ese combustible.

Las grandes empresas petroleras del mundo como la Standard Oil (Estados Unidos) y la Royal Dutch Shell (Holanda) ya habían puesto sus ojos en los yacimientos argentinos iniciando sus operaciones en el país entre 1910 y 1915. La finalización de la Primera Guerra Mundial en 1918 marcó el inicio de un período fuertemente expansivo para la naciente industria petrolera argentina. La paz permitió normalizar las relaciones comerciales y financieras internacionales, lo que se tradujo en mayor disponibilidad de materiales y equipos, fletes y capitales.

La industria petrolera se posicionó en la posguerra en condiciones muy diferentes a las que regían antes del conflicto. La importancia del petróleo en la definición de la guerra revalorizó su contenido estratégico, convirtiéndolo en un elemento crítico de seguridad geopolítica de las naciones más desarrolladas del mundo.

El petróleo se convirtió en un recurso estratégico para las naciones en el período de post guerra; los aviones, barcos, trenes y vehículos utilizaban petróleo para desplazarse, las industrias y las ciudades comienzan a desarrollarse por intermedio del nuevo combustible.

1.1 Historia de YPF

En 1922, y finalizando su primer gobierno, Hipólito Yrigoyen decreta la fundación de la Dirección General de Yacimientos Petrolíferos Fiscales, designando para la conducción de la misma, al Ingeniero General

Mosconi, quien estuvo a cargo de la Dirección entre 1922 y 1932 y bajo su mando se gestaría un desarrollo extraordinario de la petrolera.

La creación de YPF ha estado rodeada de visiones polémicas desde el comienzo, sin embargo, para los nacionalistas es un hito fundamental en la construcción de la industria petrolera estatal, que enaltece la gestión de Hipólito Yrigoyen.

En octubre de 1922, Yrigoyen finalizó su mandato presidencial con un panorama muy negativo para la industria estatal del petróleo, que años después se convertiría en una de sus principales banderas políticas.

Desde su fundación, YPF realizó todas las actividades que fuesen necesarias para la explotación de petróleo, incluyendo incluso la fundación y abastecimiento de pueblos cercanos a zonas con reservas de petróleo.

Así surgieron localidades como Comodoro Rivadavia en la provincia de Chubut, Las Heras, Cañadón Seco Caleta Olivia en la de Santa Cruz y Plaza Huincul en Neuquén.

De acuerdo con la doctrina del General Mosconi, la empresa tuvo el monopolio legal del petróleo durante toda su existencia como Sociedad del Estado, a pesar de que también existía una considerable participación en la industria de las multinacionales Shell y Esso.

De todos modos, su producción siempre superó con creces la del sector privado, lo que de hecho era el objetivo buscado por Mosconi: el fisco debía contar con una gran empresa, para poder hacer frente a reclamos individuales que fueran contra el interés general del país.

Después de la década infame (1930-1940), y durante la presidencia del General Juan Domingo Perón, la situación de la petrolera nacional era

delicada y débil financiera e institucionalmente. La idea de autoabastecimiento que deseaba Irigoyen, también fue proyectada por Perón quien tuvo que finalmente pedir ayuda a capitales foráneos para lograr el autoabastecimiento que YPF en ese momento no producía.

El famoso acuerdo con la California Argentina fue visto por algunos, propios y ajenos al peronismo, como una traición a la independencia económica. Sin embargo Perón tenía claro que YPF sin capitales de inversión extranjera no podía sostener el crecimiento de un país que apostaba a la industrialización mediante la sustitución de importaciones.

Las malas cosechas, además de las deficiencias industriales que no producían lo suficiente para abastecer el mercado interno y la falta de divisas coartaron el intento de abastecimiento.

El acuerdo petrolero internacional tampoco prosperó debido a la turbulencia política que ya asomaba en 1955 y por la falta de apoyo de sus partidarios.

Desde el derrocamiento de Perón en 1955 y hasta el año 1966, la Argentina sufrió lo que algunos denominan la *democracia débil*, por estar sujetos a las presiones militares.

Durante esa etapa, el gobierno desarrollista de Arturo Frondizi logra el autoabastecimiento que intentaron Irigoyen y Perón con nuevos contratos petroleros, y además durante su presidencia llega el gas a los hogares a través de cañerías debido a la obra del gasoducto Campo Durán.

El gobierno de Frondizi asentó sobre tres pilares básicos la política petrolera:

Nacionalización del petróleo

Monopolio de YPF

Autoabastecimiento

El 12 de noviembre de 1958 se promulga la Ley 14.773 de Nacionalización del Petróleo que en su artículo 1° dice que¹: *Los yacimientos de hidrocarburos sólidos, líquidos y gaseosos existentes en el territorio de la República Argentina y los de su plataforma submarina son bienes exclusivos, imprescriptibles e inalienables del Estado nacional. Las provincias en cuyo territorio se encuentren y el Territorio Nacional de Tierra del Fuego, Antártida Argentina e Islas del Atlántico Sur tendrán sobre su producido la participación que les corresponda de acuerdo con lo determinado por la presente ley.*

Y en su artículo 4° dirá que: ***Queda prohibido en todo el territorio nacional el otorgamiento de nuevas concesiones que recaigan sobre los yacimientos de hidrocarburos a que se refiere la presente ley, así como también la celebración de cualquier otro contrato, sea cual fuere su denominación, que contenga cláusulas lesivas de nuestra independencia económica o que de cualquier modo pudiera gravitar en la autodeterminación de la Nación.***

Los contratos petroleros del gobierno de Frondizi, no eran de concesiones petroleras como se lo criticó en su tiempo, como se lo acusó en la presidencia de Illia, y se lo sigue criticando, en cambio, los contratos eran de locación de obras, pero en donde las compañías no tenían derecho sobre el petróleo extraído en estas obras, el petróleo crudo era entregado directamente a YPF, y una vez allí, se repartía un

¹ Ley 14.773 Disponible en el sitio web de internet <http://mepriv.mecon.gov.ar/Normas2/Ley%2014773>
Consultado el día 23 de febrero de 2015.