

# Comunicación e imagen corporativa

Ana Isabel Jiménez Zarco  
Inma Rodríguez Ardura  
(Coordinadoras)

David Conesa Fernández, Akiko Fujioka  
María Rosa Llamas Alonso,  
Francisco José Martínez López,  
María Pilar Martínez Ruiz, Jacob Östberg



Edición digital: FactorSim

Primera edición digital en lengua castellana, Marzo 2011

Título original: Comunicación e imagen corporativa Diseño del libro, de la cubierta y de la colección: Editorial UOC

Primera edición en lengua castellana mayo de 2007

© David Conesa Fernández, Akiko Fujioka, Ana Isabel Jiménez Zarco, María Rosa Llamas Alonso, Francisco José Martínez López, María Pilar Martínez Ruiz, Jacob Östberg, Inma Rodríguez Ardura

© 2007 Editorial UOC  
Rambla del Poblenou, 156,  
08018 Barcelona

Realización editorial: Gloria Tusell

ISBN: 978-84-9788-253-8

*Ninguna parte de esta publicación, incluido el diseño general y la cubierta, puede ser copiada, reproducida, almacenada o transmitida de ninguna forma, ni por ningún medio, sea éste eléctrico, químico, mecánico, óptico, grabación, fotocopia, o cualquier otro, sin la previa autorización escrita de los titulares del copyright.*

**Coordinadoras**

### **Ana Isabel Jiménez Zarco**

Licenciada en Administración y Dirección de Empresas y doctora en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Castilla-La Mancha. Premio a la tesis doctoral por el Instituto de Estudios Económicos de Madrid. Profesora de la Universitat Oberta de Catalunya (UOC), actualmente es directora de programa de la licenciatura en Administración y Dirección de Empresas. Investigadora visitante en varias universidades europeas y americanas, miembro de diferentes asociaciones científicas, como PDMA o EMAC, también es revisora y miembro del comité científico en diferentes congresos y revistas de ámbito internacional. Su actividad como investigadora se ha desarrollado en los campos del análisis de los procesos de innovación de producto, y en la gestión de la imagen y la identidad de marca, siendo autora de diversos artículos nacionales e internacionales, y capítulos de libros entre los que destacan *Principios y estrategias de marketing*, y *Dirección de productos y marcas* (ambos publicados por Editorial UOC).

### **Inma Rodríguez Ardura**

Licenciada y doctora en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universitat de Barcelona. Su tesis doctoral, sobre marketing en Internet, fue la primera en abordar esta temática en España. Es profesora de la Universitat Oberta de Catalunya, donde ha sido directora de programa de la licenciatura en Investigación y Técnicas de Mercado. Actualmente es responsable del Área de Marketing de los Estudios de Economía y Empresa, y directora académica del máster en Dirección de Marketing y Comunicación. Su actividad docente e investigadora en los campos del marketing, la comunicación y el comercio electrónico le ha llevado a publicar múltiples artículos, nacionales e internacionales, y libros, entre los que destacan

*Principios y estrategias de marketing, Estrategias y técnicas de comunicación: una visión integrada en el marketing* (ambos publicados por Editorial UOC), y *Marketing.com y comercio electrónico en la sociedad de la información* (traducido por esta misma editorial). Miembro de varias asociaciones científicas y revisora para diversos congresos y revistas.

## ***Autores***

### **David Conesa Fernández**

Diplomado en Ciencias Empresariales y Licenciado en Investigación y Técnicas de Mercado por la Universitat de Barcelona, diplomado en Dirección de Marketing y máster en Marketing por Esade (Universitat Ramon Llull). Es profesor colaborador de los Estudios de Economía y Empresa de la UOC. Su actividad profesional se ha desarrollado en diferentes empresas de alimentación como Product Manager y Brand Manager. Actualmente ejerce su actividad profesional en una multinacional del sector de electrodomésticos como Group Product Manager.

### **Akiko Fujioka**

Graduate en Business Administration, MA en Economics por la Kyoto Sangyo University y Phd en Economics por la Kyoto University (Japón). Profesora visitante en las universidades de Estocolmo y Växjö (Suecia) y actualmente es profesora asociada del Área de Marketing en la Facultad de Business Administration de la Universidad de Ryukoku (Japón). Su línea de investigación se centra en el estudio del marketing de relaciones como cultura empresarial y en el papel de las comunidades de clientes dentro de las empresas, siendo autora de diversos capítulos de libros y artículos en este ámbito.

## **María Rosa Llamas Alonso**

Licenciada en Administración y Dirección de Empresas y diplomada en Estudios Avanzados en el Programa de Nuevas Tendencias en Dirección de Empresas por la Universidad de León, donde es profesora titular de Escuela Universitaria en el Área de Comercialización e Investigación de Mercados. Profesora colaboradora de los Estudios de Economía y Empresa en la UOC e investigadora visitante en varias universidades europeas y americanas, es también miembro de diferentes asociaciones científicas como EMAC. Su línea de investigación principal se centra en el estudio de los retornos intangibles derivados de la puesta en práctica de una estrategia de marketing de relaciones, siendo autora de diferentes artículos y capítulos de libros.

## **Francisco José Martínez López**

Licenciado en Administración y Dirección de Empresas y doctor en Administración y Dirección de Empresas por la Universidad de Granada. Es profesor asociado del Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados de la Universidad de Granada, y profesor colaborador de los Estudios de Economía y Empresa de la UOC. Su docencia e investigación se centran en aspectos del comportamiento del consumidor en Internet, investigación de mercados y distribución comercial. Ha sido investigador invitado del Marketing Group of the Aston University (Birmingham, Reino Unido) y del Marketing Department, Michael Smurfit School of Business, University College Dublin (Dublín, Irlanda). Es miembro de la Academy of Marketing Science.

## **María Pilar Martínez Ruiz**

Licenciada en Administración y Dirección de Empresas, y doctora en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Castilla-La Mancha. Premio a la tesis doctoral en el XVII Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing. Es profesora del Área de Comercialización e Investigación de Mercados en la Universidad de Castilla-La Mancha y profesora colaboradora de los Estudios de Economía y Empresa en la UOC. Miembro de diferentes asociaciones científicas y profesionales como EMAC, EAERCD y AMS, su línea de investigación se centra en el estudio del uso de las TIC en el sector de la distribución comercial, habiendo publicado varios artículos sobre estas materias.

## **Jacob Östberg**

Master of Science en Business Administration y Phd en Marketing por la Lund University (Suecia). Ha sido investigador visitante en la Universidad de Nebraska (Estados Unidos) y en el Royal Institute of Technology, de Estocolmo (Suecia). Profesor visitante en el programa de doctorado de la Universidad de Estocolmo y en la Bilkent University (Turquía), su línea de investigación se centra en el estudio de las marcas como activos culturales en la cultura del consumidor contemporáneo, siendo autor de varios capítulos de libros, y artículos en revistas de ámbito internacional como *Consumption, Markets and Culture* y *Advances in Consumer*

*Research.* Es, además, revisor en diferentes revistas y congresos de prestigio a nivel internacional.

## **Introducción**

Los últimos años se han caracterizado por una profunda transformación del entorno económico y competitivo de las empresas. El proceso de globalización, unido a los cambios en la demanda y al rápido avance tecnológico, entre otros, ha dado lugar a un nuevo escenario, donde las reglas del juego, los elementos estratégicos, y el grado de poder de los agentes económicos cambian de forma definitiva.

Disponer de una posición sólida y estable en los mercados constituye un objetivo prioritario, pero “ocupar un lugar” en la mente y en el corazón de todos y cada uno de los diferentes agentes con los que la empresa interactúa lo es aún más. El poder de las organizaciones, y su capacidad competitiva pasa a residir en sus activos intangibles, por lo que el desarrollo de elementos o aspectos que les permita ser identificadas y diferenciadas del resto de competidores, se sitúa como razón de ser en la “lucha” entre las empresas por el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles.

La marca corporativa, se constituye como un activo intangible de primer orden, y la gestión de elementos como la identidad, la imagen y la comunicación corporativa cobran especial relevancia dentro de la estrategia competitiva de las empresas. Como elemento identificador, la marca aglutina en torno suyo gran cantidad de información, que correctamente transmitida permite diferenciar y posicionar la empresa en los mercados, haciendo que sea única e inigualable.

La importancia de la marca corporativa, y más concretamente la relevancia que en su proceso de gestión adquieren ciertos elementos, nos lleva a dedicar la presente obra al análisis y estudio de la identidad, la imagen y la comunicación corporativa. Para ello, la estructura que se sigue se explica a continuación.

El capítulo “Identidad, cultura e imagen corporativa” analiza el proceso desarrollado por las empresas para la creación y consolidación de una imagen de marca corporativa fuerte y positiva en la mente de los consumidores. Considerando que el paso inicial para la construcción de una imagen es la creación de una identidad, el capítulo aborda el concepto de identidad, y establece la relación que existe entre ésta, la cultura empresarial y la imagen corporativa. Posteriormente se abordarán los beneficios que para una empresa supone la posesión de una imagen corporativa fuerte y positiva, en la medida que le proporcionará una ventaja competitiva sobre el resto de sus competidores.

En el proceso de construcción de la imagen corporativa, la comunicación desarrollada por la empresa juega un papel fundamental. Mediante una adecuada gestión de la comunicación corporativa, la empresa puede construir y mantener unas relaciones cordiales de entendimiento

y compromiso con los diversos grupos clave de referencia con los que se relaciona.

Lograr una comunicación corporativa adecuada constituye un asunto de importancia estratégica para la empresa. Pero ello implica, no sólo identificar a todos los grupos de referencia clave que están en contacto con la organización, sino también a los diferentes medios con los que la organización cuenta para comunicarse. Es por ello por lo que en el capítulo “Los públicos objetivo: identificación y cuantificación” se establece de forma precisa quiénes constituyen los principales destinatarios de las acciones de comunicación corporativa de la empresa, cuáles son los objetivos que se desean alcanzar con cada uno de ellos, y cómo se determinan las diversas formas en que la organización cuantifica los diferentes públicos a los que se dirige.

En el diseño de una estrategia de comunicación corporativa, la compañía puede llegar a sus diferentes públicos con el mensaje adecuado y a través de los medios convenientes. Recursos como la publicidad, las relaciones públicas, el patrocinio, y el marketing directo, son herramientas a través de las cuales la empresa puede proyectar la imagen que desea. Así, teniendo en cuenta lo anterior, el capítulo “La comunicación como instrumento en la creación de la imagen corporativa” tiene como objetivo analizar cómo las distintas actividades comunicacionales que lleva a cabo la empresa influyen en la forma en que es percibida. Asimismo, se destaca la importancia de diseñar una estrategia de comunicación corporativa integral y coherente con la identidad de la empresa.

Los capítulos cuarto y quinto abordan el proceso de planificación de la imagen y la comunicación. Más concretamente, el capítulo “La planificación estratégica de la imagen: el papel de la comunicación corporativa” analiza cómo la planificación de la imagen corporativa adquiere una relevancia fundamental en el proceso de dirección estratégica de la empresa, al constituir un elemento básico sobre el que se establece el tipo y la fuerza con el que otros agentes se relacionan con la organización.

El capítulo “Diseño de estrategias de comunicación para la imagen corporativa” analiza el diseño de las estrategias de comunicación que desarrolla la organización para llegar eficazmente a sus públicos objetivo. Para ello, se estudiará la determinación de los objetivos de comunicación, como elemento clave a la hora de diseñar una estrategia comunicativa, puesto que éstos guiarán a la organización durante toda la actividad de la planificación posterior, marcando la línea a seguir en la actividad comunicativa. Asimismo, el capítulo también estudia la importancia del mensaje y de los medios y soportes, como herramientas imprescindibles para comunicar a los diferentes públicos objetivos las características de la organización y sus elementos diferenciadores. Finalmente, en el último apartado se analiza el modo en que la empresa puede conseguir diferentes objetivos en relación con su imagen corporativa a través del uso de diferentes herramientas de comunicación, y la elección de distintos medios y soportes.

El capítulo “La auditoría de la imagen: la investigación” establece la importancia de la investigación como medio para conocer en profundidad la imagen actual de una organización, y para determinar, si cabe, la necesidad de cambio o modificación de la misma. Partiendo de

la definición y alcance del concepto auditoría de imagen, y su importancia en el proceso de gestión de la marca corporativa, el capítulo también aborda las etapas que forman parte del proceso de auditoría, y establece cuáles son los métodos y técnicas de investigación más adecuadas al estudio de la imagen corporativa en cada situación.

## Capítulo I. Identidad, cultura e imagen corporativa

### Jacob Östberg

Hoy damos más o menos por hecho que el consumo es una actividad cargada de significado simbólico. La idea de que los consumidores compren productos por razones que van más allá de su utilidad física fue introducida por Sidney Levy en el artículo pionero “Symbols for Sale” (1959). En el texto, Levy afirmaba que en aquella época, es decir, a finales de la década de 1950, que los norteamericanos tenían suficiente dinero para gastar ya que no necesitaban preocuparse de la supervivencia. Cuando se alcanzó este nivel de prosperidad, los aspectos simbólicos empezaron a dominar.

Levy lleva este argumento más lejos y afirma que los consumidores, de hecho, nunca fueron tan racionales como la ciencia los presentaba, sino que, tal y como decía el mismo Levy: “La gente compra cosas no sólo por lo que pueden hacer, sino también por lo que significan”.

Las marcas han de ser entendidas como símbolo en la cultura actual. La marca constituye un almacén de información sobre el producto o empresa a los que nombra y determina el significado que este elemento tiene para el sujeto o consumidor.

Una idea relacionada con ésta se plantea en el libro, ya clásico, *The World of Goods*, de Douglas y Isherwood (1996), donde se pone énfasis en que el valor de un producto no se puede limitar a su utilidad funcional, sino que se debe considerar la capacidad que tiene para crear y mantener relaciones sociales.

En este caso, se debería considerar un símbolo en sentido amplio, como término general para designar una experiencia que es intervenida en lugar de ser directa. Esto implica todas las circunstancias en las cuales un objeto, un acontecimiento, una palabra, una imagen o un comportamiento complejo se entienden como algo más que el objeto en sí mismo, ya que representa también otras ideas y/o sentimientos.

#### **¿Pueden ser símbolos todos los productos?**

La idea de que consumimos productos y marcas tanto, o incluso más, por sus propiedades simbólicas como por sus propiedades prácticas, podría sonar poco definida a aquellos que estén acostumbrados a explicaciones más “racionales” del consumo. Podría ser útil decir que, para muchos productos, sólo hay una utilidad funcional y ninguna propiedad simbólica.

Veamos un ejemplo de esto: en muchas culturas es frecuente que los hombres utilicen ropa interior, lo que tiene un propósito práctico claro que sería, probablemente, no tener que limpiar los pantalones con tanta frecuencia. Además, muchos hombres también afirman que es más cómodo llevar ropa interior que ir al natural. Todos los tipos de ropa interior disponibles (boxers, calzoncillos, tangas, etc.) cumplen estos propósitos prácticos. Sin embargo, el tipo de ropa interior e incluso la marca que se lleva en un momento concreto podría influir mucho en la idea de sí mismo que tenga este individuo. No sólo porque la prenda podría ser vista por otra persona, sino también por el consumo privado del mencionado individuo. El uso de lo que se percibe por el consumidor como ropa interior adecuada se convierte en una parte importante de la

construcción de este consumidor de una identidad masculina (Østergaard, 1999).

La situación anterior, al igual que otras que se dan en los mercados, explica por qué actualmente buena parte de la capacidad competitiva de la empresa reside en sus activos intangibles. De esta manera, no es extraño que en esta situación la lucha entre las empresas se fundamente en tratar de conseguir algún elemento o aspecto que les permita ser identificadas y diferenciadas del resto de los competidores, con el objetivo de ocupar un “hueco de mercado” que les permita mantenerse de manera estable en el mismo.

Uno de los elementos intangibles más importantes sobre los que la propia empresa puede establecer su diferenciación es la marca, tanto de los productos que comercializa como del nombre de la empresa o marca corporativa. Y es que en la medida en que la marca se perciba, la presencia de determinadas características, atributos y valores se convierte en única e inigualable. Evidentemente, la capacidad de diferenciación de la marca hace necesario que la empresa considere a cualquier agente, en general, y a su percepción sobre la marca –imagen–, en particular, como el elemento sobre el que fundamentar la gestión de la marca corporativa.

Los activos intangibles son elementos que pertenecen a la empresa y que permiten construir ventajas competitivas. Algunas de estas ventajas son internas y se traducen en una mayor eficiencia o menores costes productivos. En otros casos, son externas y vienen determinadas por la forma en que el mercado percibe y se comporta ante la empresa o sus productos.

La marca constituirá un activo intangible que permite obtener una ventaja en diferenciación. Esta ventaja se fundamenta en la forma en que el mercado entiende, percibe y se comporta ante la organización o sus productos atendiendo a la información que la marca aporta de los mismos. Para esto, partimos de la idea de que la presencia de la marca hace que el elemento que rubrica sea percibido como único y diferente.

Considerando lo anterior, y centrándonos exclusivamente en el ámbito de las marcas corporativas, el presente capítulo tiene como objetivo analizar el proceso desarrollado por las empresas para la creación y consolidación de una imagen de marca corporativa fuerte y positiva en la mente de los consumidores. Partiendo de que el paso inicial para la construcción de una imagen es la creación de una identidad, comenzaremos el capítulo abordando el concepto de identidad y las diferentes dimensiones que la conforman: la dimensión visual y la cultura.

Una vez la empresa ha fijado “lo que es”, el siguiente paso es transmitir esta identidad al mercado. De esta manera, en la segunda parte del capítulo y con el título “Imagen de marca”, se analiza el concepto de imagen de marca, su relación con la identidad corporativa y los beneficios que para una empresa supone la posesión de una imagen corporativa fuerte y positiva.

## **1. La identidad corporativa: el ser de la empresa**

En las dos últimas décadas, se ha constatado que las marcas constituyen un activo clave en la

estrategia empresarial. Más allá de un elemento que permite identificar y diferenciar los productos de la empresa, las marcas se han convertido en todo un elemento de la cultura actual. Un elemento que aporta significado y valor a todo aquello que rubrica [\(1\)](#).

Cuando la marca que consideramos es la marca corporativa, o nombre de la empresa, la importancia adquirida por la marca es todavía más elevada. En esta situación lo que está en juego no es el futuro de un producto en el mercado, sino otro aspecto más importante, el futuro de la empresa. Y es que como un almacén de significado, la marca corporativa determinará la percepción que diferentes agentes tienen sobre la organización y, por ello también, el tipo e intensidad de la relación que éstos establecen con la misma. Todo esto condicionará la posición que la organización ocupa en el mercado y su supervivencia a lo largo del tiempo.

La correcta gestión de la marca corporativa constituye hoy en día uno de los mayores retos a los que se enfrenta la organización. Por este motivo, identificar y conocer cuáles son los elementos en los que reside la correcta construcción de la marca y la obtención y mantenimiento de los beneficios que ofrece es una actividad prioritaria en el proceso de dirección estratégica.

Tradicionalmente, elementos como la imagen, la comunicación, el posicionamiento y el capital comercial han sido identificados como claves en el proceso de construcción de una marca corporativa fuerte. Sin embargo, la experiencia demuestra que junto a ellos, se deben considerar otros elementos cuyo grado de implicación en el proceso es elevado. En concreto, la identidad corporativa se presenta como un elemento fundamental en el establecimiento de una marca corporativa. Y es que “lo que la empresa es” determinará su manera de pensar, actuar y comportarse con todos los agentes que la rodean, así como el modo en que es percibida.

## 1.1. El concepto de identidad corporativa

En la literatura sobre el marketing, podemos observar cómo distintos trabajos han intentado ofrecer una definición sobre el concepto identidad.

**Kotler y Keller** (2005) definen la identidad como “La manera en que una empresa trata de identificarse o posicionarse a sí misma o a su producto”.

**Santesmases** (2004) establece que la identidad es “La dimensión que debe distinguir a la marca a lo largo del tiempo, desarrollar sus promesas a los clientes y definir las asociaciones que aspira a obtener”.

**Kapferer** (2004) concibe la identidad como “Lo que la empresa le dice a su mercado que es, a partir de sus productos, acciones y comunicaciones”.

Tal y como se observa, las diferentes definiciones ofrecidas apuntan de manera más o menos precisa cuál es el verdadero alcance de este concepto. Sin embargo, el desarrollo de un análisis más profundo sobre la literatura desarrollada nos permite a observar que la identidad

presenta un conjunto de aspectos y dimensiones que van más allá de los destacados por las definiciones anteriores. Y es que, entendida como un conjunto de elementos, rasgos y características estables y duraderas en la organización –personalidad, valores, creencias, actitudes, opiniones mantenidas, signos o elementos de identificación, etc–, la identidad viene a determinar la manera de ser, de pensar y de actuar de la empresa, en definitiva, su realidad.

La identidad corporativa es el conjunto de rasgos, características y atributos más o menos estables y duraderos de la organización que determinan su manera de ser, de actuar y de relacionarse.

## **1.2. Los rasgos específicos de la identidad: los signos visuales**

La identidad corporativa es un fenómeno multidimensional que se fundamenta en la existencia de dos rasgos específicos: los físicos o visuales, y los culturales.

Los rasgos físicos incorporan los elementos y signos visuales asociados a la empresa, y que son válidos para su identificación y diferenciación en el entorno. Así, desde esta perspectiva, los elementos básicos de la identidad física de la empresa incluyen una forma simbólica y con significado –el nombre o la marca bajo la cual la organización es conocida– y una forma verbal y/o gráfica –el logotipo y el símbolo.

Por otro lado, los rasgos culturales, la identidad cultural, incorporan aquellos elementos relacionados con la orientación, creencias y valores de la empresa. Estos rasgos, determinados por la cultura organizativa, definen la manera en que la organización se percibe a sí misma y al entorno, la actitud que desarrolla ante determinados agentes y hechos y el modo en que se comporta.

Las dos dimensiones –física o visual y cultural– conforman de manera indisoluble la identidad corporativa y permiten establecer los rasgos diferenciadores de la organización.

Las empresas son impensables sin una identidad física y cultural. Ésta requiere de unos signos que permitan reconocerla y nombrarla, a la vez que también necesita una cultura (valores, creencias, principios) que determine cómo piensa, siente y actúa...

Tomemos como ejemplo la identidad de Yves Rocher la determinan unos rasgos visuales y unos rasgos culturales.

Mediante sus rasgos visuales, el nombre de la empresa Yves Rocher y su logotipo, la organización trata de transmitir su significado a sus diferentes públicos. Su nombre, Yves Rocher, coincidente con el del fundador de la compañía y máxima fuente de inspiración, es un creador de productos de belleza basados en el uso de ingredientes naturales. Su logotipo, de formas sencillas, contiene el nombre de la empresa y usa el color verde como elemento distintivo.



Por otro lado, sus rasgos culturales son los principios que guían su actividad. Tal y como se indica en su web, la filosofía de la empresa es “Establecer en todo el mundo relaciones directas y privilegiadas con cada mujer para satisfacer su deseo de belleza y de mayor bienestar”. El principio que sustenta este ideal es “Un compromiso por respetar la naturaleza para conservar la vida”, principio que se observa en el desarrollo de diferentes acciones que ponen de manifiesto la identidad de la compañía:

- Ofrecer productos de belleza en envases propulsados por aire puro, con el ánimo de proteger la atmósfera.
- Desarrollar fórmulas biodegradables para proteger las aguas.
- No probar los productos en animales.
- No usar especies de plantas exóticas o en peligro de extinción.
- Crear plantas manufactureras de “cero desperdicio”.
- Utilizar envases y envolturas ecológicas que respetan el medioambiente.

La identidad corporativa se establece a lo largo de la vida de la empresa y se ve influida por diferentes fuentes o elementos que participan en su definición, así como por distintas situaciones en las que la organización participa. De esta manera, la identidad corporativa puede modificarse en el tiempo y alterar sus rasgos físicos y culturales.

Sin embargo, modificar cualquier rasgo de la identidad corporativa no es banal y exige en la empresa el desarrollo de un profundo proceso de reflexión y análisis. Alterar los rasgos que conforman la identidad es complejo y arriesgado, ya que la identidad es bastante estable en el tiempo, y define la manera en que la organización es percibida. Por este motivo, cualquier proceso de cambio debe responder a cierta lógica, por ejemplo la aparición de nuevos intereses u objetivos de la empresa, o el desarrollo de un proceso de evolución y cambio en la

propia corporación.

Indiscutiblemente, uno de los momentos más importantes para la identidad organizativa es el de su creación, ya que es el momento en el que se establecen sus rasgos físicos y se empieza a poner las bases de la cultura organizativa. En este sentido, los rasgos visuales que se definen en primer lugar son aquellos que permiten la identificación de la organización, de su misión o razón de ser; es decir, la elección de aquellos signos que como el nombre de marca, el símbolo o el logotipo, permiten reconocerla y poner de manifiesto su significado.

Son numerosos los ejemplos que podemos encontrar de empresas cuyos nombres, logotipos y signos visuales expresan claramente la misión de la empresa y los beneficios que ofrecen sus productos.

Marcas como Victoria's Secret, Revlon o L'Oreal explotan de manera clara el arquetipo del amante, cuyo principal deseo es la intimidad y experimentar el placer "sensual"; de sentirnos atractivos y satisfechos con nuestra imagen. Los rasgos distintivos de la identidad se evidencian en el nombre de las organizaciones "Victoria's Secret", o en sus comunicaciones de marketing. Conviene recordar el eslogan de L'Oreal: "Porque yo lo valgo", o la frase de Charles Revson (creador en el año 1932 de Revlon), que decía: "En nuestra factoría hacemos barras de labios, en las tiendas vendemos esperanza".



Seleccionar los rasgos visuales de la identidad corporativa constituye una tarea compleja, y para la cual –desgraciadamente– no hay reglas. No obstante, en este proceso puede ser de utilidad tener en cuenta alguna de las indicaciones siguientes, relativas a la elección del nombre de marca, el símbolo y el logotipo.

El nombre de la marca constituye la esencia básica de la marca, ya que favorece su conocimiento y recuerdo al mismo tiempo que determina –en gran medida– la estrategia de comunicación que hay que utilizar. Por este motivo, la elección del nombre debe realizarse con sumo cuidado y se debe encontrar un nombre de marca que sea apropiado, fácil de reconocer y de recordar.

Es recomendable que el nombre consista en una o varias palabras que tengan un sonido agradable y fáciles de pronunciar, sobre todo si se desea que posteriormente tenga una rápida y fácil difusión por diferentes mercados. Además, se ha de evitar que el nombre tenga dobles

significados, que puedan ser peyorativos para el producto, o que permitan trivializarlo en las lenguas en las que se vaya a comercializar.

Algunas empresas han tenido auténticos problemas para traspasar las fronteras de ciertos países a causa de su nombre.

Como ejemplo, el caso del popular fabricante de consolas de videojuegos Sega. La empresa tuvo que modificar “ligeramente” su nombre en Italia, ya que “Sega”, en Italia, es la palabra más popular, vulgar y menos educada para referirse a la masturbación masculina. En consecuencia, Sega cambió la forma de pronunciar esta marca y la convirtió en Siga.

Unos criterios similares a los utilizados para seleccionar el nombre de marca se emplean también a la hora de seleccionar el símbolo distintivo de la marca y su logotipo. Algunos logotipos responden a un diseño simple –a veces coincidente con las iniciales del nombre de marca–, si bien existen otros con el significado bastante complejo.

Algunos logotipos han variado poco desde que fueron diseñados. Por ejemplo, algunos logos se han basado en una combinación de letras de la marca que representan, como en los casos de Dona Karan y Louis Vuitton.

El logotipo de Dona Karan se creó a principios de la década de 1990. En éste, la modista fundamenta en Nueva York la identidad de su segunda línea. Sus iniciales y las de la ciudad conforman su logotipo. Por su parte, el logotipo de Louis Vuitton, conformado por las clásicas LV, se creó en 1888 para decorar bolsos y maletas creados por la firma.

Un caso curioso es el de la marca Lacoste. En 1920, al tenista francés Jean René Lacoste le apodaron “el cocodrilo”. Más tarde, capitalizó su fama con la firma de ropa deportiva que creó. El logotipo fue creado en 1933 por Robert George.

En algunos logotipos, el significado es más complejo de encontrar. Por ejemplo, el logotipo de Mercedes-Benz representa el dibujo de la casa que había adquirido la hija de su fundador. La mancha blanca que Mont Blanc repite tanto en el logotipo como en la cabecera de las plumas representa la cumbre nevada del monte francés que da nombre a la marca. El logo –y el propio nombre– de Nike viene determinado por el nombre de la diosa de la victoria en la mitología griega. Esta diosa – Nike– tenía alas, símbolo que por otro lado es bastante apropiado para las zapatillas de los corredores. El anagrama fue diseñado por Carolyn Davidson en 1971.

Finalmente, algunas firmas tienen clara inspiración en la heráldica medieval, como el caso de Prada, o en el país –o región– de origen de su creador. Este último es el caso de las marcas Swatch, Tommy Hilfiger y Roberto Verino. En sus logos aparecen los colores de las banderas suiza o norteamericana, o el color verde, indicador muy claro del origen gallego de los diseñadores.

Finalmente, hay que recordar que sea cual sea el criterio seguido a la hora de elegir un nombre y un logotipo, lo que se pretende con la elección de los elementos identificativos de la marca es facilitar el conocimiento de sus significados y la generación de asociaciones que conformen una imagen mediante acciones de refuerzo mutuo.

## **2. La cultura empresarial**

La cultura empresarial es un aspecto esencial para comprender la problemática de la identidad de la empresa. Dada su complejidad y profundidad, la cultura empresarial constituye un elemento clave que determina cómo piensa, siente y actúa la empresa.

### **2.1. El concepto de cultura: condicionantes, determinantes y consecuencias**

A lo largo del tiempo, la literatura de marketing ha ofrecido distintas definiciones sobre el concepto de cultura empresarial. Sin embargo, de una manera más o menos general todas reconocen que: la cultura empresarial es lo que identifica la manera de ser de la empresa. Ésta se manifiesta en las formas de actuación ante los problemas y oportunidades de gestión y adaptación a los cambios y requisitos tanto de orden externo como interno. La cultura es interiorizada en forma de creencias, talentos colectivos, etc., que se transmiten y se enseñan a los nuevos miembros como una manera de pensar, vivir y actuar.

Posiblemente, una de las características principales de la cultura empresarial es su supervivencia a lo largo del tiempo. Tal y como señalan algunos autores como Jaworski y Kolhi (1994), la cultura de la organización es en gran medida resultado de un proceso de aprendizaje que se desarrolla constantemente a lo largo de la vida de la empresa y por parte de todos los miembros de la organización.

A medida que los individuos se enfrentan a situaciones nuevas, adquieren experiencias y conocimientos que se van incorporando a la memoria organizativa y que pueden alterar y modificar la cultura existente, haciendo que evolucione. Por otro lado, y dada su gran importancia, la cultura constituye uno de los nexos de conexión más importantes entre los miembros de la organización, por lo que a medida que se van incorporando nuevos miembros a la comunidad la cultura va siendo transmitida de unos miembros a otros.

Junto a los agentes que conforman la empresa, el entorno en el que ésta se encuentra inmersa también constituye un factor condicionante de la cultura empresarial existente y su grado de implantación en la organización. De esta manera, el reconocimiento de la organización como un agente del entorno depende mucho de su capacidad de adaptación a la evolución de los intereses, preocupaciones, sistemas de valores y preferencias de los públicos externos. Y esta adaptación comporta en gran medida una evolución cultural, o incluso un cambio, de la cultura de la organización.

Los cambios que se han producido en el mercado, la globalización, el desarrollo tecnológico y la alteración de los patrones de uso y consumo de los sujetos están provocando que cada vez un mayor número de empresas adopte una cultura fuertemente orientada hacia el mercado y los consumidores.

La cultura empresarial está determinada por los valores, la misión y la visión de la organización.

Los valores constituyen el núcleo de toda cultura empresarial, ya que definen el carácter fundamental de la organización y le crean un sentido de identidad. Delimitan el marco general de actuación y determinan la manera en que piensan e interactúan los miembros de la organización. Por otro lado, la misión recoge de manera sintética los objetivos de orden superior de la organización, definiendo de manera precisa cuál es su propósito final o razón de ser en el momento presente. Finalmente la visión, también denominada propósito central, constituye la imagen del futuro que quiere conseguir la empresa, muestra adónde se propone ir. Ésta sirve de guía estratégica a los miembros de la organización, ya que les sugiere los

caminos que se tendrán que seguir para que en el futuro se consigan las metas propuestas.

Avianca constituye una de las líneas aéreas más sólidas del continente americano. Nacida en el año 1922 en Colombia, actualmente la compañía opera en los principales destinos del continente con vuelos regulares a Brasil, Estados Unidos, Chile, Argentina y Ecuador, entre otros.

La misión de la empresa es ganar la lealtad del cliente ofreciendo servicios que se adelanten a sus expectativas a precios competitivos.

La visión establecida por la empresa para un futuro no lejano (año 2010) es la de ser la compañía líder en América Latina.

Finalmente, y tal y como se puede observar en la tabla 1.1, sus valores corporativos son la seguridad, el cumplimiento, la agilidad, la calidez el compromiso y la innovación.



**Tabla 1.1.** Valores corporativos de Avianca.

<b>Seguridad</b>	Como Valor Supremo, la Seguridad es el pre-requisito para la permanencia y éxito de nuestro negocio. Gracias al rigor de nuestros procedimientos técnicos operacionales y administrativos, es posible brindar un servicio puntual, ágil y con los menores costos
<b>Cumplimiento</b>	Es la relación de nuestra labor acorde con las características de calidad, cantidad y oportunidad negociadas y anunciadas. En nuestra actividad, este valor se refleja de manera especial en la Puntualidad en la Salida y llegada de los vuelos. En Avianza la Seguridad es nuestro pre-requisito y el Cumplimiento, nuestra prioridad.
<b>Agilidad</b>	Es la facilidad y soltura con las cuales desarrollamos nuestras labores y procesos atendiendo de manera fluida y satisfactoria a nuestros interlocutores. Es hacerle la vida más fácil y confortable a nuestros compañeros y clientes, con trámites sencillos y mínimos.
<b>Calidez</b>	Refleja el amor, la vocación y el gusto propio por la asistencia a los demás. Es la afectividad, la cordialidad, el respeto y la amabilidad en el trato con nuestros compañeros, clientes, viajeros, socios comerciales y demás interlocutores. Es sello de la atención que nos gusta recibir y brindar al otro.
<b>Compromiso</b>	Surge de la convicción personal en torno a los beneficios que trae el desempeño responsable de las tareas a cargo. El Compromiso permite pasar de las promesas a los hechos, generando resultados y beneficios tangibles.
<b>Innovación</b>	Es la aplicación eficiente de la creatividad. Se refleja en la redefinición y/o reinención de los productos, las estrategias, las actividades y las funciones con miras a su mejoramiento. La innovación permite encontrar mayores beneficios de lo que ya existe.

Asimismo, la cultura influye sobre determinadas actuaciones o comportamientos desarrollados por la organización como los objetivos, las estrategias, las políticas, el clima organizativo y las reglas o comportamientos seguidos.

Los objetivos corporativos definen los éxitos que se quieren alcanzar en el marco de la misión empresarial. Deben ser medibles, asequibles y programados en el tiempo. También tienen que ser compartidos por todos los miembros de la organización. Asimismo, los objetivos también deben cubrir todas las áreas críticas de la empresa, entre las cuales figura el área de marketing.

Los objetivos fijados por HP la han guiado a la hora de dirigir los negocios desde el momento de su creación, en el año 1957, hasta la actualidad. En la tabla 1.2 se muestran los objetivos de la empresa y los principios que le dan apoyo.

**Tabla 1.2.** Ojetivos de HP.

Objetivo	Definición	Principales creencias que le dan apoyo
<b>Lealtad del cliente</b>	Proporcionar productos, servicios y soluciones de la mejor calidad y ofrecer más valor a los clientes.	<p>La continuación del éxito depende del aumento de la lealtad de los clientes.</p> <p>Escuchar atentamente a los clientes para entender realmente sus necesidades porque para la empresa es esencial proporcionar soluciones que se traduzcan en éxito y de esta manera lograr la lealtad de los clientes.</p> <p>El coste total competitivo de la propiedad, la calidad, inventiva y la manera en la que se realizan las actividades empresariales permite ganar la lealtad de los clientes.</p>
<b>Beneficio</b>	Obtener el suficiente beneficio para financiar el crecimiento de la empresa, crear valor para los accionistas y proporcionar los recursos necesarios para lograr los objetivos empresariales.	<p>Obtener beneficios es responsabilidad de todos.</p> <p>El balance de los objetivos a largo y corto plazo es clave para obtener rentabilidad.</p> <p>El beneficio permite reinvertir en nuevas y emergentes oportunidades comerciales.</p> <p>El beneficio está en correlación con generar dinero en efectivo, lo cual ofrece más flexibilidad en el negocio con un coste más bajo.</p> <p>El beneficio permite el logro de los objetivos empresariales.</p>

<b>Liderazgo en el mercado</b>	<p>Crece ofreciendo de manera continua productos útiles y significativos, proporcionando servicios y soluciones a los mercados en los que se realizan las actividades empresariales y también extender el mercado hacia nuevas áreas que puedan construirse con la tecnología, capacidad e interés para los clientes.</p>	<p>Existen muchos lugares en los que se pueden ofrecer las capacidades de la empresa. Es necesario centrarse en algunos:</p> <p>En el mercado no basta con ser una empresa media, la empresa juega para ganar.</p> <p>Se debe ser el número 1 o el número 2 en los campos elegidos.</p>
<b>Crecimiento</b>	<p>Ver los cambios en el mercado como una oportunidad para crecer; utilizar los beneficios y capacidades para desarrollar y producir productos innovadores y ofrecer servicios y soluciones que satisfagan las necesidades crecientes de los clientes.</p>	<p>El crecimiento llega asumiendo riesgos inteligentes basados en el estado de la industria, lo que requiere tener la convicción de estudiar las tendencias del mercado y también incluir los cambios que se producen en la industria.</p> <p>El tamaño de la empresa (y la diversidad de los negocios propios) ofrece la posibilidad de hacer frente a los ciclos económicos y sacar provecho de los mismos.</p>
<b>Compromiso del empleado</b>	<p>Hacer que los empleados de HP compartan el éxito de la empresa, del que ellos son partícipes; proporcionar a los empleados oportunidades de trabajo basadas en el rendimiento; crear entre todos un entorno de trabajo seguro, emocionante e integrador que valore la diversidad y reconozca las contribuciones individuales; y hacer que los empleados estén satisfechos con su trabajo y valoren sus logros.</p>	<p>El rendimiento de HP comienza con la motivación de los empleados; su lealtad es la clave.</p> <p>Confiar en los empleados para que hagan lo que deben y marquen la diferencia.</p> <p>Todo el mundo tiene algo que aportar: no tiene que ver con la titulación, el nivel o el cargo.</p> <p>Para tener inventiva, es esencial contar con un entorno de trabajo estimulante y emocionante.</p> <p>La diversidad de los empleados hace que la empresa sea más competitiva.</p> <p>Los empleados tienen la responsabilidad de hacer que su aprendizaje sea continuo.</p>

Objetivo	Definición	Principales creencias que le dan apoyo
<b>Capacidad de liderazgo</b>	Crear en todos los ámbitos líderes que tengan la responsabilidad de lograr resultados comerciales y de ejemplificar los valores de la empresa.	<p>Los líderes inspiran, fomentan la colaboración y transforman las estrategias y visiones comerciales en acciones cuyos objetivos son puntuales y claros.</p> <p>Los líderes eficaces dirigen, transmiten mensajes buenos y malos y ofrecen comentarios que son útiles.</p> <p>Los líderes demuestran que saben lo que hacen y además están dispuestos a aceptar los comentarios de los demás y a mejorar constantemente.</p> <p>Los líderes hablan con una sola voz y actúan para eliminar tareas prescindibles.</p> <p>Es importante juzgar a los empleados por los resultados que obtienen y no por las metas que ayudan a crear.</p>
<b>Ciudadanía internacional</b>	Ser buen ciudadano es un buen negocio. Estar a la altura de la responsabilidad que la compañía adquiere con la sociedad porque es un factor económico, intelectual y social positivo en cada país y en cada comunidad en la que desarrolla actividades comerciales.	<p>Es esencial contar con los más altos estándares de honestidad e integridad para fomentar la lealtad de los clientes y accionistas.</p> <p>Mejorar la sociedad en la que vivimos no es un trabajo para que sea realizado por unos pocos; es una responsabilidad que debe ser compartida por todos.</p> <p>Este objetivo es esencial para cumplir las promesas de la marca.</p>

Fuente: Hewlett Packard (2005). Sitio web disponible en: <http://www.hp.com>.

Para alcanzar los objetivos fijados en el marco de la misión y la visión empresarial, la empresa diseña un conjunto de estrategias y pone en práctica un conjunto de políticas. Las estrategias recogen el conjunto de decisiones que se deben hacer, y también determinan los recursos que se tienen que utilizar su distribución idónea para alcanzar los objetivos establecidos por la organización. Para canalizar las estrategias, la organización desarrolla un conjunto de políticas. A modo de guías de actuación, las políticas recogen el conjunto de acciones que se deben desarrollar y la manera en que éstas se tienen que coordinar y ejecutar para que la empresa pueda ofrecer una respuesta rápida y adecuada a los cambios del entorno.

Finalmente, la cultura empresarial también determina otros elementos de la empresa como son el clima organizativo y las reglas y comportamientos seguidos. El ambiente o clima de la empresa determina la estructura de relaciones que sus miembros mantienen entre sí y con los

diferentes públicos externos. Por otro lado, las normas se suelen establecer en el seno de los grupos de trabajo que se forman en las organizaciones y determinan su comportamiento.

## **2.2. Las nuevas tendencias culturales: la orientación al mercado**

Los cambios experimentados por el entorno social y cultural han provocado en las empresas un profundo proceso de transformación que, entre otros aspectos, ha afectado de manera importante a la cultura organizativa vigente.

Actualmente, el desarrollo y la adopción de nuevas tendencias culturales es una realidad. Y entre las nuevas tendencias, la orientación al mercado adquiere una relevancia fundamental, por cuanto la marca y su capacidad para establecer relaciones con diferentes públicos se convierte en un elemento clave en la estrategia empresarial.

### **2.2.1. La orientación al mercado: principios fundamentales**

La orientación al mercado surge como una filosofía empresarial que aboga por potenciar la interacción de la empresa con el entorno como manera de mejorar la rentabilidad, productividad y competitividad de la empresa en los mercados.

La adopción de una cultura empresarial fuertemente orientada hacia el mercado supone importantes cambios en la organización que son observables en todos los ámbitos, entre los cuales podemos citar los siguientes:

- **Aparición de nuevos valores que integran la cultura organizativa**, que tienen reflejo en la definición de la misión empresarial y que determinan la búsqueda de objetivos particulares, el desarrollo de ciertas estrategias y la implantación de nuevos procesos o sistemas. Con esta nueva orientación, la satisfacción de las necesidades de los clientes, la vigilancia de la competencia, la integración y coordinación de funciones en el seno de la empresa y la orientación al beneficio a largo plazo constituyen los principios y normas que rigen las actuaciones empresariales.
- **Desarrollo de nuevos sistemas y procesos**. Una de las características fundamentales de la orientación al mercado es la importancia otorgada a la información como recurso estratégico. La nueva orientación empresarial se caracteriza por la generación de un sistema de recogida y análisis de información relativa a la empresa y al mercado. Todo esto, con la intención de generar un conocimiento amplio sobre sí misma y sobre el entorno –inteligencia de marketing–, que sea utilizado en el proceso de toma de decisión. El sistema de información no sólo se encarga de la recogida de información, sino también de su análisis, difusión y uso.

- **Implantación de un nuevo estilo de dirección** fundamentado en la formulación de estrategias corporativas y de negocio diseñada sobre la base de los principios anteriores. La formulación de estrategias corporativas y de negocio pasa a ser un punto cardinal en el proceso de dirección empresarial. Para dirigir cualquier organización, es necesario disponer de poder o autoridad real para hacerlo, capacidad para gestionar adecuadamente los recursos disponibles, tanto materiales como humanos y, sobre todo, ideas para llevarlo a cabo. Sin embargo, será imposible conseguir la correcta gestión de la organización si el uso de este poder no se hace de manera ordenada, sistemática y de acuerdo con una estrategia.
- **Implantación en los mercados de diferentes políticas diseñadas sobre la base de los principios anteriores.** Fruto de las estrategias que se han establecido, la empresa determinará un conjunto de acciones que hay que realizar como respuesta al mercado, que serán emprendidas en la fase de planificación.
- **Importancia esencial de los procesos de marketing y comunicación en la consecución de los objetivos empresariales.** El marketing pasa a ser considerado un proceso global e interactivo que se extiende a todos los departamentos y funciones de la organización, y su misión es responsabilidad de todas las áreas de la empresa y no sólo del Departamento de Marketing. La comunicación, constituirá, por otro lado, el elemento que facilitará la transmisión de la información dentro y fuera de la organización. La orientación al mercado surge como una filosofía empresarial que aboga por potenciar la interacción de la empresa con el entorno como manera de mejorar la rentabilidad, productividad y competitividad de la empresa en los mercados.

### 2.2.2. Factores determinantes del grado de orientación al mercado

Hoy día, la gran mayoría de las empresas que compiten en economías desarrolladas se enmarcan bajo la óptica de mercado. A pesar de esto, no todas las empresas que operan en un mismo sector muestran el mismo grado de orientación. Siempre será posible encontrar organizaciones que, por presentar características especiales, muestren mayor grado de orientación al mercado que otras.

En un intento de explicar este fenómeno, autores como Jaworski y Kolhi, (1994), y Gounaris y Avionitis (1997), entre otros, trataron de establecer qué factores determinan el grado de orientación de la empresa hacia el mercado. Evidentemente, tal y como se mencionó en el apartado anterior, los factores identificados por estos autores responden a factores internos de la organización y a factores del entorno.

Entre los factores internos, se pueden considerar los siguientes:

- **La actitud de la alta dirección** en cuanto a su intención de dar respuesta a las

necesidades de los consumidores; su grado de aversión al riesgo; y la importancia que conceden a determinados factores como constructores de ventajas competitivas sostenibles.

- **La dinámica interdepartamental**, en lo que respecta a la existencia de relaciones de cooperación y ausencia de conflictos entre los miembros.
- **Los sistemas organizativos seguidos**: grado de formalización, centralización, número de departamentos o áreas que conforman la organización, etc.

Por otro lado, entre los factores externos identificados se pueden citar los siguientes:

- **El grado de dinamismo e inestabilidad del entorno.**
- **Las características de los mercados**: existencia de barreras de entrada y salida, tamaño, grado de segmentación, intensidad competitiva, etc.
- **Las características de las fuerzas del entorno**: poder de negociación, grado de innovación tecnológica, grado de orientación al mercado de los competidores, etc.

### 2.2.3. Consecuencias de la orientación al mercado

La implantación de una cultura corporativa fuertemente orientada hacia el mercado ofrece a la empresa importantes beneficios que van desde reforzar el grado de compromiso de los trabajadores con la organización, hasta facilitar el proceso de adaptación al mercado y la consecución de los objetivos a largo plazo.

Uno de los efectos más relevantes derivados de la orientación al mercado se aprecia en los beneficios sociales y psicológicos que obtienen todos los empleados de la organización. La coordinación entre las diferentes funciones desarrolladas por la organización y el desarrollo de un trabajo en equipo, como vías para conseguir objetivos comunes, fomentan la generación de un sentimiento de bienestar y orgullo por sentirse integrantes de la organización.

La motivación y el grado de compromiso mostrado por los empleados se van incrementando a medida que cierto espíritu corporativo se genera como consecuencia de la orientación al mercado.

Asimismo, una cultura muy orientada al mercado mejora la capacidad de adaptación y respuesta de la empresa a las necesidades del mercado. La generación de una inteligencia de marketing basada en el conocimiento sobre los consumidores y la competencia, y sobre todo su proceso de diseminación entre todas las áreas de la organización, ofrece a la empresa importantes beneficios. Por un lado, se mejora la capacidad de la organización para anticiparse con tiempo suficiente a los cambios del mercado y detectar de esta manera oportunidades que hasta el momento no han sido descubiertas. Por otro, la empresa dispone de

una mayor capacidad de respuesta, por lo que puede ofrecer rápidamente soluciones adecuadas a las necesidades del mercado.

Esta tarea siempre es más sencilla y menos costosa en los mercados domésticos que en los mercados internacionales. La capacidad de generar una inteligencia de marketing y, sobre todo, de poner en práctica una respuesta adecuada a las necesidades del mercado vendrá determinada en muchas ocasiones por el conocimiento y experiencia que se tiene. Enfrentarse a un número de fuerzas del entorno que difieren de las existentes en los mercados domésticos y cuyo comportamiento futuro es difícil prever dificulta seriamente la capacidad de actuación.

Algunos estudios han demostrado que un alto grado de orientación al mercado por parte de la organización permite reducir el riesgo asociado a competir en mercados donde existe un elevado grado de incertidumbre o que están sometidos a cambios profundos en cuanto a su estructura. Un estudio desarrollado por Golden y otros (1995) sobre doscientas empresas que compiten en el mercado ruso concluye que aquellas organizaciones que han adoptado una orientación de mercado y hacen uso del marketing como un arma competitiva se encuentran en una posición de superioridad frente a otras empresas que todavía siguen una filosofía tradicional basada en la demanda planificada. La capacidad para desarrollar estructuras flexibles que permitan conseguir una rápida adaptación a los cambios del entorno facilita la detección y el aprovechamiento de importantes oportunidades de mercado. Si, además, esta adaptación se hace de manera más rápida que la competencia, la organización se puede garantizar la consecución de ciertas ventajas, asociadas a su papel de pionera.

Algunos autores consideran que una cultura fuertemente orientada al mercado ofrece a la organización beneficios adicionales a los anteriormente citados. De esta manera, la orientación al mercado no sólo facilitaría el proceso de adaptación y desarrollo de acciones eficaces en los mercados, sino que además favorece la consecución de los objetivos de crecimiento, rentabilidad y estabilidad en los mercados. Mediante el desarrollo de actividades orientadas a la creación de valor para el consumidor, la orientación al mercado permite alcanzar un beneficio potencial elevado, mediante la reducción de los costes y el desarrollo rápido y efectivo de productos de calidad que satisfagan las necesidades de los consumidores y permitan conseguir un incremento de las ventas.

#### **2.2.4. La orientación al mercado y el nuevo enfoque de marketing: el papel estratégico de la marca**

La adopción de una cultura fuertemente orientada hacia el mercado impulsa en las empresas no sólo un nuevo modo de comprender los mercados, sino también de desarrollar una nueva orientación de marketing que aporte nuevas maneras de actuar frente a los agentes que los conforman.

En concreto, la adopción de una orientación hacia el mercado provoca cambios importantes en la orientación y concepción del marketing estratégico y táctico que desarrolla la organización.

El concepto de valor comienza a cobrar gran relevancia como centro del diseño de la estrategia competitiva empresarial. Ofrecer al cliente –en particular, y a cualquier agente en general– mayor valor que la competencia se convierte en el único modo de atraer y mantener

su fidelidad.

La organización orienta su gestión hacia la satisfacción del cliente mediante la entrega de valor. Apoyada en sus recursos y capacidades, fuerza la búsqueda de estrategias competitivas que superen a los competidores en niveles de servicios, adaptación y precios, y/o en la creación y entrega de otros beneficios de naturaleza psicológica y social (seguridad, confianza, etc.), unos elementos que generan la creación de un valor superior para el cliente, que hacen que se mantenga vinculado a la organización.

Una de las acciones más comúnmente desarrolladas para conseguir este fin consiste en el desarrollo de un comportamiento que a largo plazo favorezca el mantenimiento de relaciones de intercambio. Relaciones en las que, junto con los beneficios ofrecidos por el producto, de manera adicional se entreguen otros al cliente de naturaleza psicológica y social, y se reduzcan los sacrificios asociados al proceso de intercambio y relación.

El desarrollo eficiente de esta actuación presenta para la empresa serias implicaciones, como alterar la concepción tradicional del marketing con la consiguiente modificación de sus procesos de dirección y gestión. Surge una nueva orientación del marketing hacia las relaciones. Un marketing basado en el diálogo entre los agentes y la creación de valor. Un proceso global e interactivo que se extiende a todos los departamentos y funciones desarrolladas dentro y fuera de la organización. Un marketing cuyo objetivo sea conseguir la correcta gestión de todas las relaciones que la organización establece.

Al mismo tiempo que el desarrollo de relaciones con diferentes agentes del entorno, la empresa lleva a cabo otras acciones para incrementar el valor ofrecido a los clientes. En este sentido, enriquecer el contenido de la oferta, mediante la entrega de servicios adicionales o la incorporación al producto de atributos adicionales, permite incrementar su valor.

Nuevamente, el desarrollo eficiente de estas actuaciones presenta para la empresa serias implicaciones que suponen, en primer lugar, un cambio en la concepción tradicional del concepto de oferta y, en segundo lugar, un cambio en el modo de entender los actos de compra y consumo.

La compra y consumo de productos se debe entender como algo más que un acto racional, y hay que admitir otras interpretaciones relacionadas con su dimensión social, cultural, lúdica y simbólica. Asimismo, la oferta de la organización debe ser entendida como un conjunto de elementos –atributos del producto y servicios añadidos– capaces de satisfacer necesidades y ofrecer valor.

Algunos atributos del producto –o de la oferta– empiezan a adquirir una importancia fundamental. Entre éstos, merece especial atención la marca que, a modo de almacén de información, no sólo permite identificar y diferenciar el objeto que rubrica (producto, empresa), sino también, con su presencia, permite incrementar la confianza del individuo en la organización y en su capacidad de entregar valor. La marca se configura, pues, como un

elemento sobre el cual establecer relaciones con diferentes agentes.

### **3. La imagen corporativa**

Una vez definido “lo que la empresa es”, el siguiente paso consiste en determinar cómo la organización es percibida por los diferentes agentes con los que se relaciona, así como conocer si la percepción que existe sobre ésta coincide con su realidad. En otras palabras, es necesario identificar cuál es la imagen corporativa que de la empresa existe en los mercados y comprobar si esta imagen es consistente con la identidad corporativa.

Y es que la imagen constituye un elemento fundamental en la consolidación de la marca corporativa como un activo estratégico. No obstante, en su definición, el papel jugado por la empresa es mínimo, ya que serán los agentes con los que la organización entra en contacto quienes definirán el contenido de la imagen, atendiendo, entre otras cosas, a la identidad corporativa y al modo en que ésta es transmitida.

#### **3.1. La relación entre la identidad y la imagen corporativa**

Desde el primer momento, la empresa suele diseñar programas de marketing y comunicación para apoyar y fortalecer la identidad corporativa. Sin embargo, además, estos programas también se diseñan para facilitar que la imagen transmitida sobre la empresa y, sobre todo, la creada en la mente de los diferentes públicos objetivos, sea coherente con los deseos de la empresa y con su realidad, es decir, con su identidad.

Debemos considerar que la empresa puede dirigirse a diferentes públicos objetivos. Y es posible que cada público perciba una imagen diferente de la empresa. No obstante, con el objetivo de facilitar la explicación, consideraremos que la imagen desarrollada es homogénea.

La situación ideal se da en el momento en que la identidad corporativa coincide plenamente con los deseos de la empresa. En esta situación, el uso de un programa de marketing correcto permitirá que la imagen que la empresa desea tener en los mercados (imagen intencional) sea fácilmente transmitida (imagen transmitida), al mismo tiempo que hace más fácil que la imagen transmitida llegue mejor a los diferentes públicos de la compañía, y contribuye al hecho de que la imagen real que se genera sobre la empresa sea fuerte y positiva.

La imagen intencional es aquella que la empresa desea tener, mientras que la imagen transmitida es aquella que realmente se transmite a los mercados mediante la comunicación empresarial. Por último, la imagen real es la que los diferentes públicos forman en su mente, es decir, el modo en que los consumidores entienden y perciben la empresa.

Lo ideal es que la imagen intencional o deseada coincida con la imagen real que los diferentes públicos tienen de la empresa. Esto, en gran medida, se consigue por medio del proceso de marketing que la empresa desarrolla, mediante el cual comunica información a los mercados. Y es que cualquier acción que la empresa desarrolle –sea o no

comunicacional– aporta información.

A pesar de todo, en la práctica, determinados hechos dificultan el proceso anterior:

- En ocasiones, la identidad corporativa presenta rasgos o atributos que no responden en su totalidad a los deseados por la empresa o que incluso pueden entrar en contradicción con los objetivos de la organización.
- Es probable que para una misma organización existan diferentes imágenes en función del público objetivo que se esté considerando. Una organización puede estar presente en diferentes contextos, en los que se relaciona con públicos diferentes. En cada contexto, las preferencias y demandas de cada público pueden ser diferentes, al igual que pueden variar las razones para relacionarse con la empresa, e incluso el tipo de relación existente. De este modo, para cada público, la organización puede ser percibida de manera peculiar y diferente, ya que cada uno valora unas características determinadas y concretas que no tienen por qué coincidir con las valoradas por otros individuos.
- Finalmente, se debe considerar que la organización dispone de una capacidad de control limitada sobre la imagen que los diferentes públicos forman en su mente.

En esta situación, la pregunta que surge es la siguiente: ¿cómo puede transmitir y crear la empresa una imagen positiva al mercado, una imagen que se adapte a sus deseos, sin que ésta aleje y/o distorsione la realidad de la empresa, es decir, a su identidad?

La solución a este problema pasa por tres hechos:

- Disponer de un conocimiento perfecto de la identidad de la empresa.
- Establecer una correcta transmisión de la identidad corporativa al mercado.
- Aprovechar y comunicar los rasgos distintivos y positivos de la identidad.

Un conocimiento perfecto de la identidad empresarial permitirá a la empresa establecer cuáles son los rasgos o características más favorables sobre los que establecer la imagen corporativa. Posteriormente, una transmisión efectiva de la identidad al mercado favorecerá el desarrollo de un conocimiento en el sujeto sobre la marca corporativa.

El problema de la identidad no radica en alcanzar en el tiempo un control directo sobre la identidad, sino en saber desarrollar una perfecta proyección externa de esta identidad y de la propia marca, que sea adecuada, positiva y beneficiosa para la empresa.

El conocimiento que el sujeto tenga de la empresa y de su identidad, y la influencia que este conocimiento ejerza sobre el comportamiento del sujeto, determinarán la imagen pública de la empresa en los mercados. Y si el conocimiento que existe sobre la empresa no se ajusta a su realidad, el sujeto podrá desarrollar expectativas y creencias ante ésta, la cual no podrá cumplir.

## 3.2. Concepto de imagen

La identidad de marca es la base sobre la que la empresa construye toda su estrategia de marketing para el mercado. Ahora bien, como se ha comentado anteriormente, no sólo es importante disponer de una identidad corporativa clara y sólida, sino que también es fundamental transmitir esta identidad y convertirla en una imagen real en la mente de los diferentes públicos. Una imagen que se corresponda con las características establecidas en esta identidad.

A lo largo del tiempo, gran número de trabajos han intentado ofrecer una definición sobre el concepto de imagen. Entre los más relevantes, hay que destacar:

**Sanz de la Tajada** (1994) establece que la imagen es “el conjunto de representaciones mentales, tanto afectivas como racionales, que un individuo o grupo de individuos asocian a una marca concreta de un producto dado; representación que es el resultado de las experiencias, creencias, actitudes, sentimientos e informaciones que dicho grupo de individuos asocia a la marca en cuestión”.

**Aaker** (1997) considera que la imagen es “el modo en que la marca es percibida por los consumidores”.

Para **Santesmases** (2004), “la imagen refleja las percepciones actuales que tiene el consumidor sobre la marca”.

**Kotler y Keller** (2005) establecen que es “la manera como el público percibe a la empresa o a sus productos”.

**Cerviño** (2002) considera que la imagen de marca se centra en cómo el público objetivo imagina la marca, cómo percibe y descodifica los discursos emitidos por ésta mediante sus productos, servicios, comunicación, logotipos, etc.

Pese a las diferencias existentes entre las diferentes definiciones mostradas, generalmente la existencia de elementos comunes nos permite entender la imagen como el resultado de un proceso de acumulación, evaluación y asociación que se desarrolla en la mente de los individuos. La imagen permite configurar la estructura cognitiva del sujeto; ordena y da significado a un amplio conjunto de informaciones inconexas que, procedentes de distintas fuentes, tienen como punto en común ser relativas o estar relacionadas con la marca o nombre de la empresa o producto.

El análisis de la imagen corporativa desde un punto de vista empresarial exige un alto grado de precaución. Al tratarse de un elemento que se forma en la mente humana, se caracteriza por un fuerte grado de subjetividad y dinamicidad y por una elevada capacidad de influir sobre el comportamiento del individuo en todos los niveles.

La imagen se caracteriza por ser dinámica. De esta manera, pese a que necesita gozar de cierta estabilidad en el tiempo para concreción y supervivencia, la imagen no es estática, sino que tiene una estructura dinámica sensible, tanto a los cambios que se suceden en el entorno social en el que la empresa se inserta, como a los que experimenta el sujeto, ya sea en un ámbito interno como externo.

Por otro lado, y en íntima relación con la característica anterior, como resultado de un proceso

que se desarrolla en la mente del sujeto, la imagen se caracteriza por su elevado grado de subjetividad. La imagen constituye un conjunto de representaciones tanto de origen afectivo como racional, cuyo origen reside en experiencias, creencias, actitudes sentimientos e informaciones que el sujeto tiene con respecto a la organización.

Concretamente, este último aspecto permite establecer otra característica de la imagen: su capacidad para determinar, o al menos influir, en el comportamiento del individuo en todos los ámbitos. Y es que, como un concepto multidimensional, la imagen recoge aspectos cognitivos y afectivos del sujeto en relación con la marca –o nombre de la empresa–, determinantes en su nivel de conocimiento y su actitud y comportamiento ante la misma.

La implantación de las grandes superficies comportó un nuevo fenómeno: la aparición de la marca de distribuidor. Desde su irrupción en el mercado, hasta hace aproximadamente una década, las marcas de distribuidor eran percibidas por los consumidores como productos de precio bajo y escasa calidad. En la actualidad, la percepción sobre las mismas ha variado, y en algunos casos, como el de Mercadona, la marca dispone de una imagen de calidad. Hacendado y Bosque Verde, las dos marcas propias de Mercadona, son fuertemente reconocidas y valoradas por los consumidores. Esto ha permitido, por un lado, fortalecer la posición de la cadena en el mercado y, por otro, su presencia en el territorio nacional.

Finalmente, cabe señalar que el contenido de la imagen viene determinado o se encuentra influido por lo siguiente: 1) características generales, sentimientos e impresiones o percepciones del sujeto sobre el producto; 2) creencias y actitudes; 3) personalidad de la marca; 4) vinculación entre características de la marca y los sentimientos y emociones que la misma genera en el consumidor. Al recoger aspectos cognitivos y afectivos del sujeto en relación con la marca, la imagen es entendida como un concepto multidimensional.

### **3.3. Las fuentes del significado**

La imagen es resultado de un proceso mental que configura la estructura cognitiva del sujeto; ordena y da significado a un conjunto de informaciones y estímulos inconexos que pueden proceder de diferentes fuentes y que tienen en común estar referidos o ser relativos a la organización, su nombre, símbolos y acciones que desarrolla en los mercados.

El principal elemento que determina la formación de la imagen es su contenido, el cual viene definido por las distintas asociaciones que el individuo vincula con el nombre o marca de la empresa. La importancia de este elemento proviene, del hecho de que las asociaciones que el sujeto vincule determinarán el significado que la marca tiene para el individuo. Sin embargo, en función del origen, tipología, carácter positivo o negativo, grado de unicidad e interacción y congruencia de las asociaciones, la imagen formada será más o menos estable, coherente, amplia y positiva, a la vez que tendrá una mayor o menor influencia sobre el comportamiento del sujeto ante la organización.

Una imagen corporativa positiva incrementará la probabilidad de que el sujeto desarrolle una actitud favorable y un comportamiento leal hacia la organización y sus productos.

Las asociaciones que el sujeto vincula a la marca pueden presentar orígenes distintos. Habitualmente, se considera que las fuentes generadoras de asociaciones son:

**1) Las experiencias que el individuo acumula** a lo largo de su relación con la marca son una importante fuente generadora de asociaciones. Y es que tanto el conocimiento obtenido como las impresiones y opiniones extraídas, así como los sentimientos generados durante y después de ciertos contactos con la marca, constituirán uno de los pilares fundamentales sobre los que se fundamenta la formación de la imagen y el conocimiento de la marca.

**2) Como segunda fuente de procedencia de las asociaciones,** se identifican las **externas al sujeto:** empresas competidoras, grupos de referencia, la familia, expertos, etc. El contacto con agentes externos que emiten información sobre la marca permite no sólo generar asociaciones que, relativas a las mismas, son directamente incorporadas a la imagen, sino que además conforma otra vía por la cual el individuo consumidor obtiene experiencia del producto y capacita su reconocimiento y recuerdo.

Un grupo importante dentro de la categoría de fuentes externas es el conformado por distintas organizaciones que tienen como objetivo exponer incongruencias de nuestra sociedad de consumo. El más destacado de estos grupos es la organización norteamericana Adbusters <sup>(2)</sup>, que utiliza la denominada “recarga de cultura” para intentar caracterizar los pasos incorrectos de las grandes multinacionales. Algunas de las formas de trabajar de Adbusters es publicar la revista Adbuster Magazine, producir parodias de anuncios en las que hacen su propia interpretación de los anuncios de las empresas y, finalmente, preparar el “Día sin compras”, en el que se anima a los consumidores a no comprar nada durante todo el día.

### **Algunos ejemplos de spots creados por Adbusters**



3) La última fuente de procedencia de las asociaciones es la **información que procede de la propia empresa**. La información que sobre la marca transmiten las empresas para intentar crear una imagen en la mente de sus diferentes públicos suele estar fundamentada en todos o en alguno de los beneficios que la organización ofrece ante las necesidades que presenta el individuo o la sociedad en la que está presente.

A veces la información ofrecida por la marca no está directamente vinculada con los beneficios que ésta ofrece, sino con el carácter familiar que puede presentar para el sujeto o, al menos, con la capacidad que éste presenta para reconocer la marca y recordarla.

Un ejemplo claro de esto es la campaña que cada primavera emite El Corte Inglés. Su eslogan “Ya es primavera en El Corte Inglés” se ha convertido en un “clásico”, y permite que el consumidor asocie este establecimiento –y los productos que comercializa– con una época del año llena de luz y color.



El desarrollo de las tecnologías de la información y comunicación y, particularmente, la difusión de ciertas tecnologías como la televisión, el cine e Internet, ha permitido la aparición de un nuevo agente que también tiene capacidad para influir en el significado de las marcas.

Puesto que las marcas se han convertido en una parte tan importante de nuestras vidas cotidianas, es natural que también se utilicen en la producción de cultura popular. Al hacer referencia al consumo de una marca específica, estas fuentes pueden comunicar una representación adaptada con más detalle al lector que si sólo se mencionase un producto genérico.

### **Las marcas en la literatura**

En la conocida y controvertida novela de Bret Easton Ellis, *American Psycho* (Easton Ellis 1991), el autor acentúa la personalidad potencialmente psicótica del personaje protagonista, Patrick Bateman, describiendo con detalle toda la atención que éste da a su apariencia física. Para destacar al máximo lo superficial y comercial que es la cultura descrita, Easton Ellis utiliza referencias frecuentes a las marcas. Éste es el aspecto que tiene una escena de Easton Ellis:

“Price parece nervioso y tenso y no tengo ganas de preguntarle qué pasa. Lleva un traje de lino de Canali Milano, una camisa de algodón de Ike Behar, una corbata de seda de Bill Blass y unos zapatos de cordones de piel con puntera reforzada de Brooks Brothers. Yo llevo un traje de lino ligero con pantalones de pinzas, una camisa de algodón, una corbata de seda de puntos, todo de Valentino Couture, y zapatos de piel perforada con puntera reforzada de Allen-Edmonds. Después de entrar en Harry’s, vemos a David van Patten y a Craig McDermott en una de las primeras mesas. Van Patten lleva un abrigo de sport cruzado de lana y seda, pantalones de lana y seda con botones y pinzas invertidas de Mario Valentino, una camisa de algodón de Gitman Brothers, una corbata de seda a topos de Bill Blass y zapatos de piel de Brooks Brothers. McDermott lleva un traje de tejido de lino con pantalones de pinzas, una camisa de algodón y lino con cuello con botones de Basile, una corbata de seda de Joseph Abboud y zapatos de piel de avestruz de Susan Bennis & Edwards.”

El uso de las marcas en la cultura popular también se ha considerado como oportunidad de negocio. Hoy, en la producción de películas, es habitual lo que se denomina *product placement*, en el que se definen con atención y exactitud qué marcas se utilizarán. El *product placement* se ha convertido en una fuente considerable de ingresos para los directores de cine y, de esta manera, la esfera cultural popular se conecta estrechamente con la esfera comercial.

La investigación sobre el uso de las marcas en la cultura popular muestra que el número de marcas representadas crece rápidamente (Friedman 1985).

Hay foros más críticos, como algunos programas de televisión, diarios, publicaciones profesionales, etc., que son otra fuente de cultura popular para los tipos de historias que forman una marca. Cuando una empresa hace algo bueno o malo, los periodistas siempre se dan cuenta.

### **Nike y la prensa popular**

Muchas multinacionales se enfrentan a la crítica de ciudadanos preocupados y activistas porque utilizan mano de obra barata del Tercer Mundo. El fabricante de ropa deportiva Nike fue el centro de la atención pública hace unos años por una historia que muestra realmente el poder de los medios de comunicación. En el año 2001, Nike llevó a cabo una campaña en la que los consumidores podían personalizar su propio calzado deportivo en línea y pedir que se le enviara a casa. En la página de inicio, se ponía énfasis en que Nike valoraba de verdad la libertad de elección y la libertad de expresión, y por este motivo, Nike dejaba que los consumidores tomaran las riendas del asunto. El estudiante del MIT (Massachusetts Institute of Technology) Jonah Peretti intentó pedir un par de zapatillas para correr en el sitio web de Nike con el estampado de la palabra sweatshop (taller de trabajo esclavo). Nike respondió que sweatshop era una palabra de argot que no era adecuada para estamparse en sus productos. Entonces, Peretti respondió que no era una palabra de argot y añadió algunas observaciones sobre el hecho de que a Nike no le interesase tanto mantener los valores de la libertad de expresión y de elección cuando se trataba de los trabajadores, sobre todo de Asia y América del Sur, que trabajaban en las fábricas de Nike. La historia podría haber acabado así si Peretti no hubiese enviado aquella conversación de correo electrónico con Nike a una docena de amigos que, a su vez, la enviaron a sus amigos. Al cabo de poco tiempo, la historia aparecía en los medios de comunicación de todo el mundo y millones de personas consiguieron la conversación de correo electrónico que Peretti había tenido con Nike. La moral de la historia es que, cuando se trata de relaciones públicas, ni siquiera una de las empresas más grandes del mundo puede controlar los medios y lo que se escribe en los mismos. Incluso una pequeña conversación mediante el correo electrónico puede extenderse con rapidez y generar muchas protestas.

### **Las marcas y la música**

Incluso en la música popular se utilizan con frecuencia los grupos para fijar un tono determinado o para describir un escenario. En la tabla 1.3, se muestra que este recurso retórico se utiliza en una amplia variedad de géneros y con un espectro de diferentes marcas [\(3\)](#) :

**Tabla 1.3.** Artistas y canciones utilizadas para fijar una marca.

Artista	Canción
Aqua	Barbie Girl
Bruce Springsteen	Pink Cadillac
Serge Gainsborough	Ford Mustang
David Allen Coe	Jack Daniels, if you please
Blink 182	Marlboro Man
Run DMC	My Adidas
Busta Rhymes	Pass the Courvoisier
Janis Joplin	Mercedes Benz
Chuck Berry	My Mustang Ford

### 3.4. Beneficios derivados de la imagen de marca corporativa

El hecho de que la empresa tenga una imagen favorable, fuerte y única, puede reportarle muchos beneficios, hasta el punto de convertir a la marca corporativa en un activo estratégico con un fuerte capital comercial asociado, es decir, el conjunto de activos y pasivos que, asociados a una marca, nombre o símbolo, añaden o quitan valor.

Entre los principales beneficios, podemos mencionar los siguientes:

- **Proporciona ventajas competitivas.** Los significados de una marca trabajados adecuadamente ayudan a competir de una manera determinante en cualquier mercado. Las marcas percibidas de una manera más nítida y coherente son las preferidas por los clientes.
- **Genera nuevas oportunidades de negocio.** Las marcas más sólidas y mejor conocidas pueden llegar a proporcionar oportunidades estratégicas para crear nuevas líneas de productos y subproductos, o para expandir las actividades y las áreas del negocio.
- **Se convierte en un activo financiero.** El grado de reconocimiento que una marca tiene en su mercado determina la proporción del presupuesto que debe invertir para darse a conocer y construir una reputación determinada.
- **Se diferencia y se distingue de la competencia.** Si se ha planificado estratégicamente y

se ha gestionado adecuadamente, la imagen de marca de un producto o de una empresa transmite eficientemente sus diferencias competitivas.

- **Genera confianza en las diferentes audiencias.** Las mejores marcas no sólo son admiradas por sus usuarios y clientes, sino que son capaces de generar respeto en sus adversarios y convertirse en puntos de referencia obligada en el mercado.
- **Capitaliza el sentido de pertenencia.** El máximo valor de la imagen de marca se traduce en el grado de apropiación de la misma por parte sus clientes, externos o internos.

## Capítulo II. Los públicos objetivo: identificación y cuantificación

**María del Pilar Martínez Ruiz**

Sin duda alguna, la identidad corporativa constituye un aspecto esencial a la hora de articular todos los deseos y valores principales de una organización, y la ayuda a diferenciarse en un entorno altamente competitivo e inestable. La situación actual, caracterizada por la existencia de profundos y vertiginosos cambios en el entorno que rodea a las empresas, las lleva a diferenciarse, posicionarse y mejorar su imagen pública. La comunicación corporativa juega en este ámbito un papel central, y puede conducir a la empresa hacia el logro de distintos objetivos de negocio, como la creación de valor a los accionistas; la atracción, retención y motivación del personal; la venta y la obtención de la preferencia desde el punto de vista del consumidor; o la minimización de los impactos negativos en épocas de crisis. Y es que, cuando la identidad corporativa se gestiona mediante una comunicación corporativa adecuada, constituye un instrumento poderoso para integrar las diferentes disciplinas y actividades esenciales para alcanzar el éxito. Además, proporciona la cohesión visual necesaria para asegurar que todas las comunicaciones realizadas resulten coherentes entre sí y permitan llegar a una imagen consistente con la misión de la organización.

### **Un cambio en la identidad, una nueva imagen**

BASF es una de las empresas de la industria química más importantes del mundo. Con plantas de producción en 38 países y clientes en más de 170, la empresa dispone de una amplia cartera de productos, con cerca de 8.000 referencias que son suministradas a un gran número de empresas y consumidores en más de 170 países. De hecho, la diversidad de sus clientes es tan grande que los principales compradores de BASF son las industrias automovilística, química, textil, construcción y embalajes, y también los clientes en los sectores de la agricultura, la salud, la economía energética, las industrias eléctricas y las papeleras.

Como empresa internacionalmente activa, BASF ha hecho uso de la comunicación como medio para mejorar y consolidar su imagen corporativa global. Con esta finalidad, a principios del año 2004 BASF hizo público el nuevo símbolo que define su identidad visual.



Logotipo de BASF.

Sin cambiar el nombre de marca, dado que las letras ya conocidas BASF se mantienen –en un intento claro de reflejar la

tradición de la empresa—, el nuevo logotipo añade dos cuadros que se combinan en una alusión clara a la importancia de la colaboración y asociación como garantía de éxito seguro (“Un cuadrado complementa el otro y, juntos, forman un todo”). Por otro lado, el logo se completa con un mensaje, “The Chemical Company”, y se ofrece un fondo distinto de hasta seis colores, que expresan la diversidad y el dinamismo de BASF.

Tal y como la misma empresa declara en su web:

*“El nuevo símbolo es una combinación perfecta que representa una marca fuerte y una estrategia clara.*

*BASF está trazando un nuevo rumbo para continuar siendo la empresa química líder en el mundo. A partir de hoy son importantes nuevos colores y elementos, componentes del nuevo diseño corporativo de la marca BASF.*

*Una adecuada combinación de su fuerza ya comprobada y nuevos elementos constituyen la señal que la empresa envía para construir el futuro. Los seis colores corporativos presentes y la variedad en el uso en los diferentes medios de comunicación expresan el dinamismo que la marca BASF representa en las esferas de sus actividades.”*

Junto a la renovación de sus signos visuales, BASF ha lanzado globalmente una importante campaña de comunicación dirigida a sus diferentes públicos objetivo. Con el eslogan “Contribución invisible, éxito visible”, BASF pone de relieve los principios fundamentales que definen su cultura corporativa.



Ciertamente, mediante una adecuada gestión de la comunicación corporativa, la empresa puede construir y mantener unas relaciones cordiales de entendimiento y compromiso con los diferentes grupos clave de referencia con los que se relaciona. Indudablemente, la obtención de este tipo de relaciones es susceptible de proporcionar a la organización numerosas ventajas de diferente índole, entre las que pueden destacarse la habilidad para atraer y retener a consumidores y empleados, alcanzar alianzas de tipo estratégico, conseguir el apoyo necesario de los mercados financieros y generar una dimensión estratégica de dirección y propuesta de actuación. De este modo, lograr una comunicación corporativa adecuada constituye un asunto de importancia estratégica para la empresa y que implica no sólo a todos los grupos clave de referencia que están en contacto con la organización, sino también a los diferentes medios con los que la organización cuenta para comunicarse.

Ahora bien, a la hora de proyectar su identidad corporativa las empresas deben identificar a los destinatarios de sus acciones de comunicación, tratando de determinar el conjunto de públicos objetivo con los que se relacionan. Es por esto por lo que en la creación de una estrategia de comunicación apropiada para la consecución de los objetivos propuestos, la definición precisa y exacta de los diferentes destinatarios de las acciones de comunicación

(tanto segmentos como públicos objetivo) resulta fundamental. Dada la indudable relevancia de esta temática, en el presente capítulo nos centraremos en el estudio de la identificación y cuantificación de los públicos objetivo de las acciones de comunicación corporativa de las empresas, haciendo especial hincapié en los distintos elementos y condicionantes que estas tareas entrañan.

## **1. El concepto de público**

En la actualidad, todas aquellas empresas que desean proyectar su identidad con la finalidad principal de crear una determinada imagen pública deben, en primer lugar, identificar todos los destinatarios de estas acciones de comunicación, es decir, deben identificar el conjunto de públicos objetivo con los que la empresa se relaciona.

### **1.1. La identificación de los diferentes públicos en el entorno de la empresa**

En la creación de una estrategia de comunicación apropiada para la consecución de los objetivos propuestos, la definición en términos precisos de los diferentes destinatarios de las acciones de comunicación (tanto segmentos como público objetivo) resulta de suma relevancia aunque entraña cierta complejidad. Por este motivo, se debe tratar de combinar el enfoque metodológico más adecuado con unos resultados satisfactorios en cuanto al establecimiento de las diferentes categorías de destinatarios que, por el hecho de que poseen identidad propia y disponen de medios de acceso específicos, deben individualizarse a efectos de las acciones de comunicación de la empresa.

Se denomina público al conjunto de individuos que tienen una cierta homogeneidad – semejanza entre ellos en relación con la organización– y con los que la empresa se debe comunicar para obtener un cierto objetivo de imagen.

En función de los diferentes públicos que la empresa considere oportuno alcanzar con sus acciones de comunicación, a priori podrá esperarse una concepción del perfil de identidad distinto de la organización, establecido en función de los intereses de cada tipo de público al respecto.

Las empresas tienen diferentes actividades, medios y herramientas de comunicación para proyectar su imagen corporativa. La proyección de la identidad corporativa que la empresa decida realizar tiene que ser planificada previamente por los responsables de llevar a cabo las comunicaciones corporativas, basándose en una identidad real, un mensaje lo más claro y diáfano posible y el público o conjunto de públicos que hayan sido identificados. Entre las actividades más habituales con las que cuentan las empresas para proyectar su imagen, es posible destacar la publicidad, las campañas de relaciones públicas, el patrocinio de ciertos eventos así como las relaciones con la comunidad en general. En este sentido, durante los últimos años ha crecido el número de empresas que han optado por patrocinar eventos y acontecimientos de distinta índole (cultural, social, deportivo, etc.) con el ánimo de transmitir una determinada imagen a la comunidad.

Como ejemplo, a continuación se muestra el caso de una empresa de gran tradición en el País Vasco, que fabrica y comercializa queso Idiazabal, y que pertenece a un grupo empresarial, bien asentada en el sector lácteo. En este caso, es posible identificar tres amplios marcos de referencia a efectos de comunicación y de imagen:

- La propia empresa tiene sus propios públicos externos e internos.
- Como marca de producto –en esta empresa, el nombre del producto coincide con el de la empresa–, se relaciona con los mismos o con otros públicos y desarrolla un rol diferente.
- Como empresa tradicional en el País Vasco, representa un papel muy diferente de los anteriores, por lo cual, en consecuencia, tiene también un problema distinto y particular en términos de imagen.

### **Contextos de referencia de una empresa vasca que produce queso Idiazabal**

- **Considerando la empresa como tal**

Es posible percibir la empresa de diferentes maneras al poseer diferentes puntos de convergencia. Por lo tanto:

Entre los *proveedores y clientes directos* (distribuidores, fundamentalmente de alimentación y hostelería) puede ser calificada por criterios tales como cumplimiento de sus compromisos, rapidez de suministro, facilidades y ayudas a la comercialización, etc., compitiendo con otras empresas del sector o incluso de otros sectores.

Entre los *empleados*, los criterios tienen que ver con otros aspectos, como la situación laboral o sindical.

Entre la sociedad en un sentido amplio, puede ser calificada por criterios de progresismo, filosofía empresarial, dinamismo, emprendedurismo, tradición, etc., respecto a los cuales se puede encontrar una tasa reducida de conocimiento público (que hay que determinar) con gran incidencia sobre los resultados.

Entre los *compradores finales y/o los consumidores*, los criterios de marketing, centrados en la imagen de marca y relativos a atributos descritos desde la perspectiva del consumo: sabor, calidad, presentación, precio, promoción de ventas, publicidad, etc.

Encontramos, por lo tanto, diferentes enfoques de análisis posibles, con variaciones importantes en cuanto a los destinatarios y los criterios de relación de la empresa en relación con los intereses diferentes de estos públicos.

- **Considerando la marca Idiazabal**

La marca Idiazabal es mucho más conocida que la empresa en el ámbito de los consumidores finales (y también en el ámbito de la opinión pública en general), por lo que puede ser tipificada por criterios de tipo comercial similares a los expuestos al final del apartado anterior.

El contexto competitivo lo conforman aquellas **marcas** que compiten en los mercados donde se ubica la firma en cuanto a marca de queso, así como los de sus otras marcas y empresas del grupo.

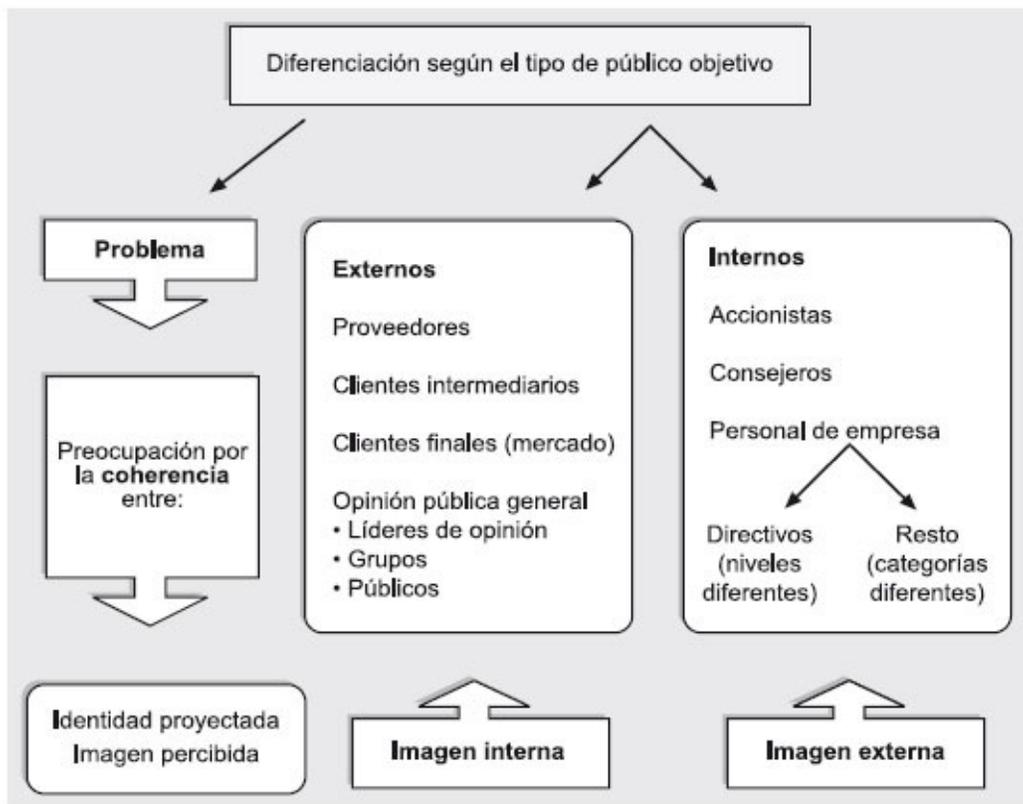
- **Considerando la empresa como institución tradicional en el País Vasco**

Se mezclarían los criterios de tipificación empresarial (desarrollo, aportación social, gestión, etc.) con otros de tipo tradición, con todas sus consecuencias (lo tradicional, lo entrañable, lo propio, etc.) y con otros posibles aspectos relacionados con esta percepción del problema.

La identificación y diferenciación de los distintos tipos de públicos constituye un fenómeno complejo. Por este motivo, será preciso que la organización lleve a cabo un análisis estructural detallado de cada uno de los mismos, en el que la alta dirección de la empresa se posicione en una postura determinada en cuanto al planteamiento estratégico de comunicación al servicio de la empresa.

Por otro lado, hay que tener en cuenta que la percepción que tengan los públicos constituye uno de los aspectos más relevantes que la entidad debe tratar con especial cuidado. De la percepción existente depende su comprensión y la actitud que tomarán los diferentes destinatarios de las acciones de comunicación, al mismo tiempo que repercutirá indudablemente en la respuesta al mensaje y la forma de retroalimentación que generará. Además, la imagen percibida de la empresa variará según el tipo de públicos que se relacionen con la misma, ya sean internos o externos.

Ahora bien, dado que la organización tiene una única identidad y que los públicos objetivo pueden tener imágenes diferentes de la misma, se plantea un problema de coherencia entre la identidad proyectada y las imágenes percibidas. Los diferentes públicos de las empresas, clasificados en internos y en externos, deben ser analizados e identificados ampliamente, siguiendo un proceso metodológico como el que se describirá más adelante. La figura 2.1 muestra gráficamente este proceso.



**Figura 2.1.** La imagen percibida de la empresa. Fuente: Sanz de la Tajada (1994).

La formación de la imagen corporativa se centra en dos áreas: La endógena, que abarca la identidad de la empresa (es decir, su realidad) y la comunicación interpersonal, y la exógena, que contempla la proyección de la imagen mediante distintos medios, ya sean dirigidos o masivos, y la memoria a largo plazo del público objetivo.

A la hora de establecer una segmentación adecuada de los destinatarios de las acciones de comunicación, se ha de aplicar una metodología propicia tanto para el problema como para su resolución. Ahora bien, previamente es preciso realizar una serie de consideraciones previas.

- En primer lugar, los distintos tipos de destinatarios poseen personalidad propia e independiente que se debe considerar de manera aislada.
- En segundo lugar, se requieren planteamientos específicos para definir la población objetivo de las acciones de comunicación al servicio de la imagen.
- Por último, es preciso realizar en cada caso concreto un esfuerzo minucioso de clasificación y de relación, con objeto de combinar dos aspectos: la lista más amplia posible de tipos de destinatarios independientes y la mejor agrupación posible (sobre todo a efectos operativos) de estos tipos en grupos válidos para la correcta ejecución de las acciones de comunicación que se vayan a realizar. No obstante, con frecuencia estos esfuerzos no garantizan que finalmente se llegue a obtener una lista completa de los destinatarios posibles.

## 1.2. Las relaciones existentes entre los distintos públicos objetivo

Sin duda, la comunicación corporativa se compone de un sinnúmero de elementos tanto internos como externos que, en su eficaz desarrollo, constituyen la plataforma de proyección de la imagen de la empresa de manera eficiente. Ahora bien, la comunicación que las empresas mantienen con sus diferentes públicos objetivo no es unilateral ni radial, es decir, no se produce exclusivamente entre las empresas y sus respectivos públicos objetivo, sino que existe un complejo entramado de relaciones de influencia, ascendencia o dependencia.

La estructura real de comunicaciones entre la empresa y sus públicos objetivo resulta extremadamente compleja debido a que incluye, por un lado, las corrientes de información de la dirección general de la entidad hacia los diferentes públicos –tanto internos como externos– que pueden ser potenciadas o contrarrestadas por otras corrientes que se producen entre algunos de los públicos objetivo sin que la empresa pueda ejercer control alguno. Por otro lado, también se deben considerar los mecanismos que existen para tales comunicaciones, como el rumor, la influencia de opinión, la publicidad de la entidad, la acción comercial, las relaciones estructurales que afectan a la propia organización y la información en sentido general.

Así pues, en la imagen de la empresa influyen no sólo las comunicaciones diseñadas y planificadas rigurosamente que dan lugar a una imagen controlada, sino también las demás corrientes informativas, ajenas a la organización, que producen una imagen no controlada. La empresa debe reconocer tal situación con el objeto de garantizar el éxito de la comunicación al servicio del control de su imagen entre los distintos públicos objetivo. Por lo tanto, la empresa debe alcanzar un elevado conocimiento de las relaciones de información y comunicación, así como de las relaciones estructurales entre los diferentes públicos, con el objetivo de establecer una política de comunicación eficiente para toda la organización.

En la comprensión de este fenómeno, el trabajo de Balmer y Gray (2000) resulta de gran importancia. En concreto, estos autores observaron cómo las tendencias del entorno que rodea a las empresas han contribuido a incrementar la preocupación mostrada por la alta dirección respecto a las cuestiones relativas a la identidad y comunicación corporativas.

Tradicionalmente, los problemas que aparecían en estos campos eran comúnmente atajados de manera menos efectiva debido a la visión funcional y no estratégica que se tenía de las comunicaciones corporativas. Por este motivo, estos autores sugieren que el sistema de comunicación corporativa debería concebirse desde una perspectiva más amplia, como un proceso compuesto por un sistema de tres partes: comunicación primaria, secundaria y terciaria.

Mientras que la comunicación primaria debería presentar una imagen positiva de la compañía y fijar las bases para obtener una buena reputación, la comunicación secundaria se tendría que diseñar para dar apoyo a la comunicación primaria y reforzarla. Junto con estas comunicaciones, la comunicación terciaria debería ser positiva y tener como resultado una reputación superior, siempre y cuando los otros dos estadios de la comunicación corporativa

se conciban adecuadamente. Estos autores postulan además que las empresas que implementen este proceso deberían obtener como resultado una importante ventaja competitiva.

A continuación, podemos ver la figura 2.2 que presenta el modelo de Balmer y Gray (2000), en la que se vincula la identidad corporativa con el proceso de comunicación corporativa.

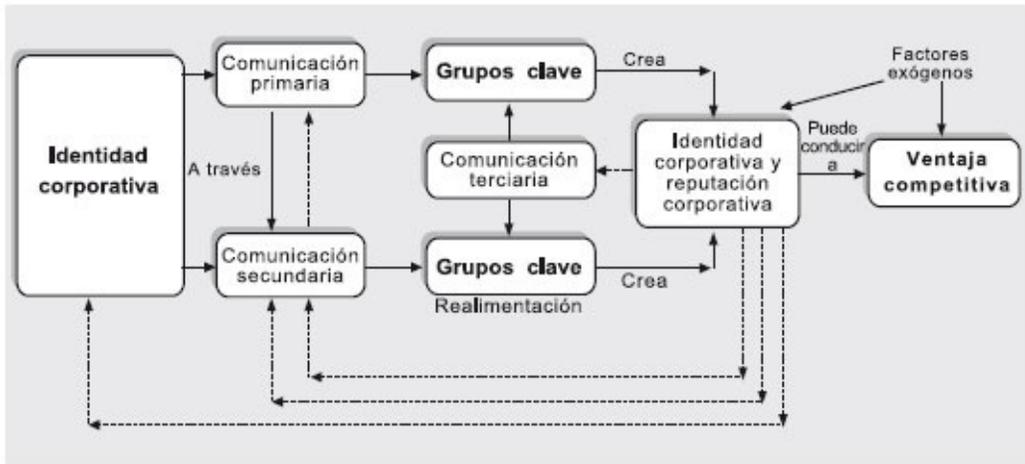


Figura 2.2. El nuevo modelo del proceso de identidad corporativa-comunicación corporativa. Fuente: Balmer y Gray (2000).

Tabla 2.1. Modelo de identidad corporativa-comunicación corporativa de Balmer y Gray.

<b>Político</b>	<b>Identidad corporativa</b> (I) Valores y propósitos (II) Estrategia corporativa (III) Cultura organizativa (IV) Estructura organizativa	<b>Fuerzas ambientales</b> Las cinco categorías ambientales tienen un impacto en todas las partes del proceso descrito.
<b>Económico</b>	<b>Comunicación primaria</b> (I) Productos y servicios (II) Comportamiento del mercado (III) Comportamiento hacia los empleados (IV) Comportamiento de los empleados hacia otros grupos clave (V) Comportamiento del no mercado	<b>Comunicación secundaria</b> (I) Comunicaciones formales y corporativas (publicidad, relaciones públicas, diseño gráfico, promociones de ventas, etc.) (II) Sistemas de identificación visual

<b>Ético</b>	<b>Comunicaciones terciarias</b> (I) Personales (boca-oreja) (II) Interpretación y utilización de los medios de comunicación (III) Competidores –comunicación y uso	<b>Grupos clave</b> (I) Individuos (cada vez más se considera que pertenecen a distintos grupos fuera y dentro de la organización. Sin embargo, antes se les consideraba dentro de un único grupo) (II) Clientes (III) Distribuidores y minoristas (IV) Proveedores (V) Compañeros de alianzas de empresas (VI) Analistas e instituciones financieras (VII) Portadores de recursos (VIII) Gobierno y otras agencias de regulación (IX) Organizaciones de acción social (X) El público en general (XI) Empleados
<b>Social y técnico</b>	<b>Imagen corporativa</b> Imagen mental inmediata que los individuos o los grupos clave crean de una determinada organización.	<b>Reputación corporativa</b> Evoluciona en el tiempo como consecuencia del resultado consistente que se refuerza por los tres tipos de comunicación que se muestran.
<b>Fuerzas ambientales</b>	<b>Ventaja competitiva</b> La reputación que para los individuos o grupos clave tiene la compañía y que podrá influir o no en su deseo de proporcionar apoyo a la empresa.	<b>Factores exógenos</b> Las percepciones de la organización y, por lo tanto, la fuerza de la ventaja competitiva puede ser influida por una serie de factores como: (I) el país de origen, la imagen y la reputación (II) la imagen de la industria y la reputación (III) las imágenes y las regulaciones de las alianzas y compromisos empresariales, etc.

Este modelo resulta de gran importancia, ya que expresa la concepción de estos autores relativa a los procesos de comunicación corporativa como un modelo conceptual a la vez que operacional. Además, se trata de un modelo pragmático en su naturaleza que tiene como fin no sólo mostrar la naturaleza inseparable de la identidad corporativa con respecto a la comunicación corporativa, la imagen corporativa y la reputación en la obtención de una ventaja corporativa, sino que además describe el rol pivotante de los tres elementos del sistema de comunicación corporativa. Por lo tanto, podrá entenderse que las formas de comunicación corporativa conforman un puente tripartito entre la identidad de una organización, la imagen resultante y la reputación obtenida.

Una comunicación eficiente contempla la estructura de una buena política de comunicación junto con unas características específicas de la campaña donde se identifican todos los públicos objetivo y los aspectos relacionados con la efectividad de las actividades de comunicación corporativa.

## 2. Los destinatarios de la comunicación empresarial

### 2.1. Análisis de los diferentes públicos objetivo

Los públicos a los que se pretende llegar con las numerosas acciones de comunicación que la empresa decida emplear, y que se definen en función de distintos criterios dependiendo de su vinculación con el fenómeno que se considere, reciben el nombre de públicos objetivo o población objetivo de las acciones de comunicación.

Con frecuencia, la población objetivo también se denomina población útil o población diana, y está formada por un conjunto de personas que se definen en función de características propias (diferentes en cada caso). Este grupo de personas se define según su perfil, al que se llega a partir de distintos criterios. La tabla 2.2 resume las principales características que se suelen utilizar.

**Tabla 2.2.** Diferentes tipos de características que permiten definir el perfil de la población objetivo.

<b>Sociodemográficas</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Sexo</li><li>– Edad</li><li>– Lugar de residencia</li></ul>
<b>Socioculturales</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Clase social</li><li>– Nivel de estudios</li><li>– Ocupación</li><li>– Profesión</li></ul>
<b>Socioeconómicas</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Nivel de renta</li><li>– Patrimonio</li><li>– Estructura del gasto</li></ul>
<b>Sociopolíticas</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Afiliación política</li><li>– Simpatía por grupos sindicales</li><li>– Importancia como autoridad pública</li></ul>
<b>Psicológicas</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Actitudes</li><li>– Personalidad</li><li>– Estilos de vida</li></ul>

Cuando la población objetivo no conforma un conjunto heterogéneo, no resulta recomendable dirigir acciones genéricas, ya que en esta situación las personas difieren no sólo en su comportamiento, sino también en las causas del mismo. Además, cada individuo de la población no tiene por qué representar el mismo grado de interés en relación con la comunicación, y a partir de los objetivos que se han establecido para la misma. Por este motivo, resulta conveniente atribuir a cada individuo de la población un coeficiente de ponderación indicador del grado de utilidad que este individuo representa para la empresa cuya identidad se quiere comunicar al servicio de la política de imagen institucional.

El término población objetivo implica no sólo un número determinado de personas, sino también las características que las diferencian del resto de la población y las convierten en objeto de las acciones de comunicación de la empresa.

La población objetivo puede estar compuesta por diferentes colectivos con características diferenciales, como directivos y otros empleados –de diferentes niveles– de la empresa, consejeros, accionistas, proveedores, clientes directos, clientes indirectos, prescriptores de opinión, intermediarios comerciales, intermediarios industriales, líderes políticos, líderes sociales, poderes públicos, etc. y, por supuesto, la opinión pública en general.

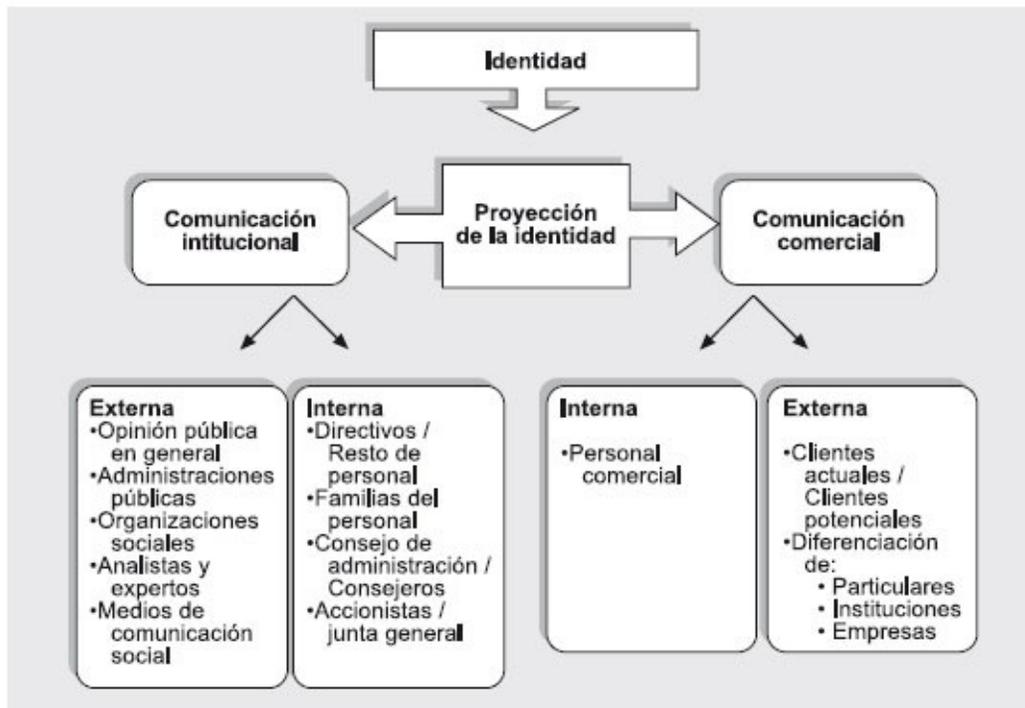
A partir de esta población objetivo, las técnicas de segmentación permiten obtener grupos de individuos con características homogéneas entre sí y diferenciadas con respecto a los individuos que conforman el resto de los grupos. Se ha de partir de la idea de que es posible dividir el conjunto de la población objetivo en un número limitado de grupos, de manera que cada uno de estos grupos pueda recibir un coeficiente medio de ponderación perfectamente diferenciado.

Los públicos los conforman todos aquellos individuos que contribuyen decisivamente a la consecución del beneficio de la empresa y, por lo tanto, al sostenimiento y devenir futuro de la misma. En muchos casos, constituye la población objetivo fundamental a efectos de la imagen genérica de la organización, incluyendo a consumidores, compradores e intermediarios en el proceso de comercialización.

Las técnicas de segmentación y de tipología permiten homogeneizar los colectivos heterogéneos para facilitar la planificación estratégica de la comunicación y su desempeño eficaz.

Sobre este particular, conviene recordar la clara diferencia existente entre la comunicación comercial de la empresa en todas sus formas y, en cada una de las mismas, sus respectivas proyecciones hacia públicos internos y externos. La figura 2.3 ilustra de manera gráfica esta diferencia.

**Figura 2.3.** Definición de segmentos de público objetivo en los diferentes niveles de comunicación de una empresa.



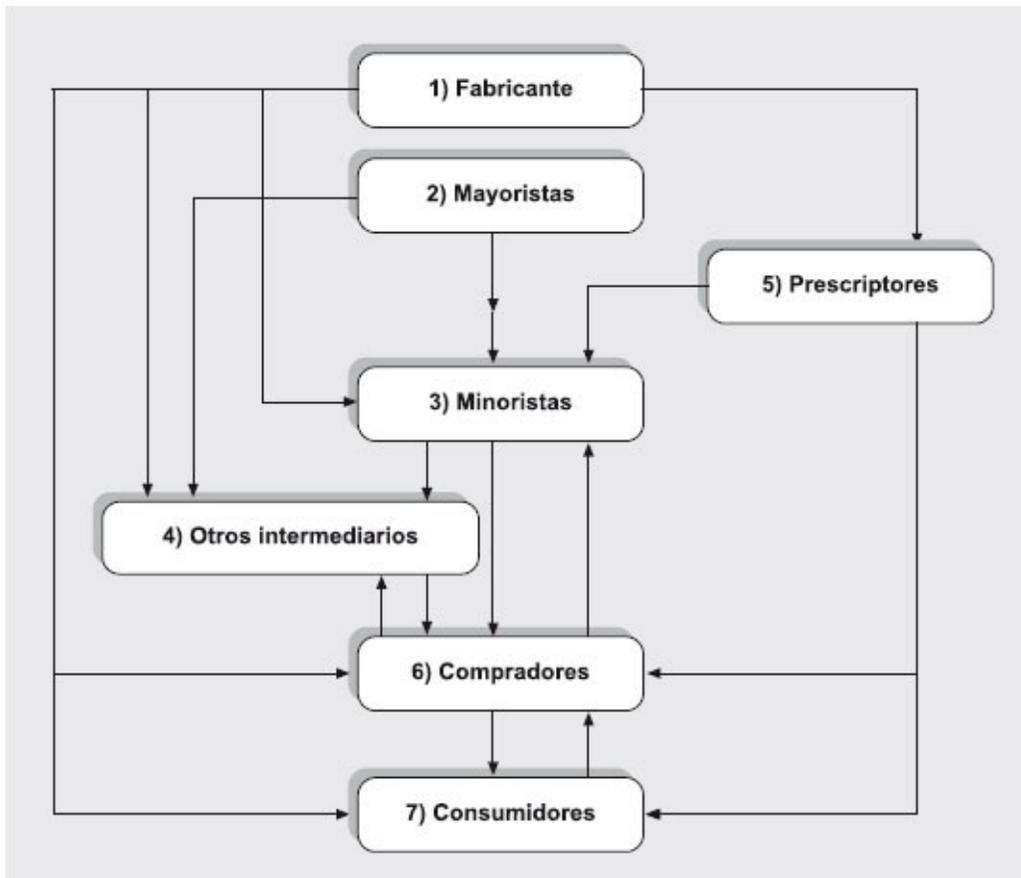
Fuente: Sanz de la Tajada (1994).

## 2.2. La población objetivo y la clientela

La consideración explícita de los públicos comerciales resulta de gran interés, dada la elevada importancia de la actividad comercial que desarrolla la empresa, así como sus repercusiones sobre el normal funcionamiento y supervivencia de la entidad. El esquema de la actividad comercial permite identificar los distintos públicos objetivo de la empresa en el contexto comercial: los prescriptores, los distribuidores (tanto mayoristas y detallistas como de otro tipo), y el mercado (compuesto por compradores y consumidores).

Dentro de estos públicos, el mercado final está compuesto a su vez por dos grandes grupos: el mercado actual o real –compradores y consumidores actuales del producto– y el mercado potencial –individuos con capacidad de compra que en el momento presente no forman parte del mercado actual.

La figura 2.4 refleja esquemáticamente la actividad comercial.



**Figura 2.4.** El esquema de la actividad comercial.

En el ámbito de la actividad de marketing, la diferenciación entre los conceptos de mercado actual o real y de clientela resulta imprescindible, sobre todo si tenemos en cuenta el uso indistinto que de estos términos se suele realizar con frecuencia.

Mientras que el mercado actual o real hace referencia a los compradores y/o consumidores del producto concreto, con independencia de su lealtad a la marca en cuestión, la clientela implica una restricción conceptual del mercado, en tanto que comporta una cierta frecuencia de compra y/o consumo y un determinado grado de fidelidad a la empresa, el producto y la marca.

La identificación de la clientela implica una serie de estudios e investigaciones orientadas especialmente a la identificación de compradores y de consumidores – tanto reales como potenciales–, así como la detección de clientelas entre sí a partir del análisis de los hábitos, frecuencias y comportamientos de compra y consumo.

Uno de los componentes básicos de la población objetivo para la comunicación externa lo constituye la clientela de la empresa. Dentro de esta clientela, será posible identificar varios segmentos definidos de manera particular y sobre los cuales la empresa deberá posicionarse a efectos de las acciones de comunicación –sobre todo comercial–, tratando de elegir aquellos segmentos donde la eficacia pueda ser más elevada. Por esta razón, es preciso que la empresa conozca los diferentes grupos de clientes con los que cuenta, así como la suficiente información de los mismos como para decidir qué clientes le interesan más, es decir, cuál es

la clientela óptima a la que dirigir sus acciones de comunicación. Por este motivo, se denomina población objetivo a todos los clientes a los que se dirigen las acciones de comunicación y que constituyen el blanco u objetivo de estas acciones.

Así pues, el concepto de población objetivo resulta mucho más preciso que el de clientela en tanto que una empresa que decide realizar una acción de comunicación puede dirigirse a:

- Todo su mercado –tanto actual como potencial– para incidir incluso en aquellos consumidores que todavía no son clientes suyos.
- Su clientela real –sus clientes actuales o sus usuarios de servicios.
- Una parte de la clientela.

Estas decisiones deben tomarse en función de a quién se deseen dirigir las acciones de comunicación y de acuerdo con los objetivos concretos que se persigan en cada caso.

### 2.3. Las características que permiten tipificar la población objetivo

La definición de la población objetivo se realiza mediante diferentes tipos de estudios que podemos concretar en los siguientes cuatro enfoques fundamentales: estudios cuantitativos de entornos diferentes, estudios cualitativos de las características e intereses de los públicos, técnicas de segmentación y tipología para clasificar públicos y el conocimiento derivado de la experiencia de los expertos en comunicación. **a) Estudios cuantitativos de entornos diferentes.**

Los estudios cuantitativos de los diferentes entornos y públicos se realizan mediante la aplicación de encuestas de hechos y pueden recopilar información valiosa relativa a lo siguiente:

- Análisis económico de las características de los públicos, su perfil y tipificación.
- Identificación y ampliación del conocimiento que se posee acerca de determinados públicos especiales.
- Hábitos y comportamientos, lo que resulta fundamental a la hora de definir el perfil de los públicos y de sus maneras de relacionarse con la organización (tanto de clientes como de empleados, proveedores, accionistas, etc.).
- Relaciones funcionales de dependencia entre los diferentes públicos a efectos de la eficacia de las comunicaciones directas e indirectas.
- Frecuencias y tasas de consumo y frecuencia de los productos y marcas de la empresa.

- Análisis cuantitativo de la posición de los competidores de la empresa.
- Explicación de comportamientos diferentes en relación con la organización.
- Etc.

### **b) Estudios cualitativos de las características e intereses de los públicos.**

Los estudios cualitativos de las características, actitudes e intereses de los diferentes grupos hacen posible recabar información sobre lo siguiente:

- Las características cualitativas de los públicos, sus motivaciones y temas de comportamiento.
- La imagen que se percibe de la empresa y de sus competidores.
- Las actitudes (tanto negativas como positivas).
- Las preferencias que muestran los públicos.
- Etc.

### **c) Técnicas de segmentación y tipología para clasificar públicos.**

Las técnicas de segmentación y tipología exigen de la aplicación de procedimientos estadísticos –el análisis discriminante, el análisis de la varianza y el análisis de grupos– para dividir a la población e identificar grupos concretos de individuos que, en función de ciertas características (sociodemográficas, actitudinales y de otros tipos) y comportamientos de respuesta frente a estímulos de comunicación, presentan una elevada homogeneidad. Permiten recoger información válida para alcanzar los objetivos siguientes:

- Planificar las acciones de comunicación de la empresa con sus diferentes públicos de la manera más adecuada posible, especialmente los públicos externos, por ser más numerosos y heterogéneos que los internos.
- Conocer con mayor profundidad y precisión las características que permiten delimitar la población objetivo en cada caso concreto.

### **d) Conocimiento derivado de la experiencia de los expertos en comunicación.**

Finalmente, los procedimientos opináticos a partir de los conocimientos y experiencias de los responsables de la comunicación proporcionan información de tipo subjetivo que resulta útil para complementar la que se ha obtenido a partir del resto de los procedimientos. Permite obtener información para conocer lo siguiente:

- Las características cualitativas de los públicos, sus motivaciones y temas de comportamiento.
- La imagen que se percibe de la empresa y de sus competidores.
- Las actitudes (tanto negativas como positivas).
- Las preferencias que muestran los públicos.
- Etc.

En lo que respecta a las variables que permiten tipificar la población objetivo, es preciso identificar y medir todas las variables que sean significativas. Sean del tipo que sean (p. ej., socioculturales, socioeconómicas, de personalidad, etc.) deben ser fácilmente identificables en la realidad, con el objetivo de que faciliten la ejecución de estrategias adecuadas sobre los destinatarios que se tienen en consideración.

### **3. La identificación de los públicos objetivo de la comunicación**

Para identificar los públicos objetivo de la comunicación, las organizaciones pueden utilizar diferentes criterios.

#### **3.1. Criterios de identificación**

Un primer criterio de identificación del público objetivo de la comunicación consiste en atender a la proximidad que existe entre el mismo y la organización. En este sentido, es posible diferenciar en estos destinatarios entre los públicos internos y los públicos externos.

Los públicos internos incluyen las personas o el grupo de personas que conforman la empresa o entidad y que están directamente vinculadas a la misma. De este modo, en los públicos internos de una organización sería posible distinguir a los accionistas, los directivos, los empleados, los trabajadores, los contratistas, los proveedores, los distribuidores y otros colectivos con vinculación directa con la empresa.

Por otro lado, los públicos externos los conformarían todas las personas o grupos de personas que tienen alguna relación con la institución, ya sea de tipo geográfico, o en relación con los productos o con los servicios.

Asimismo, una empresa puede identificar a los destinatarios posibles de las acciones de

comunicación teniendo en cuenta, por ejemplo, su influencia y capacidad para afectar a los objetivos y resultados de la organización. Estas características, en definitiva, permitirán a la empresa establecer una jerarquización de estos colectivos y analizar las posibilidades estructurales de relación con los mismos.

De manera general, la empresa puede establecer los públicos objetivo siguientes:

- la Administración pública,
- los responsables de la gestión pública en el ámbito de actividad considerado,
- los partidos políticos,
- los sindicatos y sus responsables,
- asociaciones sociales (colegios profesionales, asociaciones de vecinos, de consumidores, etc.),
- los líderes de opinión, incluidos los medios de comunicación social,
- los intermediarios,
- los consumidores y clientes de la organización,
- la opinión pública en general,
- los empleados de la empresa,
- profesionales que están implicados directamente o indirectamente en el ámbito empresarial, otros colectivos afines.

Entre los distintos criterios que se pueden considerar para su clasificación, se pueden citar los siguientes:

- El papel y repercusiones que el público tiene sobre las expectativas inmediatas de la empresa.
- La influencia social que representa.
- La relación del público con el poder o la autoridad.
- La relación profesional con la empresa.

Teniendo en cuenta los criterios anteriores, es posible establecer una jerarquización de los públicos objetivo de la empresa y, a partir de la misma, definir el tipo de relación que la

empresa puede mantener con ellos (tabla 2.3).

**Tabla 2.3.** La identificación de los posibles destinatarios de la comunicación de una empresa.

Por su papel y repercusiones en las expectativas inmediatas de la empresa	<ul style="list-style-type: none"><li>- las autoridades correspondientes al ministerio responsable del sector de actividad concreto,</li><li>- las autoridades autonómicas,</li><li>- la propiedad de la empresa y sus responsabilidades,</li><li>- las autoridades de las provincias implicadas,</li><li>- los ayuntamientos y corporaciones locales afectadas,</li><li>- los distribuidores,</li><li>- los consumidores directos,</li><li>- los proveedores,</li><li>- los medios de comunicación social y los profesionales especializados en temas económicos y energéticos,</li><li>- etc.</li></ul>
Por la influencia social que tienen	<ul style="list-style-type: none"><li>- los partidos políticos, entre los que es posible distinguir los altos cargos con poder, los líderes ideológicos y los miembros activos que se encuentran en la base;</li><li>- los simpatizantes políticos que no están afiliados;</li><li>- las centrales sindicales, diferenciando los cargos más elevados del resto;</li><li>- los educadores, entre los que se encuentran los padres de familia, los maestros de educación primaria, los profesores de educación secundaria, los profesores de enseñanzas universitarias y otros tipos de enseñanzas;</li><li>- los colegios y asociaciones profesionales y gremiales;</li><li>- la Iglesia, considerando todos los grados de jerarquía que hay;</li><li>- los cargos públicos que ejercen notables influencias y repercusiones sociales;</li><li>- los grupos especializados, como asociaciones con finalidades no lucrativas de distinta índole;</li><li>- los militares con sus diferentes cuerpos, armas y graduación;</li><li>- las comunidades autónomas y sus gestores;</li><li>- etc.</li></ul>

<p>Por su relación con el poder o la autoridad</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- el Gobierno, en tanto que constituye el organismo rector del sistema economicosocial, y sus distintos dirigentes;</li> <li>- las autoridades autonómicas, sobre todo las que están especializadas en el tema;</li> <li>- el ministro y los colaboradores inmediatos encargados del sector de actividad que se considere;</li> <li>- los alcaldes y regidores de los ayuntamientos;</li> <li>- los gobernadores civiles;</li> <li>- etc.</li> </ul>
<p>Por su relación profesional con la empresa</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- los trabajadores de la empresa en todos sus niveles,</li> <li>- los proveedores en todas sus facetas y características,</li> <li>- los clientes directos,</li> <li>- los clientes potenciales,</li> <li>- los distribuidores de todo tipo,</li> <li>- etc.</li> </ul>

El análisis clasificatorio que se expone en el cuadro anterior es uno de los tantos posibles, y se pueden intentar otras clasificaciones diferentes o incluso un listado de criterios complementarios que contribuirían a incrementar el detalle y la validez de los argumentos utilizados. En este sentido, el interés fundamental reside en marcar las pautas de clasificación con sentido “economicopoliticosocial”, como es el marco en el que deberá encuadrarse la acción total de comunicación en todos sus niveles.

Las diferentes clasificaciones posibles no son mutuamente excluyentes, sino que se complementan e interrelacionan creando grupos de destinatarios posibles y pueden definirse por un conjunto de criterios de tipificación. Además, conviene reagrupar estos grupos con el fin de obtener planteamientos más operativos.

### **3.2. La selección concreta de públicos objetivo y la jerarquización ponderada de interés**

No todos los grupos de destinatarios identificados poseen el mismo grado de importancia para la empresa ni se encuentran en el mismo nivel de jerarquía, por lo que tampoco es necesario que estén presentes en todas las acciones de comunicación de la empresa. Por este motivo, resulta preciso llevar a cabo una jerarquización ponderada de los destinatarios de las acciones de comunicación.

La jerarquización ponderada de los destinatarios de las diferentes acciones de comunicación de la empresa deberá realizarse en función del grado de adecuación de cada uno de los objetivos planteados con cada segmento de destinatarios.

Con esta finalidad, se debe establecer la denominada **matriz de relación objetivos/destinatarios** como base fundamental para llevar a cabo una planificación total,

efectiva, estratégica y táctica de las acciones de comunicación al servicio de la imagen pública de la entidad. Esta matriz permite jerarquizar de forma adecuada a los diferentes segmentos de la población objetivo con carácter operativo y práctico, sobre todo de cara a emprender acciones concretas de comunicación al servicio de tales objetivos.

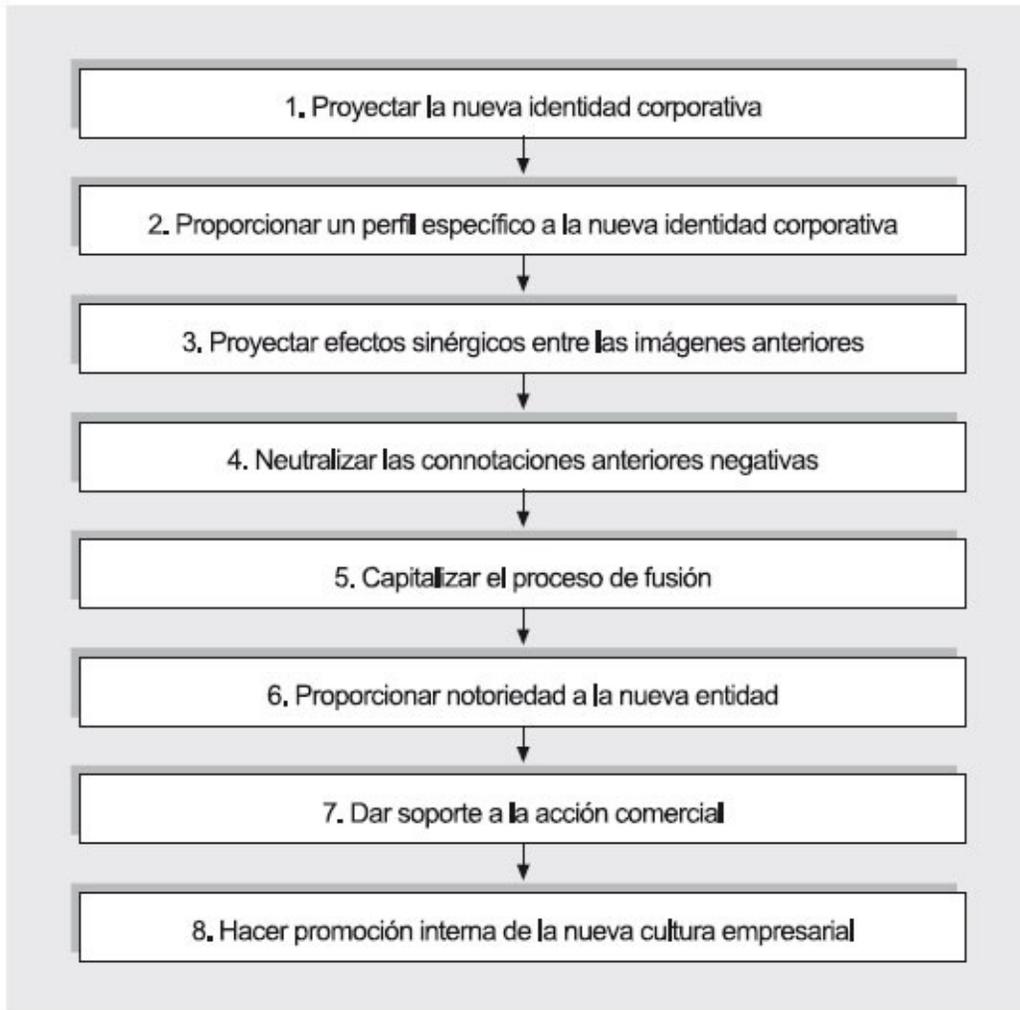
#### **4. La relación entre los objetivos de imagen que hay que conseguir con la comunicación: la cuantificación de los destinatarios**

Con objetivo de diseñar las estrategias de comunicación más adecuadas, es preciso seleccionar los públicos destinatarios de las mismas y relacionarlos con los objetivos que hay que conseguir para cada uno de ellos. Esto implica establecer la matriz objetivos/destinatarios, haciendo referencia explícita a las ponderaciones correspondientes.

El primer paso para construir la matriz de objetivos/destinatarios consiste en definir con precisión los objetivos de comunicación que se desea alcanzar.

Los objetivos de imagen que hay que conseguir con la comunicación corporativa son diferentes según la situación de la empresa. En ocasiones, los cambios internos llevan a redefinir la identidad corporativa y a establecer los objetivos de comunicación en términos de proyección de la nueva identidad corporativa, neutralizar las connotaciones negativas que había anteriormente y capitalizar una nueva imagen. Otras veces, el objetivo consiste en conseguir determinados efectos sobre la audiencia.

La figura 2.5 resume los objetivos de comunicación corporativa que se extraen de un caso real de comunicación al servicio de la imagen pública de una entidad financiera tras un proceso de fusión.



**Figura 2.5.** Objetivos de comunicación de una nueva entidad financiera.

Además, se definieron doce segmentos diferentes de públicos objetivo de la comunicación tal y como quedan representados en la tabla 2.4, donde cada casilla identifica la importancia que presenta un objetivo concreto para un segmento específico de destinatarios.

**Tabla 2.4.** Matriz de objetivos/destinatarios de la comunicación financiera a corto plazo.

Segmentación de destinatarios		Objetivos							
		1.º	2.º	3.º	4.º	5.º	6.º	7.º	8.º
1	Directivos de alto nivel de la entidad	A	A	B	B	A	C	C	A
2	Cuadros medios de la entidad	A	A	B	B	A	C	C	A
3	Resto de los empleados	A	A	B	B	A	C	C	A
4	Consejeros y accionistas	A	A	C	C	B	C	C	A
5	Clientes tradicionales	A	A	A	A	B	C	B	B
6	Grandes clientes actuales	A	A	A	A	B	C	A	B
7	Resto de los clientes actuales	A	A	B	A	C	B	A	B
8	Clientes potenciales	A	A	B	A	C	A	A	C
9	Intermediarios financieros	A	A	B	A	A	A	A	B
10	Líderes de opinión	A	A	B	A	A	A	A	B
11	Opinión informada	A	A	B	A	A	A	A	B
12	Opinión pública general	A	A	B	B	C	B	A	C

Nota: los códigos A, B y C identifican la importancia que presentan los distintos objetivos (1.º, 2.º, 3.º, 4.º, 5.º, 6.º, 7.º, 8.º) para cada uno de los segmentos de destinatarios identificados, y son: A = mucha trascendencia, B = bastante trascendencia, C = poca trascendencia.

Fuente: Sanz de la Tajada (1994)

Una vez establecida la matriz, el siguiente paso consiste en definir las estrategias de comunicación más adecuadas. No obstante, en algunas situaciones esta tarea se complica, sobre todo cuando la empresa actúa en distintos ámbitos transnacionales, donde los públicos destinatarios de la comunicación pueden presentar características sustancialmente diferentes (4).

Actualmente, se observa una tendencia creciente en las compañías de gran tamaño a optar por estrategias de extensión de marca al introducirse en mercados nuevos. La justificación que permite comprender este fenómeno es que tradicionalmente se ha venido considerando que extender una marca fuertemente asentada en un determinado mercado permitirá transmitir asociaciones de tipo positivo a la categoría de producto recientemente creada no sólo en el mercado actual, sino también en un mercado nuevo.

En la práctica, el estudio de este fenómeno permite observar que las compañías llevan a cabo estrategias de comunicación corporativa y también acciones concretas de comunicación y de posicionamiento de marca diferentes dependiendo de cuál

sea su país de origen y del país en el que deciden lanzar la nueva categoría. Por ejemplo, mientras que las empresas estadounidenses prefieren basar sus estrategias comunicacionales en argumentos relacionados con los beneficios del producto que desean comercializar, las empresas asiáticas optan por atributos relacionados con la identidad corporativa. La evidencia obtenida con empresas norteamericanas y asiáticas muestra cómo la identidad corporativa es valorada de diferente manera por los grupos clave relacionados con la empresa dependiendo del ámbito geográfico que se considere. De esta manera, mientras que las empresas que decidan operar en mercados asiáticos deben preocuparse especialmente por construir una fuerte identidad corporativa a la vez que proporcionar asociaciones positivas a sus marcas, la creación de una sólida identidad de marca no es tan valorada por los grupos de referencia clave de las empresas que operan en Estados Unidos. Por este motivo, si las empresas deciden actuar en mercados asiáticos, deberán llevar a cabo importantes esfuerzos para comunicar una fuerte identidad corporativa. En este sentido, el uso de distintas actividades en el ámbito de las relaciones públicas puede ser muy interesante en tanto que permite obtener beneficios de tipo más general y a largo plazo.

Una manera de solucionar este problema es con la cuantificación de la población objetivo. La empresa tiene que dotar a la población objetivo de una cierta operatividad para poder cuantificarla y analizar su concentración o dispersión espacial. Por esta razón, es necesario cuantificar y definir el perfil de los componentes de la población objetivo.

La cuantificación y la definición de perfiles se establecen en función de ciertas variables significativas que hayan sido seleccionadas anteriormente y que permitan determinar el perfil y la dimensión de los públicos. Indudablemente, encontrar esta medida es necesario para evaluar correctamente el presupuesto y establecer posteriormente las diferentes acciones de comunicación.

Este proceso no resulta complejo cuando se analizan públicos homogéneos, claramente delimitados y conocidos, y que conforman la mayoría de los segmentos de población objetivo. A pesar de esto, respecto de los públicos que son más amplios, heterogéneos, dispersos y con más orientación al uso de acciones publicitarias, se recomienda seguir un proceso analítico de cuantificación en tres pasos fundamentales, a saber:

- En primer lugar, la selección de variables representativas del interés de la empresa en cuanto al fenómeno objeto de estudio.
- En segundo lugar, la fijación de los valores correspondientes a los coeficientes de utilidad (ponderación del valor de los individuos considerados como destinatarios de la comunicación al servicio de la imagen) por modalidades en las variables seleccionadas.
- Por último, la determinación de la población objetivo en concreto, así como la cuantificación de la misma mediante la aplicación de los anteriores coeficientes de ponderación.

## Capítulo III. La comunicación como instrumento en la creación de la imagen corporativa

**M. Rosa Llamas Alonso**

En un entorno competitivo y globalizado como el actual, las empresas apuestan por la diferenciación a través de la proyección de una imagen corporativa fuerte y única. Así, con la intención de hacerse un hueco en la mente y en el corazón de los individuos, la compañía define un universo o conjunto de imágenes psicológicas y de experiencias que se puedan asociar a su nombre y puedan ser transmitidas a los diferentes públicos con los que se relaciona.

En este proceso de construcción y difusión de la imagen corporativa, las distintas actividades de comunicación de marketing juegan un papel decisivo. Junto a la identificación de la audiencia objetiva, las actividades de comunicación comprenden el diseño de programas donde la compañía: 1) seleccionará y combinará algunos de los instrumentos del mix de comunicación, como la publicidad, las relaciones públicas, el patrocinio y el marketing directo; 2) definirá un mensaje adecuado y homogéneo para sus diferentes públicos, y 3) establecerá los diversos canales a través de los cuales entrará en contacto con su audiencia.

### **Anesvad, una imagen de esperanza**

Anesvad nace en 1968 en Bilbao con el objetivo de atender las necesidades de los enfermos sin recursos económicos. Dos años más tarde, la organización comienza a introducirse en el ámbito internacional, primero desarrollando programas destinados a erradicar la lepra en la isla de Culión (Filipinas), posteriormente y de forma paulatina extendiendo su actuación a otros campos –principalmente atención sanitaria general, explotación sexual infantil, úlcera de Buruli, VIH/SIDA...– y a más países en otros continentes. Actualmente, y tal y como declara en su web, Anesvad se define a sí misma como “una organización no gubernamental para el desarrollo sin fines de lucro que trabaja en proyectos de acción sanitaria y desarrollo social en países de Asia, América Latina y África”.

La cooperación económica supone el principal sustento de esta organización. A través de la captación de socios, o mediante la recepción de donaciones, Anesvad está consiguiendo incrementar el número de particulares, instituciones y empresas que participan en las causas que promueve. En este sentido, el desarrollo continuado de acciones de comunicación ha permitido a Anesvad no sólo dar a conocer su misión y los valores que definen su cultura, sino lo que es más importante, crear una imagen de organización que lucha por un mundo mejor y más justo.



Con el ánimo de incrementar su notoriedad y reforzar su imagen corporativa, Anesvad ha utilizado diferentes instrumentos del mix comunicacional, difundiendo su mensaje a través de diversos canales. Notas de prensa y presentaciones públicas a través de seminarios, exposiciones o ferias se han combinado con campañas publicitarias –a veces catalogadas de agresiva– en diferentes medios como televisión, prensa o radio, así como con la elaboración de folletos, revistas e informes.

Por otro lado, el uso de Internet ha permitido a Anesvad disponer de forma permanente de un canal de comunicación y relación con la sociedad, a través de su web, así como del desarrollo de importantes acciones de comunicación articuladas por medio del boletín electrónico que dirige a sus asociados, o de la inserción de *banners* en diferentes webs.

Las formas en que las empresas diseñan, planifican y desarrollan sus acciones de comunicación corporativa han ido evolucionando conforme lo hacían sus diferentes públicos adaptándose a sus exigencias. Si en la época industrial hablábamos de una comunicación de masas, posteriormente se pasó a una comunicación dirigida a determinados segmentos, después nichos y en la actualidad podemos hablar de una comunicación corporativa más directa, personalizada e interactiva. Paralelamente, los contenidos de la comunicación también han cambiado, el monólogo, característico de las primeras actividades comunicacionales, ha dejado paso al diálogo definitorio de la comunicación corporativa en el siglo XXI.

Teniendo en cuenta lo anterior, éste capítulo tiene como objetivo analizar cómo las distintas actividades comunicacionales que lleva a cabo la empresa influyen en la forma de ser percibida. Para ello, a lo largo del mismo hacemos un repaso a algunos de los distintos instrumentos de comunicación con los que cuenta la empresa para crear un universo de asociaciones en la mente de los individuos y de esta forma influir en el proceso de creación de la imagen corporativa. Asimismo, también se destaca la importancia de diseñar una estrategia de comunicación integral y coherente con la identidad de la empresa.

## **1. La comunicación empresarial al servicio de la imagen: la comunicación corporativa integrada**

En el capítulo “Identidad, cultura e imagen corporativa” se ha analizado el concepto de imagen

corporativa, estableciéndose las diferencias existentes entre éste y la identidad, así como las relaciones que lo ligan a la identidad y a la cultura corporativa. No obstante, desde un punto de vista empresarial, la gestión de la imagen corporativa constituye un proceso estratégico de suma importancia, que exige de un esfuerzo continuado y del empleo de múltiples recursos, y de cuyos resultados depende la supervivencia de la empresa. Es por ello por lo que su comprensión, más allá de lo anterior, también ha de ir encaminada a conocer el proceso a través del cual se forma la imagen de la empresa en la mente de los consumidores, así como determinar cuál es la capacidad de gestión que tiene la empresa sobre este proceso y sus resultados.

La imagen corporativa es resultado de un complejo proceso desarrollado en la mente del individuo en el que intervienen multitud de factores, internos y externos al sujeto. Además, este proceso se encuentra condicionado por el uso de diversas fuentes, que ofrecen información sobre la empresa, que, de diferente tipo, es dada en distinta cantidad y con diferente nivel de calidad y objetividad.

El momento del tiempo o la situación en la que se encuentra el individuo pueden condicionar el proceso de formación de la imagen corporativa, decidiendo su resultado. Asimismo, las características internas del sujeto también inciden en este proceso, determinando las fuentes de información que utilizará, la credibilidad que ofrece a cada una de ellas, o el uso que hará de esta información entre otras cosas. Incluso, ante una misma situación y momento del tiempo, diferentes individuos podrán construir diferentes imágenes de una misma empresa, dado que la interpretación que harán de la información, o el modo en que se verán afectados por las circunstancias del momento pueden ser diferentes.

Por otro lado, el proceso se vuelve más complejo dado que son múltiples los mensajes que el público puede recibir en relación con una determinada empresa. Éstos pueden proceder de la propia organización, o ser emitidos por la competencia, el sector al que pertenece la empresa, o en el grupo de personas más o menos próximo que rodean al individuo. De forma más o menos intensa, todos ellos impactan en el individuo, influyendo en la definición de sus creencias, impresiones y opiniones y, por tanto, la imagen que tiene sobre la empresa.

La capacidad de la empresa para controlar y gestionar el proceso de construcción de su imagen corporativa está supeditada a cuál sea el factor considerado, o la fuente de información utilizada por el sujeto. La situación y el momento del tiempo en el que el individuo forma o modifica la imagen escapan al control de la empresa. Asimismo, ésta tampoco dispone de capacidad para afectar a las características internas del individuo, o su preferencia por utilizar una fuente de información u otra. Además, la compañía tampoco puede controlar el contenido informativo de los mensajes emitidos por diferentes fuentes, ni el modo ni el momento en que esta emisión se lleva a cabo.

De hecho, la capacidad de la empresa para influir en el proceso de formación de su imagen queda prácticamente limitada al control de sus comunicaciones. Es por ello por lo que la comunicación corporativa juega un papel decisivo en la percepción que los individuos tienen

sobre una empresa u organización.

Como un proceso que permite poner en contacto a la organización con sus diferentes públicos con los que se relaciona, la comunicación corporativa permite proyectar la personalidad de la organización, permitiendo que los consumidores la identifiquen con una serie de atributos deseados por ella misma.

La imagen no sólo afecta a productos, marcas o empresas, sino también a países y ciudades. La imagen global que los consumidores tienen de un país o ciudad se forma a partir de una serie de hechos de carácter económico, social y comunicativo que afectan a algunos aspectos que a la vez se refieren a otros como los siguientes:

- La globalización de las economías.
- La evolución de las comunicaciones.
- El papel de las administraciones públicas en la promoción del país.
- La amplitud de la producción de bienes.

La imagen global que impera de un determinado país va a estar en consonancia con elementos físicos, culturales, sociales, infraestructuras, niveles de calidad de vida, aspectos políticos y legales que afectan al país, ciudad y/o región económica.

También contribuyen a reforzar un posicionamiento las campañas de comunicación llevadas a cabo por las instituciones y la celebración de eventos de alcance mundial.

En este sentido, durante el año 2005 Turespaña desarrolló una campaña de comunicación cuyo objetivo era transmitir al mundo una determinada imagen de nuestro país. El lema de la campaña era “*Smile, you are in Spain*” (Sonríe, estás en España). Su objetivo consistía en resaltar a través de la sonrisa, la hospitalidad, el calor humano, el relax y el ritmo de vida que pueden encontrar los turistas internacionales en España.

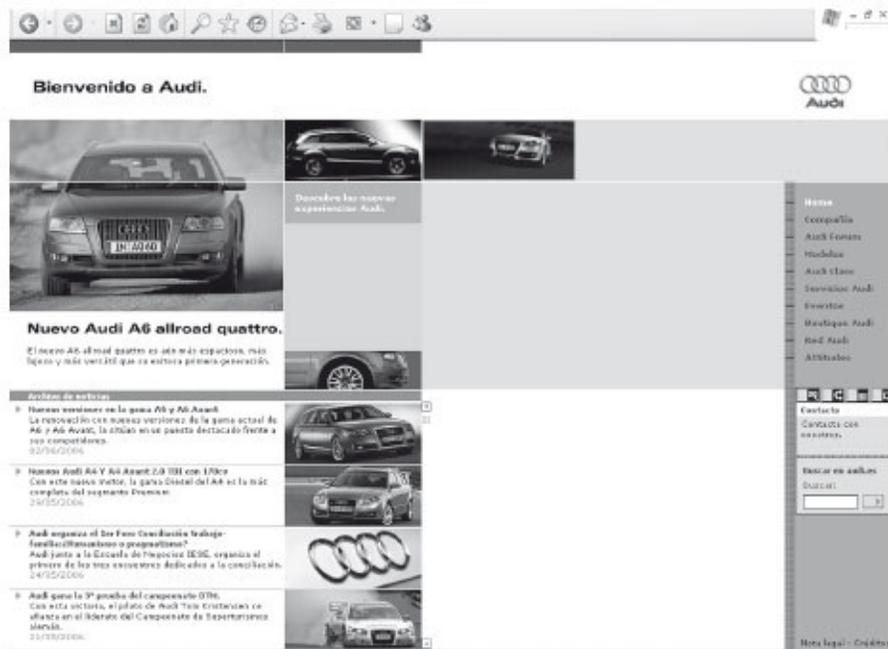


Para el desarrollo de acciones de comunicación sobre la imagen corporativa, la empresa cuenta con diferentes instrumentos de comunicación. Asimismo, en una sociedad donde se ha producido una democratización tecnológica, las formas y los canales a través de los que una empresa establece contacto con sus clientes son muchas y muy variadas.

Si tradicionalmente los canales de comunicación se han clasificado en personales e impersonales, –atendiendo al tipo de contacto establecido entre la empresa y el cliente–, en la actualidad, con el despliegue de las tecnologías de la información y la comunicación, las vías de comunicación entre la empresa y el público se han incrementado enormemente. Es por tanto posible identificar un nuevo tipo de canales, atendiendo al entorno hipermedia que le asiste, los llamados canales interactivos de amplio alcance.

Tradicionalmente, la empresa y sus clientes pueden establecer contactos de múltiples formas desde el punto de venta, al sitio web de la empresa pasando por el contacto a través de servicios de atención telefónica o los anuncios de radio, televisión o prensa. Pero en el contexto del siglo XXI a las clasificaciones anteriores se han de añadir los call centers, portales WAP, anuncios de televisión interactivos, portales de voz, mailings, etc.

Por ejemplo, las campañas de comunicación de Audi no sólo incluyen anuncios en TV o en prensa especializada. La compañía también hace un importante uso de la web corporativa para insertar sus comunicaciones –alojando *microsites*–, a la vez que para conocer las preferencias de su cliente –a través de espacios como el configurador–, y establecer una comunicación directa con él a través del correo electrónico. La integración de estas herramientas de comunicación persigue el logro y aprovechamiento de efectos sinérgicos.



Actualmente, uno de los principales retos a los que se enfrenta la Dirección de Comunicación es conseguir que los diferentes mensajes que el consumidor recibe sobre la empresa –a través de diferentes canales– sean coherentes, de tal forma que se consiga un discurso uniforme y homogéneo en cada uno de los contactos que la empresa establezca con el cliente. Para ello, la Dirección de Comunicación se ha de responsabilizar de lo siguiente: 1) definir y organizar los recursos de comunicación que posee para desarrollar una imagen unificada consistente de la empresa, y 2) determinar el efecto que de forma separada y conjunta, ejercen las herramientas de comunicación en la política comunicativa, con el objetivo de fortalecer el posicionamiento de la empresa y maximizar el impacto comunicativo. En definitiva, la misión de la Dirección consiste en establecer una comunicación corporativa integrada.

Una estrategia de comunicación corporativa integrada tiene como resultado consolidar una serie de atributos como identificadores de la empresa, lo que se traduce en una mayor credibilidad y confianza de los consumidores actuales y potenciales hacia la misma. Para ello, la organización diseña y establece un plan de comunicación corporativa que considera estratégicamente todas las herramientas de comunicación y las organiza en un discurso único, con el ánimo de potenciar su impacto individual y combinado.

## 2. La publicidad como herramienta de comunicación corporativa

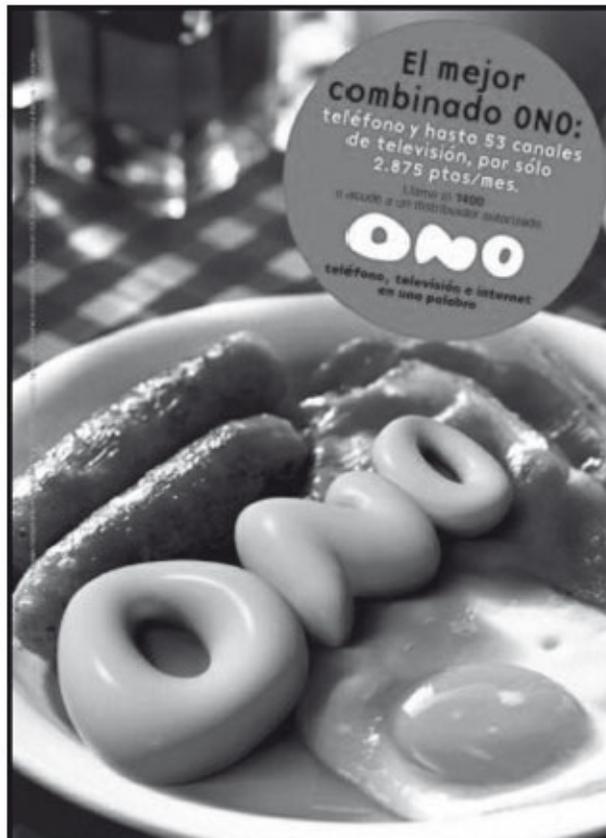
Definida como una comunicación de carácter impersonal que, financiada, diseñada y controlada por la empresa, se difunde a través de medios de comunicación de masas, la publicidad es una de las herramientas de comunicación más ampliamente utilizadas por la empresa en la construcción de su imagen corporativa.

Al igual que el resto de herramientas que conforman el mix de comunicación, la publicidad es empleada para ofrecer información al cliente con el ánimo de generar en él una respuesta favorable ante un producto o una marca determinada. Cuando el objeto sobre el que se comunica es la marca corporativa, el uso de la publicidad busca establecer un determinado modo de ser percibida por sus públicos objetivo, o bien mejorar el grado de conocimiento, el nivel de afecto o el comportamiento que éstos tienen ante la empresa. En este sentido, entre los beneficios que la publicidad ofrece a la empresa se pueden citar los siguientes:

1) Facilita el primer contacto entre la marca corporativa y sus diferentes públicos, favoreciendo su conocimiento.

ONO nació en septiembre de 1998 cuando Cableuropa comenzó a comercializar sus servicios. El desarrollo de una importante campaña publicitaria en diferentes medios hizo que en tan sólo dos años la marca ONO lograra una rápida implantación en el mercado y consiguiera un conocimiento de marca del 97% en las ciudades donde prestaba sus servicios.

Posteriormente, en el año 2005 y tras la compra de la división de cable del grupo AUNA, ONO ha utilizado la publicidad para dar a conocer la completa gama de servicios que ofrece la marca.

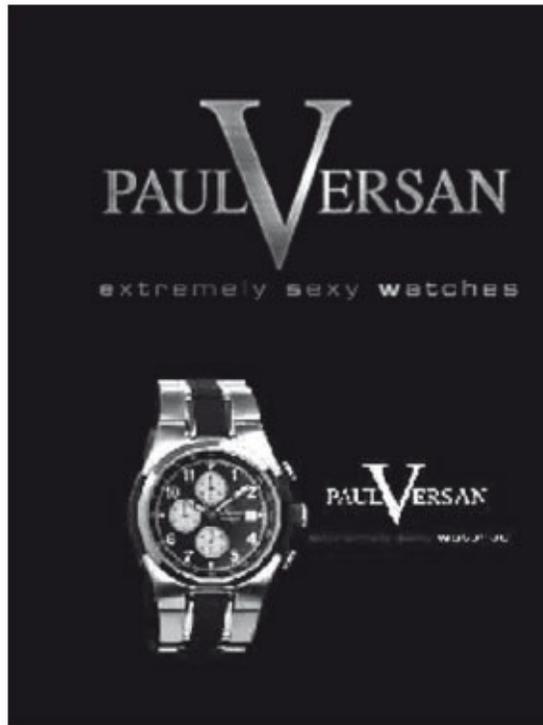


2) Facilita la creación de reconocimiento y la notoriedad de la marca corporativa.

En ocasiones se acude a la publicidad cuando el objetivo es adquirir notoriedad de forma rápida. Éste es el caso de la firma de relojes Paul Versan, que en el año 2004 lanzó una campaña publicitaria con la intención de incrementar su nivel de reconocimiento, utilizando para ello un recurso que tiene un fuerte impacto: el humor con toques eróticos.

En esta campaña un perro se excitaba con el brazo de la protagonista atraído por su reloj. Posteriormente, la firma contrató al torero Francisco Rivera Ordoñez como imagen masculina de los relojes y recientemente a Paz Vega como embajadora de la marca. En ambos casos, la finalidad es asociar la marca con una imagen de juventud y sofisticación, así como un

producto sexy: “Paul Versan, extremely sexy watches”.



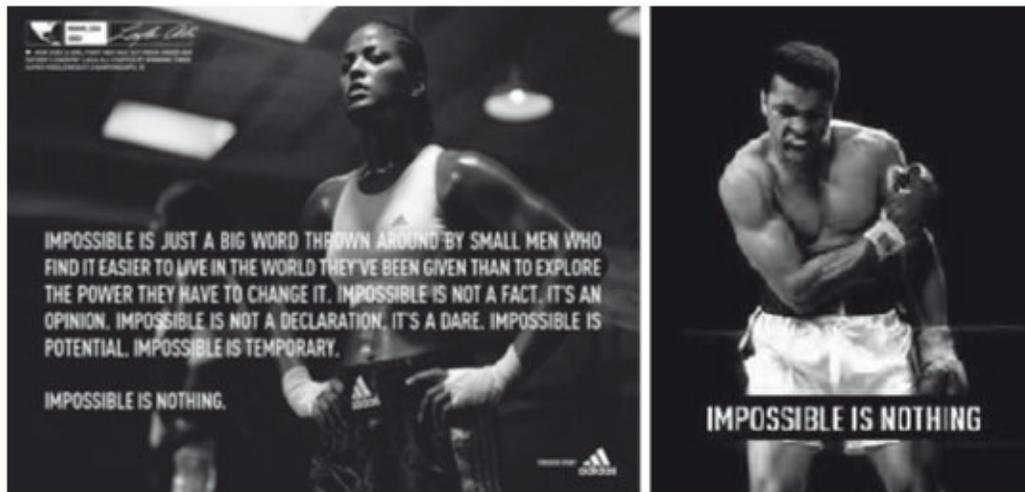
### 3) Crear una corriente favorable y positiva de opinión hacia la marca corporativa.

Cuando pensemos en Amena, asociamos esta compañía con una serie de características: joven, dinámica, libre... Estas relaciones que establecemos los consumidores se deben a que la empresa ha tenido éxito a la hora de proyectar su identidad mediante el logotipo, la publicidad, el *packaging*, las promociones, etc. Por lo que respecta a la publicidad, se trata de una publicidad fresca, dinámica, sorprendente, donde predominan los tonos verdes y la música adquiere protagonismo (el tema “Libre” se convirtió en un éxito de ventas gracias a la publicidad de esta firma).



### 4) Fortalece la presencia en la imagen de determinadas asociaciones y valores.

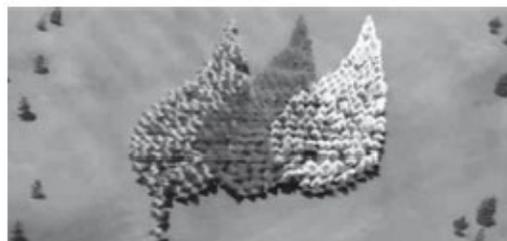
La campaña “*Impossible is nothing*” de Adidas tiene como objetivo fortalecer su imagen global, asociando la marca con valores como superación, motivación para conseguir retos y superar barreras.



## 5) Ayuda a cambiar una imagen corporativa negativa.

Son numerosos los casos de empresas que han acudido a la publicidad como instrumento para contrarrestar una imagen negativa ya sea debida a catástrofes ecológicas en las que la compañía se ha visto envuelta, problemas con determinadas partidas de productos defectuosos, acusaciones de explotación laboral, lanzamiento fallido de productos, mala gestión de la comunicación, acusaciones de deterioro del medio ambiente, alertas sanitarias que afectan a alimentos que constituyen la base de determinadas industrias, etc.

Ante las acusaciones de los grupos ecologistas, compañías como Iberdrola y Endesa han lanzado las campañas “Energía verde” y “Tarifa verde” que tienen como objetivo mostrar su preocupación por el medio ambiente y el entorno.



## 6) Diferencia la marca de la competencia.

En ocasiones las empresas tratan de mejorar su imagen en un intento de diferenciación de la competencia. Su reposicionamiento se basa en proporcionar al consumidor algún tipo de valor añadido. El respeto por el medio ambiente y la vuelta a un estilo de vida natural que se impone con fuerza en las sociedades avanzadas ha sido el impulsor del reposicionamiento que muchas empresas han orquestado utilizando para ello la publicidad.

La compañía de electrodomésticos Balay se intenta desmarcar de sus competidoras destacando que sus productos no deterioran el medio ambiente.



A lo largo del tiempo, el modo como la empresa ha hecho uso de la publicidad para crear o consolidar su imagen corporativa ha ido evolucionando de forma paralela al desarrollo de la sociedad en general y el marketing en particular. Si en épocas pasadas hablábamos de una publicidad de masas, posteriormente lo fue de segmentos, más tarde de nichos y en la actualidad, gracias al desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación, podemos afirmar que el uso de la publicidad para establecer una comunicación personalizada con el cliente tiene cada vez un mayor auge. Esta evolución responde a la necesidad de mejorar la eficacia publicitaria enviando un mensaje únicamente a su audiencia objetivo y no de forma indiscriminada al público en general.

El consumidor del siglo XXI es un individuo formado, informado, exigente y selectivo. Es también cada vez más escéptico e inmune a las fórmulas publicitarias tradicionales, por tanto, el reto está en “llegar” a ese consumidor con procedimientos originales, a través de los medios adecuados y con mensajes capaces de captar su atención e interés. En la actualidad las técnicas más agresivas de marketing están siendo sustituidas por otras más dialogantes buscando la interacción con el consumidor mediante fórmulas creativas. La información, eje de la publicidad tradicional, da paso al protagonismo de la emoción. En una sociedad donde existen gran número de empresas con las que el individuo puede relacionarse, para conquistarlo hay que proporcionarle un valor añadido, darle algo más. Ese “algo más” pueden ser vivencias, experiencias, emociones, sensaciones... Nace el denominado marketing experiencial o vivencial que se hace patente en la comunicación publicitaria.

Anuncios como los de BMW “¿Te gusta conducir?” Aluden a la utilización de los sentidos para asociar la marca con un valor añadido emocional. Los tradicionales anuncios de automóviles donde se destacaban las características técnicas, precio etc. han sido sustituidos por otros mucho más vivenciales, especialmente en el segmento de automóviles de lujo.



En el desarrollo de acciones de comunicación corporativa, tradicionalmente, la empresa ha hecho uso de diferentes medios convencionales para insertar y difundir de forma masiva sus mensajes. Así, prensa, radio, televisión, cine, el punto de venta y publicidad exterior han sido utilizados –en la mayor parte de las ocasiones– de forma combinada para conseguir un mayor alcance e impacto en el desarrollo de una campaña publicitaria.

Compañías como RENFE han hecho uso de diferentes medios convencionales para dar a conocer sus diferentes servicios.

Otros canales de comunicación ampliamente utilizados son la publicidad en el punto de venta y la publicidad estática.



En relación con la primera, tanto Disney como Coca Cola han utilizado dos elementos de publicidad en el punto de venta con el objetivo de reforzar su imagen y notoriedad de marca en el propio establecimiento.



La firma italiana de ropa y accesorios de lujo Prada ha utilizado distintos soportes de publicidad exterior en una campaña de comunicación con el objetivo de conseguir notoriedad para su imagen de marca a nivel europeo. Esta misma estrategia también ha sido seguida por casas de moda como Just Cavalli con publicidad en el medio exterior en las principales ciudades del viejo continente o la empresa de café Lavazza con una campaña de comunicación que llevó su enseña a los aeropuertos europeos más transitados.

Sin embargo, el grado de saturación publicitaria que han alcanzado ciertos medios, el desarrollo tecnológico, o la necesidad de la empresa de establecer una comunicación más directa y próxima con sus diferentes públicos, entre otras cosas, ha llevado a que junto a los medios anteriormente citados, las empresas comiencen a utilizar otros menos convencionales – los llamados medios “below the line” – para difundir sus campañas publicitarias, en aras de conseguir mejorar su imagen corporativa.

Una herramienta que presenta un potencial muy interesante es la publicidad en los videojuegos. Por una parte, las ventas de juegos interactivos muestran un ascenso imparable; por otra parte, el perfil del usuario está muy definido, hombres de 18 a 34 años, grandes consumidores que dedican una parte importante de su tiempo de ocio a jugar con videojuegos.

La implicación de los jugadores es tan elevada que se consiguen cotas óptimas en cuanto a notoriedad de marca. Así, podemos ver al protagonista del videojuego caminando por una calle donde distinguimos distintos establecimientos comerciales, o reconocemos el logo de una marca de prendas deportivas en la ropa que viste. La agencia estadounidense Massive es la encargada de la contratación de la publicidad en los videojuegos, entre algunos de los cuales se destaca “Anarchy online” o “Spiliter Cell Chaos Theory”. Algunas grandes firmas como Nestlé, Coca Cola, Honda, T-Mobile, Intel, y Dunkin’ Donuts ya han apostado por este nuevo tipo de comunicación publicitaria.

### **3. El uso de las relaciones públicas en la construcción de la imagen corporativa**

En un mundo cada vez más globalizado y complejo, donde conviven y compiten gran número de empresas, la información, la credibilidad y la confianza son valores esenciales. Disponer de una imagen corporativa que, además de favorable, perdure en la memoria de los individuos y genere su fidelidad y compromiso es esencial para la supervivencia de la empresa. Es por ello que, con el ánimo de lograr este objetivo las empresas planifican y desarrollan de forma continuada en el tiempo un conjunto de actividades que, de diversa índole, se conocen bajo el nombre de relaciones públicas.

Desde principios del siglo pasado algunas organizaciones han utilizado las relaciones públicas de forma habitual. Aunque bajo un enfoque más limitado, su uso tradicionalmente quedaba circunscrito casi exclusivamente a las actividades desarrolladas por las propias agencias de prensa, con el ánimo de garantizar la presencia continuada de una entidad o persona en los medios de comunicación.

En la actualidad, el nivel de notoriedad y grado de difusión alcanzado por las relaciones públicas es elevado. Así, su uso, casi generalizado entre las empresas e instituciones independientemente del mercado o sector o ámbito de actividad al que pertenezcan, se justifican principalmente por los aspectos siguientes:

1. La capacidad de informar sobre diversas actividades y actuaciones que la organización desarrolla a diferentes individuos, agentes e instituciones con los que se relaciona.
2. La utilidad que ofrece en la construcción de una imagen corporativa que a la vez que favorable, es creíble y genera confianza.

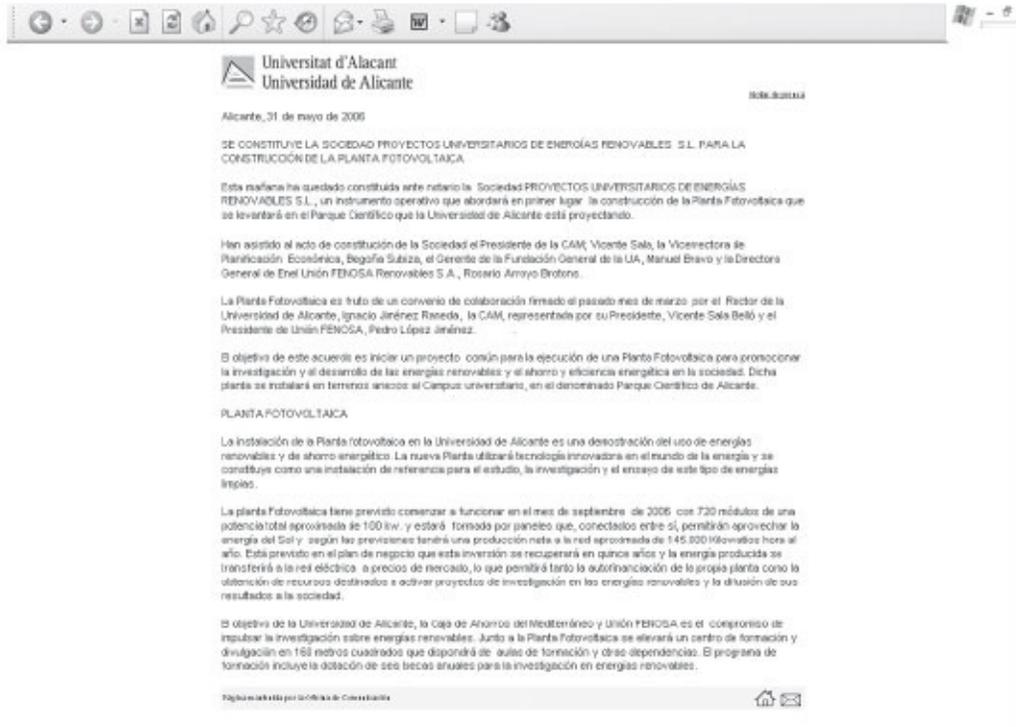
#### **3.1. Las técnicas de relaciones públicas: la difusión de información**

La empresa no sólo entra en contacto con los clientes actuales y potenciales, sino también con accionistas e inversores, proveedores, distribuidores, empleados, medios de comunicación, grupos de presión, gobierno, comunidad y público en general. Aunque el tipo de relación que mantienen con la empresa varía según los casos, de manera más o menos directa, todos estos agentes influyen o se ven afectados por las actividades que la empresa realiza, o por los comportamientos y actuaciones que desarrolla en el seno de la sociedad de la que forma parte.

Para llegar a los diferentes públicos objetivo que conforman su entorno, la empresa dispone de un amplio conjunto de técnicas de relaciones públicas. En ocasiones, su uso nace a iniciativa de la propia empresa como medio para difundir, en un determinado momento del tiempo, cierta información que se considera precisa y conveniente para mejorar o fortalecer la imagen corporativa. En otras, sin embargo, su uso responde a una demanda de información por parte de determinados públicos.

Buena parte de las técnicas de relaciones públicas que emplean las empresas en el desarrollo de su comunicación corporativa se dirigen y utilizan los medios de comunicación en la medida en que éstos son soporte de comunicaciones y ejercen una influencia notable en el resto de públicos con los que la empresa se relaciona. Entre ellas pueden citarse: los gabinetes o salas de prensa en Internet, las entrevistas, la elaboración de dossieres, recortes y notas de prensa, o la preparación de visitas y conferencias o ruedas de prensa, entre otras.

Algunas instituciones universitarias, como la Universidad de Alicante, hace uso de las ruedas de prensa para dar a conocer su oferta de cursos de verano, o la firma de convenios entre la institución y otra entidad de carácter local o regional. Tal es el caso que se muestra a continuación:



Por otro lado, la sala de prensa en Internet también constituye un excelente soporte a las relaciones públicas por cuanto permite acceder de forma permanente a diferentes actos y eventos desarrollados por la compañía.



En otras ocasiones, las técnicas de relaciones públicas se dirigen directamente al público objetivo con el que la empresa desea mantener una relación, y en el cual se desea que exista una imagen corporativa favorable. Tal es el caso de los informes anuales, memorias, boletines y revistas dirigidas a empleados, accionistas o socios; los seminarios, comidas y reuniones de trabajo con el personal de la empresa; las juntas generales de accionistas; la organización de viajes y/o visitas de directivos de otras organizaciones a la empresa, o la asistencia del personal de la empresa a ferias y exposiciones, etc.

*Ábaco* es una revista trimestral que edita el banco BBVA para mejorar la comunicación con sus accionistas. Asimismo, la revista cuenta con una versión en línea que se puede consultar en el sitio web del banco.

Por otro lado, las visitas a empresas también permiten dar a conocer la empresa a diversos públicos con los que se relaciona. Volkswagen permite a los estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Navarra matriculados en la asignatura *Gestión de la calidad* visitar su planta de producción y conocer su proceso de gestión de calidad.



Por otro lado, tal y como consta en el espacio de “servicios al socio” de que dispone la web del Club de Marketing de Barcelona, algunas empresas como Codorniu ha abierto sus puertas a los socios de esta entidad.

### **3.2. El uso de las relaciones públicas en la creación de confianza**

Las relaciones públicas han sido ampliamente utilizadas en el proceso de construcción y mantenimiento de una imagen corporativa que a la vez que favorable, sea creíble y que genere confianza. Especialmente, su utilidad ha sido puesta de manifiesto en el desarrollo de dos tipos de actuaciones: el impulso de programas de Fund Raising y la gestión ante situaciones de crisis.

El *fund raising* comporta el desarrollo de programas de colaboración con diferentes

organizaciones y entidades –principalmente ONG– como muestra de la solidaridad y preocupación por las causas sociales. Los programas de *fund raising* son propios de aquellas empresas que muestran un elevado grado de responsabilidad social corporativa. La mentalidad empresarial está cambiando de forma que pretenden devolver a la sociedad algunos de los beneficios que obtienen de ella, éste es el eje de la responsabilidad social corporativa. Este feedback mejora notablemente la imagen que los consumidores tienen de las compañías, por tanto, las actividades comunicacionales inciden en mostrar esta actitud responsable y comprometida del mundo empresarial con la sociedad.

Este replanteamiento de la relación de las empresas con la sociedad tiene como trasfondo la humanización de las compañías, se trata de mostrar a los consumidores que hay “empresas con alma”, lo que tiene una considerable repercusión sobre su imagen. De hecho, el cambio no solamente se evidencia en que en muchas compañías encontramos una figura denominada responsable de acción social, sino que la solidaridad y el intento de aproximación de las empresas a la sociedad se plasma también en los sitios web corporativos donde encontramos apartados dedicados al medio ambiente y responsabilidad social y de forma patente en algunas de las comunicaciones e iniciativas desarrolladas por las organizaciones.

En diciembre de 1999 nació “12 meses, 12 causas”, una iniciativa solidaria de Telecinco según la cual la cadena se comprometía a dedicar cada mes parte de sus contenidos y recursos a informar acerca de una causa social diferente a lo largo del año. Todos los meses, se exponen en pantalla diferentes temas sociales que afectan a la sociedad, como medio eficaz para la sensibilización e información del espectador.



Por otro lado, las relaciones públicas han constituido un soporte fundamental para planificar, o en su defecto poder hacer frente a situaciones de crisis.

Una de las mayores amenazas a las que se enfrentan las empresas es que un proyecto se vea afectado por una crisis. Evidentemente, la magnitud del problema y los riesgos posibles que éste conlleva varía según la situación, pero para aquellas empresas cuyo grado de reconocimiento y nivel de notoriedad es elevado, los efectos provocados por este tipo de situaciones pueden ser devastadores.

Una crisis es toda situación decisiva para la supervivencia de una compañía producida por sorpresa, que puede afectar al público objetivo, 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 su imagen, su credibilidad y capacidad productiva (Del Pulgar, 1999).

Ante una crisis, se espera que la función comunicativa corporativa de una organización empresarial actúe con rapidez. La confusión y los rumores se extienden rápidamente y pueden quedar fuera de control, a menos que se disponga casi de inmediato de información precisa. La organización no sólo necesita comunicar cuanto antes su “versión de la historia”, sino que debe alinear y coordinar todos los canales para garantizar que se envían los mismos mensajes. La presión sobre los comunicadores puede ser enorme, y por ello muchas organizaciones intentan anticiparse a las posibles situaciones de crisis y prepararse para ellas.

Evitar que una crisis se produzca es prácticamente imposible. Y ante la necesidad de preservar al máximo su reputación las empresas han comenzado a mostrar un interés por todas aquellas herramientas de comunicación, que, como las relaciones públicas, les permitirán anticiparse y gestionar de forma adecuada esta compleja situación.

Muchas son las organizaciones que adoptando una postura preactiva preparan un plan de crisis. Con el objetivo de proteger la reputación y la imagen de la compañía, el plan de crisis establecerá cuáles son los procedimientos que hay que seguir, las herramientas que habrá que utilizar y las personas que se responsabilizarán de su desarrollo.

La selección y formación de portavoces, y el empleo de algunas herramientas tecnológicas como los *dark site* [\(5\)](#) o web de crisis son algunas de las técnicas de relaciones públicas más utilizadas por las empresas ante una situación de crisis.

#### **4. El patrocinio y su importancia en la difusión de la imagen corporativa**

El patrocinio es otra de las actividades comunicacionales que contribuyen a crear asociaciones en la mente del consumidor y a incrementar el grado de notoriedad y reconocimiento de la empresa, lo que lo ha convertido en un medio de proyectar la identidad corporativa.

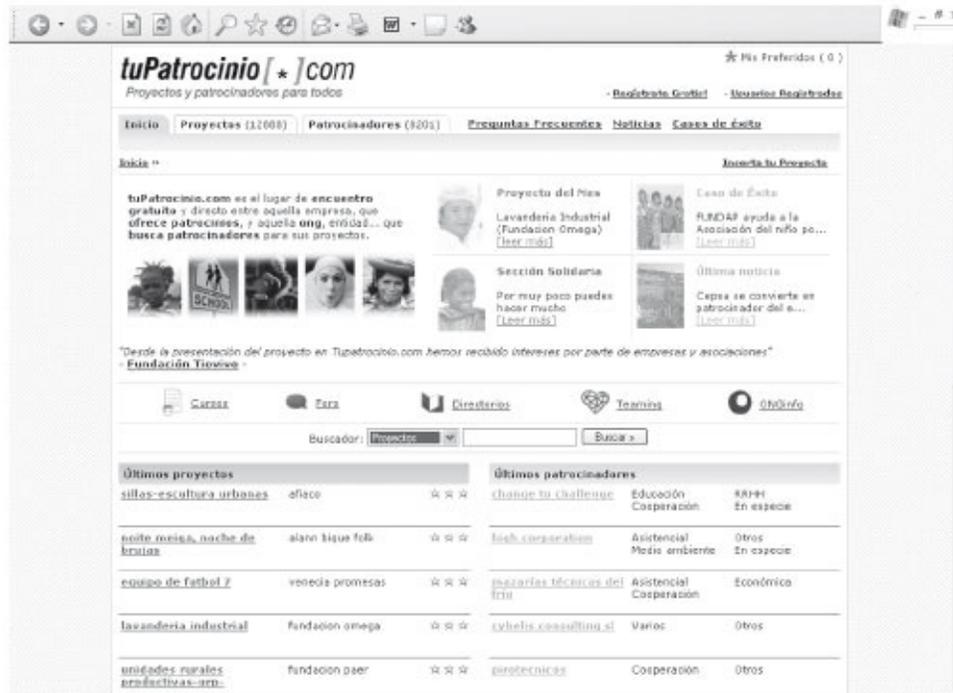
A la hora de abordar el estudio de esta herramienta de comunicación, cabe destacar la existencia de dos tipos de patrocinios en función de cuál sea la actividad financiada. Así, la empresa puede patrocinar la emisión de diferentes espacios, secciones o programas en los medios de comunicación de masas, lo que se conoce como patrocinio de programas, o bien auspiciar determinados actos o eventos de diversa índole y naturaleza. En este último caso nos encontramos ante el patrocinio de eventos.

Actualmente, es habitual que las compañías apoyen el desarrollo de ciertas actividades, que consideradas como “deseables por la sociedad”, son del interés de su público objetivo y están en consonancia con la identidad de la empresa. Entre ellas principalmente se encuentran:

eventos culturales, deportivos, musicales, artísticos, educativos, humanitarios, sociales, o relacionados con el medio ambiente.

Por otra parte, muchas compañías colaboran en actividades culturales y artísticas vinculadas a la ciudad o región en la que operan. Se trata de una forma de demostrar su compromiso con su entorno y clientes más cercanos. Éste es el caso de muchas empresas de ámbito local que apoyan la conservación del patrimonio histórico artístico de su provincia.

tuPatrocinio.com es un lugar de encuentro gratuito y directo entre aquellas empresas y entidades que ofrecen patrocinios y aquellas otras que buscan patrocinadores para sus proyectos a cambio de publicidad, ventajas fiscales e imagen.



Aunque el patrocinio de eventos deportivos es el más notorio, el apoyo a otro tipo de proyectos como actividades de investigación, jóvenes artistas, recuperación de entornos naturales, restauración arquitectónica, cursos de verano, etc. va cobrando cada vez más importancia en la medida en que las compañías adoptan un papel más activo y comprometido con la sociedad. Estas actividades de la empresa hacen que la imagen que los consumidores tienen de las compañías no se limite a aspectos meramente comerciales y que la imagen corporativa de algunas firmas sea más humana.

Desde el año 1998, Endesa colabora con la Conferencia Episcopal Española en la iluminación y ornamentación artística de catedrales y otros templos que integran el patrimonio arquitectónico de naturaleza religiosa en España. Entre los monumentos que se han visto beneficiados se encuentran la Catedral de Vic en Barcelona, la Basílica de Santa María la Mayor en Pontevedra, la Parroquia de San Benito de Yepes en Toledo o la Parroquia de Santa María de Cervera en Lérida.

Por otra parte, el patrocinio en Internet también se está abriendo paso con unos resultados muy satisfactorios. Se trata de que una compañía patrocine un apartado de un sitio web dedicado a un tema específico. El objetivo es conseguir que los usuarios de dicho sitio web asocien la

compañía con los contenidos del espacio que patrocina, con la particularidad de que esta actividad comunicacional va dirigida únicamente a los visitantes del sitio web quienes son clientes actuales o potenciales de la firma patrocinadora. Esta actuación se traduce en elevadas cotas de notoriedad y una consolidación de la imagen corporativa.

## **5. El marketing directo: interacción y personalización de las comunicaciones**

Una última herramienta de comunicación que merece nuestro interés por cuanto influye en la percepción e imagen que tienen de la empresa sus diferentes públicos es el marketing directo.

Como un sistema interactivo de comunicación, el marketing directo se sirve de uno o varios medios, como televisión, prensa, correo, Internet, etc., para llegar a los diferentes públicos de la empresa, y así poder crear y explotar una relación directa y personalizada con ellos.

El marketing directo ofrece a la empresa beneficios de diversa índole. En cuanto al proceso de construcción y desarrollo de una imagen se refiere, se observa cómo el marketing directo permite mejorar el grado de reconocimiento de la marca corporativa e incrementa su nivel de credibilidad y confianza. Esto viene explicado porque el marketing directo se caracteriza por los aspectos siguientes:

1. Permite diseñar comunicación a “medida” para el público objetivo al cual se dirige la empresa.
2. Incrementa el grado de conocimiento y credibilidad que el público objetivo tiene de la empresa.
3. Fortalece y estrecha la relación entre la empresa y su público, al permitir establecer una comunicación directa, personalizada y bilateral entre la empresa y sus diferentes públicos.
4. Incrementa el grado de satisfacción y lealtad de los diferentes agentes con los que se relaciona la empresa.

Algunas empresas han hecho uso de esta herramienta de comunicación para modificar la percepción que tienen de ella los distribuidores. Por ejemplo, BIC ha desarrollado un programa de reuniones, donde miembros de su fuerza de ventas han explicado a mayoristas y minoristas del sector los rasgos distintivos de su marca: calidad y seguridad.

Finalmente, cabe destacar que el desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), y su amplia difusión en la actividad empresarial, han tenido importantes repercusiones en el diseño y desarrollo de actividades de marketing directo por parte de las empresas. El uso de las bases de datos de clientes permite a la empresa disponer de gran cantidad de información actualizada y relevante sobre sus clientes, elevando así su grado de

conocimiento sobre las necesidades, preferencias y gustos del mercado, y facilitando el desarrollo de acciones de comunicación diseñadas a medida para cada grupo de consumidores.

Por otro lado, la aparición de Internet ha permitido a la empresa no sólo disponer de un nuevo medio de comunicación, sino también de un nuevo entorno donde la relación con el cliente es más próxima, directa e interactiva. Todo ello permite que el público objetivo incremente su nivel de conocimiento y grado de credibilidad sobre la empresa, favoreciendo el establecimiento de relaciones fuertes y satisfactorias entre la empresa y su público.

Satisfacer al cliente no implica sólo ofrecer una amplia gama de productos o servicios de primera calidad. Junto a una amplia y variada oferta, cada vez más se hace necesaria la incorporación de servicios adicionales, que dentro y fuera del establecimiento, por un lado, ayuden al cliente a desarrollar de forma más rápida, fácil y económica su proceso de toma de decisión, y por otro lado, incremente el valor percibido por él a través de la compra del producto.



Con este objetivo, FNAC ha desarrollado una política de compromiso con el cliente cuyo objetivo es crear, fortalecer y prolongar una alianza con aquél a través del desarrollo de ciertas iniciativas centradas en el uso de la Red. Entre ellas destacan el Clubcultura.com y el servicio de mail.

ClubCultura.com es un punto de encuentro en Internet de los autores más destacados de la cultura iberoamericana, y una audiencia potencial de 300 millones de internautas. En este espacio se albergan las páginas oficiales de los autores más importantes de la cultura hispana. Sus páginas oficiales son canales de información para los seguidores de su obra, así como el lugar donde los autores dan rienda suelta a su creatividad, establecen contacto directo con los internautas, o facilitan información exclusiva sobre sus trabajos.

En torno a las páginas oficiales de los autores se estructuran el resto de contenidos de ClubCultura.com: la actualidad y reportajes especiales generados por los autores, así como acontecimientos culturales de relevancia; pero también el humor gráfico, concursos, foros de opinión e información útil para el navegante que busca contenidos de calidad en la Red.

Los gustos de los clientes es algo muy interesante para FNAC. Con este fin ha puesto en marcha un servicio de correo electrónico, a fin de que los clientes se pongan en contacto con ellos, e informarles sobre sus necesidades, predilecciones y

temas favoritos. La suscripción al servicio de correo de FNAC permite a la empresa personalizar las visitas de los clientes y sugerirles los productos que más le satisfagan. La lista de preferencias se puede modificar en todo momento, permitiendo a FNAC ponerse en contacto con los interesados.

## 6. El uso combinado de diferentes herramientas de comunicación

Hasta el momento se ha visto cómo las compañías hacen uso de diferentes herramientas para establecer sus comunicaciones de marketing en aras de construir una imagen corporativa que sea favorable, creíble y de confianza. Pero la práctica empresarial nos muestra que rara vez las empresas utilizan una única herramienta de comunicación, o que el empleo de varias de ellas se hace de forma independiente. Habitualmente la empresa utiliza diferentes herramientas de comunicación de forma combinada e integradas en un único plan con el fin de obtener efectos sinérgicos en sus comunicaciones corporativas.

Por ejemplo, es muy habitual que cuando una nueva empresa entra en un mercado haga uso de la publicidad para darse a conocer. De hecho, es posible que se empleen diferentes medios, soportes y formas publicitarias durante el desarrollo de la campaña. Pero además, la empresa suele combinar el uso de la publicidad con otras herramientas de comunicación para reforzar el alcance y el impacto del mensaje transmitido.

Intermón Oxfam ha hecho uso de la publicidad para dar a conocer a la sociedad las actividades y proyectos que desarrolla. Esta herramienta, ha sido complementada con el uso de algunas otras como las relaciones públicas, a través de la organización de eventos, como el Festival AcTÚa o el desarrollo de seminarios como el de Educar para una ciudadanía global.

La publicidad en diversos medios también es muy usada para dar a conocer, a la vez que incrementar su notoriedad, otras acciones de comunicación corporativa, que son desarrolladas por la empresa.

El Corte Inglés utiliza su web como medio para dar a conocer sus actividades de patrocinio de eventos culturales y deportivos en diversas ciudades españolas.



Finalmente, cabe destacar aquellas acciones que, como el patrocinio de eventos deportivos y culturales, se combinan con herramientas de relaciones públicas y publicidad a fin de reforzar

el impacto de las comunicaciones corporativas. Incluso, la empresa utiliza al patrocinado como imagen pública de sus campañas de comunicación, tal es el caso de Vodafone, que utiliza a Fernando Alonso como protagonista de algunos de sus anuncios, o Citroën con Sebastián Loeb o Carlos Sainz, o Repsol-YPF y Dani Pedrosa.

## Capítulo IV. La planificación estratégica de la imagen. El papel de la comunicación corporativa

**Akiko Fujioka**

Para muchas compañías, la marca corporativa se ha convertido en uno de los activos estratégicos más importantes. Hoy por hoy, son muchas las empresas que usan su marca corporativa como fuente de inspiración o sello de garantía de sus productos. Incluso, aunque cada línea o producto sea comercializado bajo una marca concreta, que tiene su propia personalidad, dispone de una imagen fuerte y realiza sus propias promesas en el mercado, la marca corporativa es usada a modo de “apellido” creando un cierto aire de familia para todos los productos que conforman la cartera de la organización.

Empresas como Nestlé hacen un uso estratégico de su marca corporativa. Por un lado, la marca Nestlé es utilizada a modo de nombre propio para rubricar de forma directa algunos productos de la compañía, como: la gama de alimentos infantiles, yogures, cereales, chocolates, entre otros. Por otro, es usada a modo de “apellido”, acompañando a otras marcas de la compañía, que se encuentran ampliamente consolidadas y que disponen de una excelente reputación en los mercados: Nescafé o Bonca –para cafes–; La lechera, Ideal, Sveltesse o Nesquick –en productos lácteos–; Maggi, Buitoni, Solis, Litoral –para productos preparados–; Crunch, After Eight, Milkybar, Jungly, Kit Kat –chocolates–; Extreme y Maxibon –helados– Aquarel –aguas...



Para todos ellos, y a modo de garantía, la marca es usada para evaluar el elevado grado de calidad de los productos y la constante preocupación de la empresa por la salud y el bienestar de los consumidores.

Este uso estratégico de la marca corporativa ha llevado a que la dirección de las empresas tome conciencia de la importancia de su imagen como elemento sobre el cual basar la relación con sus clientes.

La imagen corporativa pasa a convertirse en un elemento fundamental de la dirección estratégica de la empresa, y por ende, el proceso de planificación de la imagen pasa a ser una

necesidad. Pero este proceso ha de ir más allá de la definición de objetivos que se desean obtener. Además de establecer una posición determinada y fuerte en la mente de los consumidores, también ha de establecer la forma de alcanzar estos objetivos y definir los medios para lograrlos.

La comunicación corporativa, como vehículo de transmisión de información, juega un papel fundamental en el proceso de construcción de la imagen. Y como tal, la definición de estrategias de comunicación ha de ser otra de las acciones contempladas en el plan de imagen.

“Cada pieza publicitaria es una inversión a largo plazo en la imagen de la marca”. Frases como la anterior, citada por Ogilvy, muestran hasta qué punto la comunicación constituye un elemento fundamental en la construcción de la imagen”.

Dada la importancia de estas cuestiones, el presente capítulo lo dedicaremos a analizar el proceso de planificación de la imagen corporativa.

## **1. La imagen como elemento estratégico de la empresa: la planificación estratégica**

En el capítulo “Identidad, cultura e imagen corporativa” se estudia cómo la imagen constituye un elemento fundamental en la consolidación de la marca corporativa como un activo estratégico a largo plazo. En la medida en que la organización sea altamente conocida y valorada, mejor será su posición en los mercados, y mayores serán los beneficios que su marca corporativa ofrezca.

Pero en el proceso de definición y establecimiento de la imagen corporativa la empresa jugaba un papel mínimo. Ya que en definitiva son los diferentes públicos de la organización quienes determinan su contenido, su fuerza y su supervivencia en el tiempo. Es por ello por lo que el proceso de planificación de la imagen ocupa un lugar relevante en la estrategia empresarial.

Por ejemplo, si un amigo está pensando en comprar un ordenador portátil y os pide que le aconsejéis, tal vez le recomendaréis el IBM Thinkpad porque os recuerda “la herramienta del hombre de negocios”. Tal vez aún mejor el Sharp Mebius porque se dice que tiene la tecnología más avanzada en LCD (pantalla de cristal líquido). La imagen anterior procede de la tecnología avanzada que tiene aquella compañía y la última imagen tal vez es de sus principales clientes objetivo.

### **1.1. La imagen como elemento estratégico de la empresa**

Actualmente, la gestión de la imagen corporativa adquiere una dimensión estratégica para la empresa, por cuanto la imagen que cualquier agente tiene de ella determina el tipo de relación que aquél establece con la organización.

La imagen tiene un efecto importante sobre todas las dimensiones que conforman el comportamiento del sujeto ante la organización: la dimensión cognitiva, la afectiva y la

conductual.

El conocimiento que tiene el sujeto de una organización viene determinado fundamentalmente por dos elementos: el grado de familiaridad que la organización tiene para el sujeto –y que determina su capacidad para reconocerla y recordarla–, y por la imagen que éste forma en su mente. Pero de ambos elementos, la imagen juega un papel primordial, ya que el conjunto de asociaciones que se vinculan a la imagen determinan el significado que para el sujeto tiene la organización, que es determinante en el proceso de identificación y recuerdo de la organización, su nombre, sus símbolos o sus productos, sobre todo en aquellas situaciones en las que el nivel de implicación y riesgo que el sujeto percibe en la compra es muy elevado.

Asimismo, el significado que la imagen transmite sobre la organización es fundamental en el desarrollo de sentimientos y comportamientos en el individuo. Pues la información que el individuo almacena en su memoria, y sobre la que se establece la imagen de la empresa, es determinante en la formación de sus percepciones, actitudes, preferencias, juicios y comportamientos hacia la marca corporativa.

La influencia de la imagen sobre el grado de conocimiento, actitud y comportamiento del sujeto ante la organización –y sus elementos identificativos–, permiten considerarla como el elemento central en el desarrollo de un capital comercial para las empresas. La imagen genera un efecto diferencial sobre la respuesta del consumidor, de tal forma que los beneficios que la marca corporativa suministra pueden ser entendidos como función de la fortaleza, y favorabilidad de las asociaciones que conforman su imagen.

La consideración de la marca corporativa como un activo ha llevado a estudiosos y profesionales del marketing a profundizar en el conocimiento de la imagen. En este sentido, tradicionalmente el interés se ha de centrar casi exclusivamente en conocer el proceso de formación de la imagen, y los mecanismos a través de los que ésta influye en el comportamiento del sujeto. Pero cuando el objetivo es desarrollar estrategias destinadas a la creación y establecimiento de una marca corporativa fuerte, conocer los mecanismos de actuación sobre la imagen resulta esencial. Ya que sólo de este modo es posible establecer una imagen corporativa lo más representativa posible de la realidad existente en la organización, sea favorable y positiva.

## **1.2. La planificación estratégica de la imagen**

La planificación estratégica responde a una actitud permanente de la dirección empresarial, por tratar de mantener la organización adaptada de forma óptima y continua a la situación del mercado. Y es que, si la empresa desea aprovechar sus fortalezas internas y las oportunidades que le brinda el entorno, y a la vez hacer frente a sus puntos débiles, así como a los retos que el entorno le plantea, requiere de una adecuada dirección que se apoye además en un eficaz proceso de planificación estratégica.

La planificación estratégica de la imagen implica un profundo proceso de reflexión donde se ha de producir lo siguiente:

- a) Decidir qué se quiere conseguir –objetivos de la organización en cuanto a la imagen corporativa se refiere.
- b) Establecer qué se ha de hacer –estrategias de que la organización se servirá para conseguir los objetivos.
- c) Identificar los medios humanos y materiales necesarios para lograrlo.

Además, también se han de definir y planificar cuáles son las acciones que se han de desarrollar de manera inmediata, y establecer una previsión a futuro sobre los efectos que estas acciones tendrán.

Así, como una función directiva de la empresa, la planificación estratégica de la imagen implica el diseño y puesta en marcha de las decisiones empresariales, así como del establecimiento de los medios necesarios para llevarlas a cabo, todo ello con el ánimo de conseguir unos objetivos fijados.

El proceso de planificación estratégica de la imagen se materializará en un programa de acción en el que se recojan los objetivos de la organización, las estrategias de que se servirá para conseguirlos, y los medios humanos y materiales que involucrará en ello. Estos programas de acción se formalizarán y concretarán en un plan de imagen, el cual estudiaremos con mayor atención en los siguientes apartados.

### **1.3. Ventajas de la planificación de la imagen**

La planificación formal de la imagen produce beneficios positivos para la organización. Entre los mismos cabe considerar los siguientes:

- Estimula en la compañía el desarrollo de una visión estratégica a largo plazo, lo que lleva a la dirección de la empresa a pensar en el futuro.
- Fomenta la cooperación entre las diferentes áreas de la organización, mejorando la coordinación de esfuerzos para el desarrollo de distintas acciones.
- Favorecer el desarrollo de normas de actuación para el control.
- Mejora la eficacia del proceso desarrollado por la empresa, al definirse los objetivos y estrategias de una forma precisa y cuidadosa, disminuyendo de este modo los riesgos de la gestión.

- Proporciona una buena preparación ante sucesos imprevistos.
- Incrementa y mejora la participación de los ejecutivos en el proceso de planificación desarrollado por la compañía.

## **2. Imagen y posicionamiento**

Para que el plan de imagen de la empresa sea efectivo, debe considerar qué es lo que distingue a la organización del resto de competidores. De lo contrario, ¿por qué va a ser la organización elegida entre otras si no se perciben diferencias?, ¿por qué los consumidores estarían dispuestos a pagar más por sus productos o marcas si no perciben algo adicional o superior? E incluso desde una perspectiva de la vida de la organización, ¿cómo podrá sobrevivir la organización en el mercado donde pasa por ser una de tantas?

Actualmente, la diferenciación constituye uno de los principales elementos sobre los que la empresa establece su éxito en los mercados. A través del desarrollo de estrategias de diferenciación, la empresa destaca algunas características de su propia identidad, o de su oferta, que sean fuertemente valoradas por sus clientes y ello permita que la prefieran sobre el resto de competidores.

Que una empresa sea altamente valorada depende en última instancia del modo en que es percibida por los clientes. Pero es evidente que buena parte del éxito reside en la elección de las características diferenciales que se desean resaltar, así como en el desarrollo de un correcto proceso de comunicación de las mismas.

Es por ello por lo que el establecimiento del posicionamiento estratégico es vital para la empresa. Y en él, la imagen y la comunicación juegan un papel esencial, por cuanto determina la posibilidad de alcanzarlo. No obstante, previo al proceso de planificación de la comunicación y la imagen corporativa, la organización ha de realizar un profundo proceso de análisis y reflexión estratégica a fin de establecer cuál es la posición que desea ocupar en el mercado.

### **2.1. ¿Qué es el posicionamiento?**

A lo largo de la literatura de marketing se pueden encontrar diferentes aproximaciones al concepto de posicionamiento. Una de las definiciones más extendidas es la aportada por Ries y Trout a comienzos de la década de 1980, en la cual el concepto de posicionamiento se describe en los siguientes términos: *“El posicionamiento se refiere a las percepciones que hacen los consumidores sobre una marca o un producto, en relación a otras marcas o*

*productos del mercado, e incluso, en comparación con los que son ideales para ellos”.*

Años más tarde, Kapferer (2004) ofrece una aproximación a este concepto desde un enfoque estratégico, definiéndolo de la forma siguiente: *“El diseño de las características de una marca dirigido a crear y mantener un lugar distinguible en el mercado objetivo para la compañía, el producto o la marca”.*

Tanto si tomamos una definición como otra, lo que queda claro es que el posicionamiento persigue situar la marca en la mente de los consumidores para obtener el máximo beneficio potencial para la empresa. Así, tal y como consideran Kotler y Keller (2005), un buen posicionamiento de la marca ayuda a dirigir la estrategia de marketing porque deja clara la esencia de la marca, los objetivos que ayuda a conseguir al consumidor y cómo lo hace de forma única.

El resultado de un correcto posicionamiento por parte de la empresa conlleva la creación de una propuesta de valor exitosa centrada en el cliente. Una propuesta que ofrece al mercado objetivo razones convincentes que justifican la preferencia de una marca frente a otras.

Tomemos como ejemplo una barra de chocolate. Durante muchos años KitKat utiliza el eslogan “Tómame un respiro, tómate un KitKat”, que dice a los consumidores que es un chocolate para un descanso en la escuela o en la oficina, etc. Por otra parte, el eslogan de Snickers es “¿Tienes hambre? Cómete un Snickers”. Esto expresa claramente que Snickers es el chocolate que el consumidor debe tomar para evitar pasar hambre. Estos posicionamientos no sólo relacionan una imagen, sino sus ventajas y la escena de su utilización.

Actualmente, el posicionamiento es cada vez más importante porque los consumidores sufren una sobrecarga de información por parte de la empresa y los medios de comunicación. La imagen corporativa es un conjunto complejo de percepciones y sólo será reconocida por los consumidores y otro público de interés cuando la empresa consiga simplificar el valor que ofrece y se preocupe de ocupar una posición preferente y única en su mente.

## **2.2. Tipos de posicionamiento: analítico y estratégico**

Un punto clave en el proceso de planificación de la imagen lo constituye el establecimiento de la posición que la organización desea alcanzar en el mercado. Tal y como hemos visto, la imagen determina el modo como se percibe la organización por parte de sus diferentes públicos en el mercado, mientras que el posicionamiento viene definido por el modo en que estos públicos perciben a la organización en relación con la competencia, o en relación con un ideal, dada la presencia de determinados atributos, características o beneficios que son altamente valoradas. De este modo, si la imagen corporativa es capaz de proyectar la presencia de estos atributos, características o beneficios en la organización, será posible alcanzar el posicionamiento deseado.

El primer paso a la hora de determinar la posición que la organización desea alcanzar en el

futuro consiste en establecer cuál es la posición que actualmente ocupa en el mercado. En otras palabras, es necesario establecer cuál es el posicionamiento analítico.

El **posicionamiento analítico** constituye el estudio de la posición relativa actual de la organización en los mercados. Resultado del estudio de las percepciones de los públicos de una determinada empresa, este posicionamiento se establece en relación con una serie limitada de otras empresas que compiten con ella en un mismo contexto, e incluso en relación a un “ideal” de empresa.

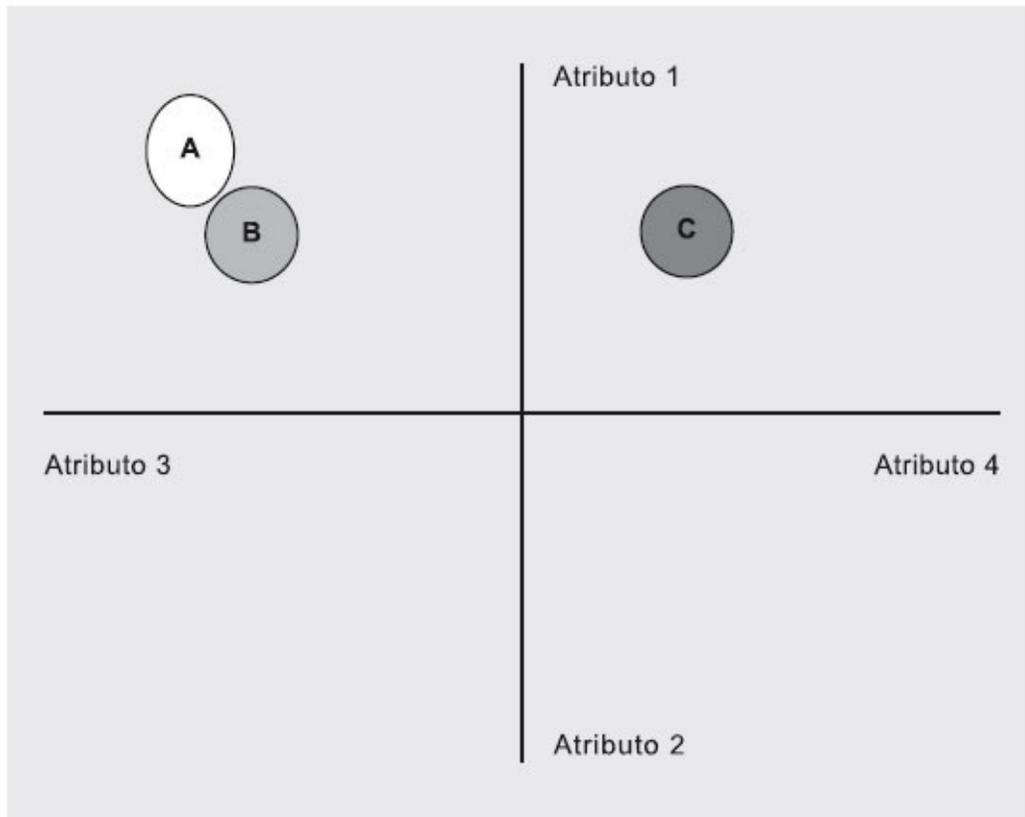
Las empresas suelen recurrir a la investigación de mercados para conocer su posición actual y la de sus competidores en el mercado. De este modo, la investigación de mercados permitirá a la empresa:

1. Conocer la opinión de los clientes sobre la organización, sus productos y marcas, la competencia, e incluso sobre sus productos, marcas y empresas ideales.
2. Identificar los aspectos y atributos sobre los que la empresa establece su posición actual en los mercados, en relación con la competencia, e incluso en relación con una marca u organización “ideal”.

En este proceso, los mapas de posicionamiento resultan de gran utilidad, ya que permiten visualizar de forma gráfica la situación de la empresa y de la competencia en los mercados, atendiendo a los atributos o características más valorados por los clientes.

A continuación en la figura 4.1 nos encontramos con un ejemplo de mapa de posicionamiento de tres empresas y dos ejes con cuatro atributos.

En el mapa perceptual las empresas A y B se sitúan próximas entre ellas, lo que significa que el público objetivo estudiado las considera más semejantes entre sí considerando unos determinados atributos. Es decir, la elección entre una u otra será más indiferente para dicho público.



**Figura 4.1.** Mapa de posicionamiento de tres empresas.

Una vez identificada la posición actual de la organización, el siguiente paso consiste en establecer su posicionamiento estratégico.

El **posicionamiento estratégico** implica determinar la posición que la organización desea alcanzar en el futuro en el mercado. Éste se propondrá como objetivo del programa de imagen, y responderá a la intención de situar a la organización en una determinada posición en relación con ciertos atributos o características (que serán los que definan los ejes contextuales del mapa de posicionamiento) y a la empresa ideal.

En ocasiones, el objetivo de la organización en relación a su posición futura en el mercado simplemente supone una mejora o una reafirmación de su posición actual. En otras, puede suponer ocupar una posición totalmente diferente en el mercado. En este último caso, nos encontramos ante un reposicionamiento, por lo que la organización buscará fundamentar su diferenciación sobre otras características, atributos o beneficios, y establecerá su posición relativa en relación con otros competidores.

### 2.3. Cómo se decide el posicionamiento estratégico

En el momento de establecer el posicionamiento estratégico de la organización, es necesario que ésta determine cuáles serán las características distintivas que considera que la hacen diferente frente a sus competidoras y la convierten en atractiva para el público.

Según Kapferer (2004), la elección de algunas de las características distintivas se establece tratando de dar respuesta a cuestiones como las siguientes:

- ¿Una marca para qué? Se refiere a la promesa que hace la marca y el beneficio que proporciona al consumidor.
- Los productos de The Body Shop son respetuosos con el medio ambiente a la vez que mejoran la autoestima de quien los utiliza; en su publicidad resaltan “Nuestros valores: Estamos en contra de las pruebas con animales. Damos apoyo al comercio comunitario. Activamos la autoestima. Defendemos los derechos humanos. Protegemos nuestro planeta.”
- ¿Una marca para quién? Se refiere al aspecto de mercado objetivo al que se dirige.
- Evax Tanga es un producto para la mujer joven y dinámica.
- ¿Una marca para cuándo? Se trata de la ocasión en la que el producto será consumido.
- Martini es una bebida para tomar en ocasiones “muy especiales”.
- ¿Una marca contra quién? En el contexto competitivo actual, esta pregunta define los principales competidores que pueden captar a los clientes de la empresa.

El añis El Mono debe competir contra el coñac, la ginebra, el ron o el vodka.

## **2.4. Estrategias de posicionamiento posibles**

El posicionamiento determinará el lugar de la marca corporativa en el mercado. Así, en su definición es esencial determinar qué y cuántas diferencias se van a potenciar. Se trata de una decisión difícil y no exenta de riesgos, ya que supone un sacrificio al renunciar a que la marca se identifique con otros atributos o ventajas.

El posicionamiento adoptado deberá orientar la estrategia y acciones de marketing dirigidas a construir, mantener o cambiar esa posición. Varios son los tipos de estrategias que pueden llevarse a cabo para posicionar una marca corporativa, entre ellos podemos citar (Sanz de la Tajada, 1994):

- 1) En función del tipo de públicos a los que la empresa se dirige o con los que se relaciona.

Los automóviles de la marca Porsche van dirigidos a un consumidor con un nivel de renta alto y al que le agrada la velocidad. Por el contrario, compañías como Kya se dirigen a un consumidor de un nivel de renta medio-bajo.

- 2) Atendiendo a los atributos de la identidad propia de la organización.

Électricité de France se caracteriza por ser una compañía pública francesa.

3) En relación con las empresas con las que compite.

Citytv es una cadena de televisión que se define como urbana, familiar, próxima, participativa e innovadora.

4) Atendiendo a un perfil de actividad determinado.

BASF es una empresa líder en el sector químico.

5) Atendiendo a los valores sociales y culturales que la empresa asocia a su imagen, y en base a los cuales orienta su actividad.

Banmujer es un banco venezolano que se diferencia por trabajar con los sectores más desasistidos del país y –dentro de estos– con las mujeres, sobre quienes recae la mayor carga de la pobreza.

### 3. El plan de imagen y comunicación de la empresa

Tal como se ha adelantado en el apartado “La planificación estratégica de la imagen”, el proceso de planificación estratégica de la imagen se materializa en un programa de acción, en el cual se recogen los objetivos de la organización, las estrategias que utilizará para conseguirlos y los medios humanos y materiales que involucrará <sup>(6)</sup>.

Concretamente, estos programas de acción se formalizan y se especifican en un plan de imagen, en el cual las acciones de comunicación ocupan un lugar relevante.

El **plan de imagen** constituye una guía de actuación en la cual se establecen cuáles son los objetivos de la imagen que se quieren alcanzar y las estrategias que se tienen que desarrollar para conseguirlo. Asimismo, también se establece el presupuesto asociado al conjunto de acciones que habrá que desarrollar y la manera como se distribuirá.

La estructura del plan de imagen se fundamenta en dos principios básicos, que son los siguientes:

- 1) Una concepción secuencial del proceso de planificación de la imagen, que de manera coherente tenga en cuenta el desarrollo de un conjunto de acciones.
- 2) Un control continuado de los resultados que se han obtenido a lo largo de la ejecución del programa de acción.

El plan de imagen contiene información relativa a lo siguiente:

- Los objetivos fijados sobre la imagen.

- La política de imagen que se desarrolla. Esta política tiene que ser coherente con la política de identidad y la política general de la empresa.
- Las acciones que la empresa tiene que llevar a cabo en el terreno de la comunicación corporativa.

El establecimiento de una política de comunicación adecuada es vital para la obtención de los objetivos de imagen, de manera que la organización tiene que planificar de forma integral todas las acciones de comunicación que desarrolla. Para eso fijará un plan de comunicación integral, que, tal como indica Sanz de la Tajada (1994), comporta la realización de las actividades siguientes:

- a) Planificar la comunicación en sentido amplio a medio plazo, para lo que previamente tendrá que determinar de manera explícita los objetivos que quiere conseguir con cada público objetivo.
- b) Proponer las acciones concretas que se tienen que aplicar, combinadas estratégicamente y estructuradas en un plan de acción específico.
- c) Establecer una coherencia entre todos los productos y marcas de la empresa, utilizando una única marca que actúe como marca fuente o garantía.
- d) Evaluar las acciones propuestas en términos de costes.
- e) Establecer sistemas de control y medida de la eficacia de las acciones de comunicación, una vez ejecutadas, y con el plan de comunicación ya implantado.

**El plan de imagen y comunicación de empresa** se concreta en un documento escrito, en el cual, de manera sistemática y estructurada, y con los correspondientes análisis y estudios previos necesarios, se definen los objetivos que se quieren conseguir durante un periodo de tiempo determinado. También se detallan los programas y las acciones que se necesitan para conseguir los objetivos en el plazo previsto.

En el plan de imagen y comunicación se explicitan los puntos siguientes:

- Descripción de la situación pasada y presente de la imagen corporativa.
- Definición del objetivo de imagen que se quiere conseguir con cada público objetivo.
- Expresión detallada de las estrategias que se tienen que aplicar y de los correspondientes programas de acción por medios.
- Definición de las responsabilidades de estos puntos dentro de la empresa.
- La explicitación del sistema de control que se tiene que utilizar para determinar el grado

de cumplimiento del plan.

No obstante, en el momento de establecer un plan de imagen y comunicación, tal como remarca Sanz de la Tajada (1994), se tienen que tener presentes una serie de consideraciones.

En primer lugar, se tiene que tener en cuenta que en la construcción del plan de imagen y comunicación para la empresa es necesaria la elaboración previa de algunos estudios y análisis. Todo con el objetivo de conocer la situación actual y poder establecer las previsiones que sirvan para definir los objetivos que se quieren conseguir.

Asimismo, también conviene tener claro que no es posible transformar la imagen de una empresa a corto plazo. Sólo se pueden esperar resultados efectivos a largo plazo. No obstante, para conseguir estos resultados en el tiempo, hace falta desarrollar acciones a corto plazo y alargarlas de manera continuada en el tiempo.

Finalmente, se puede considerar que la estrategia que se tiene que desarrollar es fundamental, pero es más importante el objetivo que se ha fijado. Y es que sin una idea clara de aquello que se quiere obtener, la organización no sabrá hacia dónde se dirige ni qué camino es el que tiene que seguir.

#### **4. El proceso de construcción de un plan de imagen y comunicación: etapas**

Establecer un plan de imagen y comunicación de empresa implica para la organización el desarrollo de un proceso secuencial, que se puede dividir en las siguientes cinco etapas:

1. Análisis de la situación pasada y actual.
2. Descubrimiento de oportunidades y problemas del entorno y de las fuerzas y debilidades de la organización.
3. Formulación de objetivos de imagen corporativa.
4. Elaboración de estrategias de comunicación corporativa.
5. Establecimiento del presupuesto.

##### **4.1. Análisis de la situación pasada y actual**

Todo proceso de planificación estratégica parte del análisis de la situación en que se halla la empresa. Para ello, se estudian los factores principales que condicionan la eficacia de la

empresa, teniendo en cuenta la capacidad que tiene para cumplir su misión, y llevar a cabo de forma exitosa las actividades que justifican su existencia.

El análisis se centrará en dos ámbitos diferentes, el externo y el interno. A través del análisis externo la empresa tratará de conocer no sólo las características del entorno donde se ubica y compete, sino también los rasgos, características y comportamientos de los agentes que en él se encuentran. Estos agentes conforman algunos de los públicos objetivo de la empresa, por lo que conocerlos a fondo facilitará el desarrollo de las etapas posteriores del plan de comunicación e imagen.

En concreto, algunos de los elementos a los que se les ha de prestar especial atención durante el análisis externo son los siguientes:

- Las características del entorno social, cultural, legal, y económico, mostrando interés especialmente por las nuevas tendencias existentes, o por los posibles cambios que puedan darse.
- La competencia. Es interesante conocer cuál es su identidad y su cultura organizativa; la imagen que tienen de sí mismos, así como del resto de competidores; su posición en los mercados; las características de sus productos y marca; las acciones de comunicación que han desarrollado, etc.
- Los consumidores. Dado que el consumidor suele ser el público objetivo que mayor interés presenta para la organización, es de interés conocer: sus características sociales y económicas; sus preferencias, gustos y aficiones; sus comportamientos de compra y consumo, etc. También es fundamental identificar la imagen que tienen de la empresa –si existe una única imagen o varias, las asociaciones que más valoran, etc.–, así como la imagen que tienen de la competencia, ya que de esta forma se podrá conocer cuál es la posición real de la empresa en la mente de los consumidores. Finalmente, resulta interesante conocer cuáles son las características que presenta para los consumidores el “ideal” de empresa, ya que ello ofrecerá una idea aproximada de las preferencias de los consumidores, haciendo posible conocer la posición de la empresa en la mente de los consumidores respecto a ese ideal.
- Otros agentes del entorno con los que la organización se relaciona: proveedores, distribuidores, sindicatos, asociaciones de consumidores, accionistas, etc. En relación con estos grupos, resulta de interés conocer las razones por las que establece una relación más o menos próxima e intensa con la organización, y los resultados que esperan obtener de la misma. Asimismo, identificar las fuentes de información que utilizan estos agentes, así como la imagen que tienen de la empresa, favorecerá el desarrollo de acciones de comunicación específicas para ellos.

Por otro lado, en este proceso de análisis de situación la empresa también desarrollará un examen exhaustivo de su situación interna. A través del mismo, la empresa podrá conocer de

forma precisa sus características, capacidades, estructura y potencial. En este sentido, algunos de los factores que cabe analizar durante el mismo son los siguientes: La identidad y la cultura corporativa, la imagen corporativa actual y la que realmente desea alcanzar la organización, las estrategias de marketing desarrolladas, y principalmente la comunicación corporativa desarrollada hasta el momento, etc.

Finalmente, indicar que en este proceso de evaluación interno, el desarrollo de una auditoría de imagen puede constituir una buena base para el desarrollo de un análisis de situación, ya que ésta ofrece información detallada del estado de los recursos y situación de la imagen corporativa [\(7\)](#).

#### **4.2. Descubrimiento de oportunidades y problemas del entorno, y fortalezas y debilidades de la organización**

El análisis de la información obtenida durante la etapa anterior permitirá a la organización conocer el estado actual de los recursos y situación de la imagen corporativa. Pero además, también hará posible identificar las amenazas y oportunidades del entorno, y las fuerzas y debilidades con las que la organización cuenta para darles respuesta.

La empresa hará uso de sus fortalezas para dar respuesta a las oportunidades del entorno, así como para minimizar los riesgos que los problemas existentes le pueden causar. Por otro lado, también será necesario que la organización se concentre en sus debilidades, tratando de convertirlas en fortalezas.

Disponer de una marca con una excelente reputación puede ser entendido como una fortaleza que permite hacer frente a oportunidades del mercado. Éste ha sido el caso de algunas compañías, como HP, que ha aprovechado la reputación de su marca para desarrollar estrategias de crecimiento mediante la incorporación a su cartera de nuevos productos.



### **4.3. Formulación de objetivos de imagen**

Con posterioridad al desarrollo de un estudio en profundidad de la situación actual de la empresa y su entorno, se procede a la fijación de objetivos de imagen. Éstos constituyen el motor de toda acción de comunicación e imagen de la empresa, dado que ellos determinarán las estrategias y acciones que con posterioridad desarrollará la organización.

Los objetivos establecidos deben ser coherentes con la misión y visión de la empresa. Además, deben definirse de forma precisa y clara, estableciendo un sistema que permita su medición en el tiempo, a la vez que han de ser fácilmente comprensibles.

Finalmente, indicar que la consecución de los objetivos establecidos por parte de la empresa depende de gran número de factores, muchos de los cuales no son controlables por su parte. No obstante, el diseño de una correcta estrategia de comunicación puede ser un buen aliado en el camino para obtener los beneficios esperados. La comunicación empresarial es una de las principales fuentes de información utilizadas en el proceso de construcción de la imagen.

### **4.4. Elaboración de estrategias de comunicación**

La estrategia de comunicación recoge el conjunto de acciones que se han de desarrollar para conseguir los objetivos de imagen fijados. A través de esta estrategia, se establecerán los programas específicos que se han de desarrollar.

La estrategia de comunicación ha de ser diseñada considerando los objetivos que se desean alcanzar para la imagen corporativa <sup>(8)</sup>. Pero en este proceso también se ha de tener en cuenta cuál es la identidad corporativa, y los principios que definen su cultura empresarial. Así, la selección de ciertos medios y soportes, o el diseño del mensaje que hay que comunicar y la idea que éste transmita, pueden verse condicionados por estos factores.

La elección de un determinado soporte puede venir condicionado por la cultura empresarial. Por ejemplo, es posible que una empresa muestre una mayor predisposición a emitir sus comunicaciones de marketing en determinados medios: cadena de radio o televisión, o diarios y revistas cuya orientación política y/o social sea compartida por la empresa.

El plan de imagen y comunicación ha de contener la siguiente información:

- Descripción exhaustiva de las diferentes acciones y técnicas de comunicación que se aplicarán: publicidad, relaciones públicas, cobertura informativa, etc.
- Los distintos medios de comunicación y soportes que se van a utilizar para difundir el mensaje.
- La cantidad de recursos que se van a utilizar (expresados en términos monetarios).

- La distribución de los recursos entre los diferentes medios y soportes.
- La planificación temporal de las acciones: la secuencia y el calendario de inserciones.

Una vez diseñada la estrategia, se procede a su implantación, lo que supone convertir los planes diseñados en acciones específicas, y concretando los elementos de la organización que se implicarán en el desarrollo de cada acción. Para la dirección, este proceso implica la coordinación, motivación, administración y control de todas y cada una de las actividades recogidas en el plan, con el fin de que la contribución a los resultados esperados sea elevada.

#### **4.5. Establecimiento del presupuesto**

La última etapa del proceso corresponde al establecimiento del presupuesto. El plan se ha de evaluar y presentar en términos presupuestarios, porque la empresa de las acciones que se han de desarrollar y de todo el planteamiento de la política de imagen reside en la eficacia que se espera de esta política. Es decir, de la eficacia de su contribución al resultado empresarial a partir de la incidencia de la imagen corporativa sobre el resultado comercial y financiero de la empresa.

Un buen planteamiento de la planificación de la imagen, que dé lugar a un plan de imagen y comunicación preciso, aumentará sin duda los resultados que se espera conseguir. Pero el planteamiento seguido durante el proceso de planificación no se ha de limitar simplemente a la consecución de los objetivos, sino que también ha de tener en cuenta sus efectos en términos de rentabilidad de la organización.

#### **5. El control del plan de imagen y comunicación**

Controlar la implantación del plan de imagen y comunicación presenta una gran relevancia para la organización. Su finalidad consiste en lo siguiente:

## **Capítulo V. Diseño de estrategias de comunicación para la imagen corporativa**

**Ana Isabel Jiménez Zarco**

**David Conesa Fernández**

La comunicación, constituye un aspecto fundamental en la estrategia global de la imagen corporativa de la organización, ya que por medio de ésta informará a sus diferentes públicos sobre qué actividades desarrolla y cómo las desarrolla. Pero comunicar a nivel de imagen corporativa significa mucho más, dado que esta comunicación desvela quién es la organización, cuáles son los principios que la guían o dónde reside la diferencia que la hace única y especial.

Como uno de los pocos caminos que tiene la organización para llegar a su público objetivo, la comunicación exige un correcto proceso de diseño y planificación. De ahí que la definición del mensaje atractivo y la selección de los medios y soportes adecuados constituyen en ocasiones la clave del éxito de la estrategia de comunicación corporativa.

La multitud de mensajes que llegan al público, unido a la saturación a la que han llegado algunos medios de comunicación masiva, han favorecido la búsqueda y el desarrollo de nuevas formas de comunicación corporativa. Todo ello con el ánimo de captar la atención, generar una respuesta favorable del público ante la marca, o bien fortalecer la imagen corporativa ya existente, establecer una nueva imagen o rediseñar la ya existente.

Tomemos como ejemplo la publicidad en televisión, y veamos cómo diversas empresas han encontrado nuevas y originales formas para difundir su mensaje, y hacer patente su diferenciación frente a la competencia. Así, HP y Philips han utilizado el patrocinio de ciertos programas en televisión para dar a conocer sus últimas novedades. Asimismo, también han insertado estos mismos “espacios” en Internet, haciendo uso de la web del Corte Inglés.

Por otro lado, algunas empresas y organizaciones han sabido aprovechar el “tirón” de ciertas series y la credibilidad y confianza que ofrecen algunos de sus personajes. Tomemos el caso de la popular serie Hospital Central y observemos diferentes empresas, como Pascual o Pikolin, que han utilizado algunos de sus personajes para protagonizar sus “telepromociones” o sus anuncios. Incluso, alguna organización como Intervida ha participado de forma activa en la realización de uno de los episodios de la serie.

La serie se emite los miércoles en Telecinco

## «Hospital Central» viaja a Guatemala con Intervida

S. C.

De los pasillos del Central a la selva guatemalteca. La serie de Telecinco «Hospital Central» da una vuelta de tuerca al rodaje en exteriores con una singular iniciativa que llevará la acción de la serie de Videomedia al país centroamericano. «Hace tiempo que nos habíamos planteado sacar del hospital las tramas médicas, surgió la posibilidad de colaborar con Intervida en Guatemala y allí nos trasladamos», comenta Cristina Castilla, directora de producción de la serie. Tras un año de negociaciones y preparación, un total de diecinueve personas se embarcaron en un avión rumbo a Guatemala. Entre ellos, Diana Palazón y Antonio Zabálburu, cuyos personajes –Laura y Javier– protagonizan esta entrañable trama que nos habla de solidaridad e infancia. Entre la ficción y la realidad, los espectadores de Telecinco tendrán la oportunidad este miércoles de visitar la zona en la que Intervida está realizando su labor de campo con la construcción de escuelas, centros de salud, comedores y la instauración de nuevos métodos de higiene y alimentación



www.seriehospitalcentral.com



www.seriehospitalcentral.com

cientos niños y un grupo de teatro novel que colaboraron en la realización de la serie, a los que se les ha hecho llegar un cargamento de material escolar y con los que se continúa en contacto a través de los programas de aprendizaje. «Los últimos acontecimientos de Guatemala nos tienen muy preocupados, ya que la zona en la que actuamos ha si-

Finalmente, la realización de ciertos eventos –como fiestas o presentaciones de productos– también permiten dar a conocer la marca y establecer una asociación directa con ciertos públicos. Tomemos como ejemplo la marca Larios.

### LA FIESTA FUE UN DESFILE DE LOS MÁS JÓVENES DE LAS SERIES

Pero, sobre todo, la fiesta fue un desfile de jóvenes actores de series: de «Mis adorables vecinos» –M. Ángel Muñoz, Nuria Gago–, de «Los Serrano» –Alejo Sauras, Alexandra Jiménez–, «Hospital Central» y «El Comisario». Y las ex televisivas Verónica Sánchez, sin Fran Perea, y Dafne Fernández, protagonista de marzo. Entre las parejas también destacaron Juanjo Puigcorbè y Lola Marceli, muy guapa de Maria Lafuente.

A. B. / Fotos: Ana Ruiz

42 DIEZ MINUTOS



www.seriehospitalcentral.com

Roberto Drago, Antonio Zabálburu y Jesús Olmedo, de «Hospital Central», y Fernando Andina, de «El Comisario».

Considerando la importancia de la comunicación en la concepción de la imagen corporativa de la organización, el presente capítulo analiza el diseño de las estrategias de comunicación que desarrolla la organización para llegar eficazmente a sus públicos objetivo. Para ello, en el

primer apartado se estudiará la determinación de los objetivos de comunicación como elemento clave a la hora de diseñar una estrategia comunicativa, puesto que éstos guiarán a la organización durante toda la actividad de la planificación posterior, marcando la línea a seguir en la actividad comunicativa.

Posteriormente, en el segundo apartado del capítulo, se estudiará el mensaje y el diseño de la estrategia de difusión. El mensaje contendrá toda la información que la empresa desea transmitir, por lo que su proceso de creación debe estar perfectamente estructurado y diseñado, considerando quién y cómo es el público objetivo al que se desea llegar. Por otro lado, la empresa necesita difundir su mensaje a través de diferentes vehículos de comunicación, de ahí que también en el segundo apartado se analicen los diferentes medios y soportes de que dispone la organización para hacer llegar a su público objetivo el mensaje previamente definido. Será a través de la planificación de medios, donde la organización decide cuáles serán los medios y soportes que ha de emplear, para comunicar a sus públicos objetivo las características de la organización y sus elementos diferenciadores.

Finalmente, en el tercer punto de este capítulo se abordará cómo el uso de la comunicación corporativa permite a las empresas desarrollar diferentes estrategias en relación con la imagen corporativa. En concreto se analizará cómo, a través de la comunicación, las empresas pueden reforzar su imagen corporativa actual, rediseñarla o cambiarla por otra nueva, así como también, a través del uso de ciertas herramientas de comunicación, es posible que la compañía consiga generar diferentes efectos o comportamientos en su audiencia objetivo.

## **1. Determinación de los objetivos de imagen y comunicación**

Uno de los principales objetivos de toda organización es la construcción y mantenimiento de una imagen corporativa fuerte, positiva y que genere confianza. Y en su consecución, tal y como se ha visto, la comunicación constituye una herramienta esencial.

### **1.1. La fijación de objetivos en el proceso de diseño del plan de imagen y comunicación de la empresa**

El proceso de fijación de objetivos forma parte del plan de imagen y comunicación de la empresa, y constituye, posiblemente, la etapa más importante en su desarrollo. Los objetivos definirán las estrategias y acciones que desarrollará la organización en un momento dado. Su consecución permitirá a la organización no sólo disponer de una imagen corporativa fuerte y con un elevado grado de credibilidad entre los diferentes públicos con los que se relaciona, sino que, además, éstos constituirán una de las bases sobre la que se afianzarán las estrategias y planes operativos futuros de la organización.

En todo momento, los objetivos establecidos deben ser coherentes con la misión y visión de la empresa. Asimismo, éstos se deben fijar con posterioridad al desarrollo de un estudio en profundidad de la situación actual de la empresa y su entorno. Por otro lado, los objetivos deben definirse de forma precisa y clara, además, han de ser medibles en el tiempo y fácilmente comprensibles. De este modo, en su proceso de formulación no hay lugar para ambigüedades o incongruencias.

Los objetivos de comunicación que establezca la organización estarán altamente determinados por la posición de la empresa –y de su marca corporativa– en el mercado. Si la marca corporativa es totalmente desconocida en el mercado, el objetivo de la comunicación será crear un determinado grado de conocimiento, reconocimiento o recuerdo de la marca. Si por el contrario la marca ya es altamente reconocida, la comunicación puede tratar de destacar algunos atributos relevantes de la compañía, o incrementar el grado de fidelidad de sus clientes.

Que una organización consiga o no, los objetivos establecidos depende de un gran número de factores, muchos de los cuales no son controlables por la organización. No obstante, el diseño de una correcta estrategia de comunicación puede ser un buen aliado en el camino para obtener los beneficios esperados.

Por último, cabe destacar que los objetivos en un plan de imagen y comunicación, por tratarse de objetivos corporativos, suelen plantearse a un nivel institucional de empresa. Por tanto, éstos se definirán en términos de efectos a conseguir por parte de la imagen corporativa en el público objetivo, o en función del conjunto de valores que se desean asociar o reforzar a la imagen de la empresa. En definitiva, los objetivos asociados en todo plan de imagen y comunicación se plantean en un sentido amplio y genérico en relación a la imagen corporativa.

## **1.2. Tipos de objetivos**

Dada su naturaleza, distinguiremos dos tipos de objetivos que deberían estar interrelacionados, de manera que la consecución de uno de ellos puede contribuir a la obtención del otro, y a la inversa.

Dotar a la empresa de una nueva identidad corporativa (objetivo cualitativo) debe ir acompañado de un aumento en la notoriedad de esta identidad (objetivo cuantitativo).

### **1.2.1. Objetivos cualitativos**

Los objetivos cualitativos se caracterizan por proponer metas genéricas y relativamente intangibles. Pero no por ello son menos importantes que los objetivos cuantitativos.

Algunos ejemplos de este tipo de objetivos serían los siguientes:

- Proyectar una nueva imagen corporativa o fortalecer la ya existente.

- Asociar la empresa con nuevos valores.
- Neutralizar connotaciones negativas asociadas a la imagen.
- Crear una corriente de opinión favorable hacia la compañía.
- Crear una imagen paraguas global.
- Etc.

Algunas entidades financieras, a fin de crear una imagen corporativa positiva, desarrollan una intensa comunicación donde se da a conocer su actividad social. Entre las mismas, se puede destacar “la Caixa” y Caja-Madrid.



### 1.2.2. Objetivos cuantitativos

Los objetivos cuantitativos se caracterizan por proponer logros mensurables para la empresa y suelen ir expresados en cifras concretas. Algunos ejemplos de este tipo de objetivos serían los siguientes:

- Conseguir un alto grado de reconocimiento y recuerdo de la marca corporativa.
- Incrementar la notoriedad de signos y valores de identidad corporativa.
- Incrementar el grado de credibilidad de la imagen corporativa.
- Mejorar el grado de satisfacción y fidelidad de los diferentes agentes que se relacionan con la compañía.
- Etc.

Estudios como el desarrollado por el Reputation Institute (RI) ponen de manifiesto que la credibilidad de la marca corporativa constituye un activo intangible fundamental para las empresas. La veracidad y exactitud de la información ofrecida en sus mensajes, y el grado de compromiso mostrado por la compañía constituyen elementos determinantes del

grado de credibilidad. El cual se puede medir tanto en términos cognitivos, como afectivos en función de la empresa.

Tomemos como ejemplo Bancaja, que ha desarrollado una importante campaña de comunicación para dar a conocer su “compromiso con el cliente”.



En este caso, el grado de credibilidad conseguido por la entidad financiera puede ser medido de forma objetiva si se toma como indicador el grado de cumplimiento de los servicios que ofrece.

### **1.3. Relación entre los objetivos y la identidad de la empresa: la matriz global**

Es evidente que existe una estrecha relación entre los objetivos de la imagen y la identidad de la empresa. Y es que tal y como se estudió en el capítulo “Identidad, cultura e imagen corporativa”, en el proceso de diseño de la imagen, la organización ha de tratar de transmitir de la forma más fiel posible los rasgos distintivos de la identidad corporativa. La imagen debe ser el reflejo de la identidad en el exterior. De esta forma, la imagen que se ha de establecer en la mente de los individuos será lo más fiel posible a la identidad.

De forma gráfica, la relación entre la identidad y los objetivos fijados por la empresa con relación a la imagen se pueden establecer mediante la denominada matriz global.

En la matriz global se especifican los objetivos que hay que alcanzar y los atributos de identidad que proyectará la empresa. De ahí su gran utilidad, puesto que permite visualizar y crear asociaciones o interdependencias entre los objetivos corporativos y los atributos de identidad. Ambos elementos deben mantener una relación operativa entre ellos, ya que conseguir los objetivos corporativos sin considerar la identidad de la empresa no es correcto.

En la tabla 5.1 se muestra un ejemplo de matriz global de una empresa de distribución con 4 objetivos corporativos y 4 atributos de identidad.

- Se ha puntuado de 0 a 5 la interdependencia entre los objetivos y los atributos:

- Interdependencia alta (5)
- Interdependencia media (3)
- Interdependencia baja (1)
- Interdependencia nula (0)

**Tabla 5.1.** Matriz global de una empresa.

Atributos de identidad	Objetivos corporativos			
	Aumentar la relación comercial con pymes locales.	Potenciar prácticas agrícolas ecológicas y, en las relaciones empresariales establecidas, potenciar la calidad de los productos.	Potenciar la orientación al precio para ofrecer productos más económicos.	Adaptarse continuamente a los cambios y apostar por las nuevas tecnologías.
Responsabilidad económica	5	3	1	3
Responsabilidad medioambiental	1	5	0	3
Solidaridad	3	3	0	3
Progreso	3	3	0	5

En el ejemplo planteado destacamos los siguientes aspectos:

- El objetivo de mayor orientación a precio tiene una baja/nula interdependencia con la mayoría de atributos de identidad, por lo que no es aconsejable su formulación, ya que no contribuye a asentar la identidad de la empresa y por ende, está al margen de dicha identidad. Se debería replantear.
- En cambio el resto de objetivos tienen una correlación aceptable y por tanto, está contribuyendo positivamente a la identidad de la empresa. Es evidente que existe una estrecha relación entre los objetivos de la imagen y la identidad de la empresa. Y es que tal y como se estudió en el capítulo “Identidad, cultura e imagen corporativa”, en el proceso de diseño de la imagen, la organización ha de tratar de transmitir de la forma más fiel posible los rasgos distintivos de la identidad corporativa. La imagen debe ser el reflejo de la identidad en el exterior. De esta forma, la imagen que se ha de establecer en la mente de los individuos será lo más fiel posible a la identidad.

## **2. Definición y emisión de contenidos sobre la imagen corporativa: las estrategias de mensaje y difusión**

En el proceso de definición y construcción de la imagen corporativa, la comunicación juega un papel fundamental. Como uno de los pocos caminos que tiene la organización para llegar a su público objetivo, la comunicación permitirá a la empresa dar a conocer quién es la

organización, cuáles son los rasgos que la hacen diferente o cuáles son los principios y valores que guían sus actuaciones.

Pero conseguir que la comunicación corporativa sea efectiva implica un complejo proceso de diseñar, planificar y ejecutar acciones, durante el cual se han de tomar importantes decisiones relativas a los aspectos siguientes:

- La audiencia destinataria de la comunicación corporativa.
- Los objetivos que se desean conseguir.
- El mensaje que hay que transmitir.
- El presentador del mensaje.
- Los medios y soportes que hay que utilizar para la difusión de la comunicación.

Dado que los dos primeros elementos han sido tratados en el capítulo “Los públicos objetivo: identificación y cuantificación”, así como en el apartado “Determinación de los objetivos de imagen y comunicación” de este capítulo, dedicaremos el resto de este apartado a analizar, de forma breve, el mensaje que queremos transmitir, y a los medios y soportes que podemos utilizar.

## **2.1. Definición de contenidos: la estrategia del mensaje**

Para que la comunicación corporativa se produzca de forma efectiva, es necesario que el contenido informativo que se va a transmitir haya sido previamente diseñado, estructurado y codificado. Y todo ello se hace a través del mensaje.

### **2.1.1. El mensaje que hay que transmitir**

En el proceso de comunicación corporativa el mensaje recoge las ideas que el emisor desea hacer llegar sobre la empresa al público objetivo. Integrado por el conjunto de palabras, imágenes, sonidos y demás símbolos, el mensaje permitirá al emisor comunicar al receptor acerca de los beneficios, valores o acciones que desarrolla o caracterizan a la organización. Siendo esta información emitida –transmitida– a través de los medios de comunicación.

El mensaje que se desea transmitir ha de ser breve, pero a la vez intenso y expresivo. A través de él la empresa intentará captar la atención de la audiencia, promover su interés o deseo por conocerla, favorecer el desarrollo de una imagen y de una opinión favorable, o incitar al desarrollo de una acción. Es por ello por lo que en su proceso de diseño y creación, además

de considerar la creatividad de la agencia que lo diseña, o la fuerza comunicadora de los diferentes lenguajes –lingüístico, visual– que se pueden emplear, también se han de tener en cuenta algunos otros elementos que son determinantes en la capacidad persuasiva del mensaje, y por ende de la comunicación corporativa. Entre ellos, tenemos que destacar los siguientes:

**1) El contenido del mensaje.** Estará conformado por las argumentaciones o razones que el mensaje ofrece al receptor, y el modo como éstas serán expuestas.

La comunicación desarrollada por las empresas BMW y Honda son un claro ejemplo del uso de mensajes que apelan a las emociones o a la racionalidad de los individuos. Así, BMW destaca en sus comunicaciones la sensación de bienestar que produce conducir (“te gusta conducir”), mientras que Honda destaca en sus comunicaciones la buena mecánica de sus vehículos.

**2) La estructura del mensaje.** Determinará el modo como se presentará y ordenará la información que, relativa a la empresa, contiene el mensaje. En este sentido, el tipo de presentación que se utilizará, la secuencia temporal en que se ofrecerá la información y el estilo creativo utilizado, entre otras cosas, serán clave.

Los mensajes utilizados por entidades como “la Caixa” (“Hablamos”) o BBVA (“Adelante”) ofrecen la solución a un problema.

**3) El medio utilizado para difundir el mensaje** determinará, en gran medida, su efectividad y credibilidad.

Medios como la televisión pueden realizar mensajes donde el contenido informativo es mayor, al combinar el lenguaje oral con el visual.

**4) El emisor del mensaje** determinará, en gran medida, el grado de credibilidad del mensaje. Factores como su grado de popularidad, su vinculación con la organización, y sobre todo la credibilidad que ofrezcan, determinarán que el efecto sobre la audiencia sea mayor.

Firmas como L’Oreal emplean a personajes populares que están ligados al mundo de la moda para anunciar sus productos. Consideremos el caso de la campaña iniciada el año 2005, donde Beyonce anuncia la marca Hot Liso.

### **2.1.2. Etapas en la determinación de la estrategia del mensaje**

El mensaje aglutina el contenido de todo aquello que la empresa quiere transmitir a fin de alcanzar los objetivos de comunicación sobre la imagen. Es por ello por lo que la determinación del mensaje que se va a transmitir debe basarse en el desarrollo de un proceso ordenado en el que se contemplan las diferentes etapas por las que ha de pasar el mensaje. En este sentido, una de las metodologías más utilizadas es la propuesta por Joannis en 1986, y que es conocida bajo el nombre de secuencia de creación.

El modelo propuesto por Joannis, especialmente pensado para la comunicación publicitaria, explica de forma clara la secuencia de etapas y procesos que se han de desarrollar durante el

diseño de un mensaje. Concretamente, el modelo establece cuatro etapas clave en el proceso de diseño del mensaje, en las cuales participarán de forma activa la empresa y la agencia de comunicación. Las etapas que definen el proceso son las siguientes:

- Definición de la estrategia de comunicación corporativa.
- Establecimiento de la promesa o eje de la comunicación.
- Selección del concepto o elemento motivador.
- Creación del anuncio base.

La empresa será la encargada de iniciar el proceso mediante el diseño de la estrategia de comunicación. La importancia de esta etapa es tal que para su desarrollo la empresa suele realizar un proceso de investigación a fin de conocer, entre otras cosas, la situación del mercado y las características de los individuos que lo conforman, así como las necesidades que éstos presentan. Una vez recogida toda esta información, se procede a definir la población objetivo; los objetivos de imagen corporativa que se pretenden conseguir a través de la comunicación, así como los aspectos clave que se desean resaltar a través de la misma. Esta información, junto con otra relativa al presupuesto que se destinará a acciones de comunicación corporativa, o la duración temporal de la campaña, sirve para elaborar un documento breve y conciso, conocido como briefing <sup>(9)</sup>, que se pasa a la agencia.

Aunque la empresa ya ha comunicado que es aquello que desea resaltar en su comunicación, será la agencia la encargada de definir el eje de comunicación. Éste trata de dar respuesta a preguntas del tipo: ¿por qué hemos de confiar en una empresa y no en otra?, o ¿por qué es más conveniente comprar sus productos? Así, definido como el “argumento de venta” que se explota en el mensaje, el eje sobre el cual pivotará la comunicación corporativa se basará en una reflexión o análisis sobre las necesidades, motivaciones y actitudes del público para determinar el efecto psicológico que se busca alcanzar en él.

La siguiente etapa consiste en definir el elemento motivador. Definido como la expresión del eje de comunicación, el elemento motivador constituye el argumento o idea principal sobre la que se construye el mensaje y sobre la que gira toda la comunicación desarrollada sobre la imagen corporativa. El elemento motivador podrá ser dado a conocer de diferentes formas, en función de que la empresa opte por una evocación directa del mismo, una evocación indirecta o una evocación connotada.

Por último, definido el concepto motivador se pasa a elaborar una primera versión del anuncio, lo que se conoce como anuncio base. Cabe tener en cuenta que un mismo concepto puede dar lugar a diferentes mensajes, que, coherentes con el mismo, pueden mostrar diferencias sustanciales en función del medio elegido. De ahí que el anuncio base puede adoptar diferentes formas, como scripts, story board, cuñas, atendiendo al medio que utilizará para llegar al público objetivo.

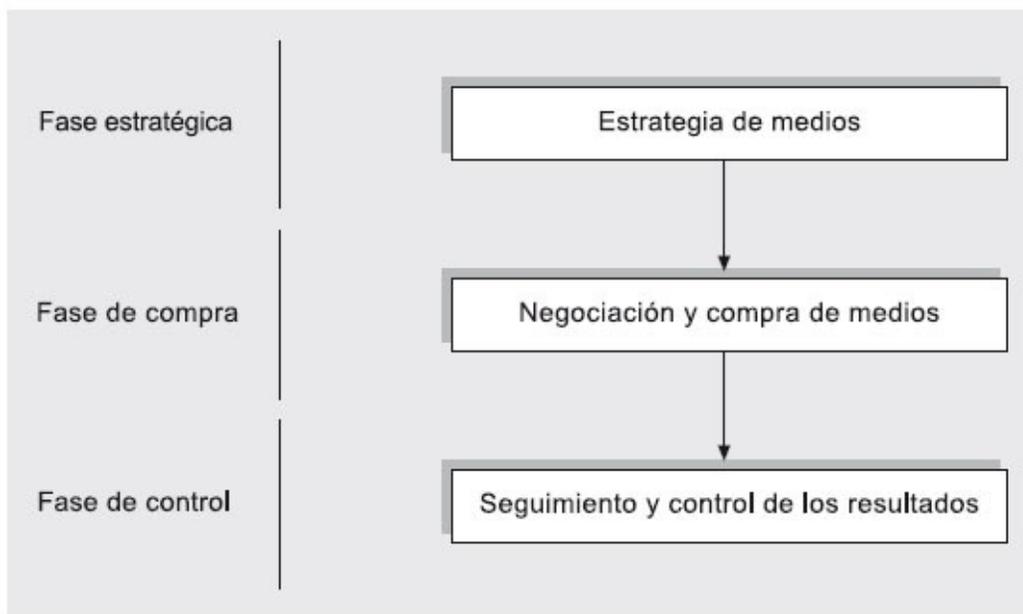
Finalmente, una vez que ha terminado el proceso de creación del mensaje, se ha de proceder a su difusión, su encuentro con el mercado del cual surgió. Para ello, se seleccionarán los modelos y planificarán los soportes por donde se transmitirá el mensaje.

## 2.2. La estrategia de difusión: selección de medios y planificación de soportes

Una vez establecido qué es lo que se comunicará, a quién se dirigirá y qué se quiere conseguir, el siguiente paso consiste en determinar dónde, cuándo y cómo se quiere comunicar. En otras palabras, diseñar la estrategia de difusión estableciendo los medios y soportes que se han de utilizar para llegar al público objetivo, y determinando el horizonte y la secuencia temporal en la cual se desarrollarán las diferentes acciones de comunicación corporativa.

El diseño de esta estrategia es un proceso complejo, por cuanto el número de decisiones a tomar, acciones a desarrollar y agentes implicados en el mismo es elevado. En concreto, se trata de un proceso en el que intervienen la empresa y la agencia de comunicación, aunque en ocasiones para su desarrollo también se requiere la colaboración de los propios medios.

De manera general se considera que el proceso está conformado por las fases que se muestran en la figura 5.1.



**Figura 5.1.** Fases de la estrategia de difusión.

La fase estratégica del proceso tiene como objetivo realizar una selección de los diferentes medios y soportes que se utilizarán. Incluso, en este momento también se establecerá una primera distribución del presupuesto entre los distintos medios y soportes, atendiendo a criterios como su cobertura, recuerdo, afinidad y coste, así como también se puede realizar una primera propuesta de calendario de acciones y/o inserciones a realizar en cada uno de

ellos.

Sin embargo, el resultado de esta etapa está altamente determinado por la capacidad de cada medio, y dentro del mismo, de los diferentes soportes existentes para alcanzar los objetivos fijados. De ahí que un estudio en profundidad de los distintos medios y soportes disponibles, así como de su grado de adecuación a los objetivos de imagen, será esencial para determinar el resultado de la elección.

### **2.2.1. La selección de medios**

La empresa, asesorada por la agencia de medios, deberá decidir cuáles serán los vehículos que actuarán de difusores del mensaje. Para ello, se deberán seleccionar los medios, y posteriormente los soportes que más eficazmente difundirán el mensaje, permitiendo, así, conseguir los objetivos de comunicación previamente establecidos.

Cada uno de los diferentes medios existentes presenta unas características concretas que harán que su uso sea más o menos recomendable dado los objetivos de imagen establecidos, el mensaje que se desea transmitir o el público al que se desea llegar. Estas características, asimismo, hacen que el medio sea más o menos idóneo para actuar conjuntamente con otros medios.

La selección de un medio u otro para la difusión de comunicación corporativa viene determinado en gran medida por el grado de cobertura que ofrezca <sup>(10)</sup>. Pero, junto con este criterio, existen otros que también determinan la selección realizada. En ocasiones son las características del medio las que determinan su elección. Así, el nivel de recuerdo que de la marca corporativa se pueda generar en el individuo; el coste de contratación; el grado de afinidad del medio con la empresa contratante, o la eficiencia y competitividad que pueda ofrecer éste en términos de presión (GRP) <sup>(11)</sup>, inversión y número de inserciones pueden ser criterios determinantes.

En otras ocasiones, serán las características de la empresa y/o del público al que se dirige las que determinen el resultado de la elección. Entre estos últimos podemos citar: el consumo medio que el público objetivo hace de determinados medios; el tipo de empresa, los productos que comercializa y la imagen y el capital de marca de que disponga; los objetivos de imagen perseguidos por la empresa; el presupuesto disponible para desarrollar acciones de comunicación corporativa, etc.

### **2.2.2. La planificación de soportes, presupuesto y calendario de inserciones**

Una vez seleccionados los medios que se van a utilizar para difundir la comunicación

corporativa, y asignado el presupuesto entre los mismos, la empresa procede a elegir la combinación óptima de soportes para conseguir llegar al mayor número posible de individuos de su público objetivo. Se procede pues a la selección y planificación de soportes.

Con este fin, la empresa procede a analizar el grado de idoneidad de cada soporte atendiendo a criterios de cobertura, frecuencia y rentabilidad económica. Sin embargo, la multitud de medios y soportes existentes es tal que la realización de este estudio es muy compleja. Por eso, a fin de facilitar su realización se opta por desarrollar un plan de soportes específico para cada medio. En el mismo se detallarán los soportes seleccionados, el reparto de inserciones entre ellos, los formatos que se van a utilizar, y también, se establecerá la secuencia y el calendario de inserciones. Todos estos planes de soportes específicos se integran en un plan de inserciones.

Algunos medios, como la televisión, la prensa escrita o la radio disponen de un elevado número de soportes. Es por ello por lo que, aunque las posibilidades de llegar a diferentes públicos son muy elevadas, también lo son las dificultades de establecer un plan de soporte para cada uno de estos medios. De forma general, la selección de unos soportes frente a otros viene determinada por el perfil de la audiencia de cada soporte; su nivel de cobertura y ámbito de actuación, o por el coste de realizar la inserción.

Finalmente, una vez elegidos los medios y soportes que participarán en la campaña, se deberá elaborar un resumen gráfico de ésta, señalando el presupuesto total y desglosado por periodos y por medios, así como un resumen de los resultados esperados en cada uno de los medios y soportes en términos de cobertura, GRP , OTH y OTS [\(12\)](#) .

### **2.2.3. La negociación, ejecución, control y evaluación de resultados**

Cuando se han seleccionado los medios y soportes, y planificados la secuencia y el calendario de acciones/inserciones, la agencia de comunicación pasa a afrontar las dos últimas etapas del proceso: la negociación y compra con los medios y ejecución de la campaña, y el control y evaluación de resultados.

Durante la fase de negociación se procederá a contactar con los diferentes soportes, se reservará el espacio y se dará la orden de compra [\(13\)](#) . Una vez desarrollada la compra, se cerrará definitivamente el presupuesto de medios y su distribución entre los diferentes soportes seleccionados.

Con la fase de negociación y compra se dará por concluido el trabajo de la agencia. No obstante, existe un tipo de comunicación en el medio televisivo que añade una actividad más –concretamente la supervisión de los soportes– a desarrollar por parte de la agencia. Concretamente, este tipo de publicidad televisiva, denominada de acciones especiales, está registrando un crecimiento muy notable en los últimos años. Entre las mismas se encuentran diferentes formatos como: telepromociones, *product placement* y patrocinios activos. Cuando se utilizan algunos de estos formatos la producción de la campaña no recae bajo una productora y la agencia de publicidad (como en una campaña convencional), sino que su realización pasa a depender del propio soporte, por lo que la agencia de comunicación habrá de supervisar la actividad desarrollada por ellos.

La etapa de ejecución pone el punto final a toda campaña de comunicación corporativa, y constituye la emisión del mensaje a través de los diferentes canales y soportes elegidos. Sin embargo, el plan de medios no puede darse nunca por cerrado hasta que no se ha realizado la última inserción de la campaña, ya sea su duración de una semana o de varios meses. Así, se evitarán que a lo largo del desarrollo de ésta existan acontecimientos que modifiquen notablemente las previsiones que se han realizado.

Para el seguimiento o control del plan, se debe exigir a los medios los comprobantes de las inserciones contratadas, o bien se puede también contratar a terceros agentes (como Infoadex o Media Audits) que se encargan de controlar la correcta emisión de la campaña. La contratación a terceros se suele realizar sobre todo en el medio televisivo.

Finalmente, se procede a la evaluación de resultados. Para realizar esta actividad, la empresa suele recurrir al desarrollo de una investigación de medios. En concreto, el desarrollo de investigaciones postest, realizadas durante o con posterioridad a la difusión de la comunicación corporativa permite evaluar los resultados obtenidos, y determinar el grado de consecución de los objetivos de imagen establecidos.

### **3. Diseño de estrategias de comunicación para la imagen**

A través de la comunicación corporativa la empresa entra en contacto con diferentes agentes –o públicos objetivo–, a través de distintos medios y soportes. Ésta la permite difundir un mensaje que, según los casos, puede transmitir información de diferente índole relativa a: la identidad corporativa y sus rasgos definitorios; la cultura empresarial imperante, y principios y valores que la determinan; las acciones que desarrolla en la sociedad donde se inserta, o incluso la gama de productos, servicios y marcas que ofrece.

Con todo ello, la empresa persigue la consecución de determinados objetivos relativos a su imagen corporativa. Objetivos que pueden variar en función de quién sea el público al que se dirige, aunque de forma general se pueden establecer los términos siguientes:

- Cómo desea ser vista o percibida la empresa en el mercado, en otras palabras, el significado o sentido de la imagen corporativa.
- Cuáles son los efectos que se desean que la imagen genere en la audiencia.

Atendiendo a unos u otros, el tipo de acción de comunicación que hay que desarrollar podrá ser diferente, igual que también lo podrá ser el mensaje que se comunicará, o los medios y soportes empleados para ello.

### 3.1. El significado o sentido de la imagen corporativa

La imagen corporativa constituye un elemento estratégico para las empresas. Así, es capaz de determinar, o al menos influir en el comportamiento del individuo ante la empresa, y determina la capacidad de la organización para convertir su nombre y sus símbolos en una marca comercial con capacidad para construir un fuerte capital de marca.

Para poder llegar a esta situación, la empresa necesita de una imagen corporativa que, fuerte y positiva, genere credibilidad, confianza y diferenciación en el mercado. Y en este sentido, el uso de la comunicación corporativa será clave, por cuanto el empleo de herramientas como la publicidad, las relaciones públicas, el patrocinio o el marketing directo permitirán a la empresa construir una imagen corporativa con tales características.

La imagen corporativa se encuentra conformada por un conjunto de asociaciones de diferente tipo, que se vinculan a la imagen con distinto grado de fortaleza, y presentan diferente grado de coherencia, unicidad y favorabilidad [\(14\)](#).

Atendiendo a la fuerza con que se vinculan, la imagen dispondrá de un núcleo central de asociaciones fuertemente asociadas a ella, que determinará los aspectos siguientes:

1. el significado o sentido que tiene la empresa en el mercado (el cómo es vista);
2. el arraigo del mismo en la mente del sujeto, y
3. la capacidad para recordar la imagen y su significado.

Por otro lado, existirá un conjunto de asociaciones secundarias, que vinculadas a la imagen con menos fuerza amplían o refuerzan el significado que tiene la imagen.

El objetivo de la empresa es construir una imagen cuyo núcleo central esté constituido por asociaciones, que fuertemente vinculadas a la imagen, sean coherentes con la identidad que se desea transmitir, a la vez que sean favorables y únicas. El uso de la comunicación corporativa favorece este objetivo por los motivos que se exponen a continuación:

#### **1) Reforzar la vinculación existente entre el nombre de la empresa y sus signos identificativos.**

Es habitual que las empresas usen determinados signos para representarse visual y auditivamente. Con ello intentan conseguir que de una forma sencilla y rápida sus públicos identifiquen, recuerden y asocien determinados valores que están presentes en la organización y que determinan su diferencia, su superioridad.

Entre los símbolos empleados se encuentran los logotipos, que en ocasiones es una simple traducción tipográfica del nombre de la compañía, y en otras son una imagen o un símbolo, el eslogan empleado, los envases, los colores y los sonidos. En múltiples ocasiones la

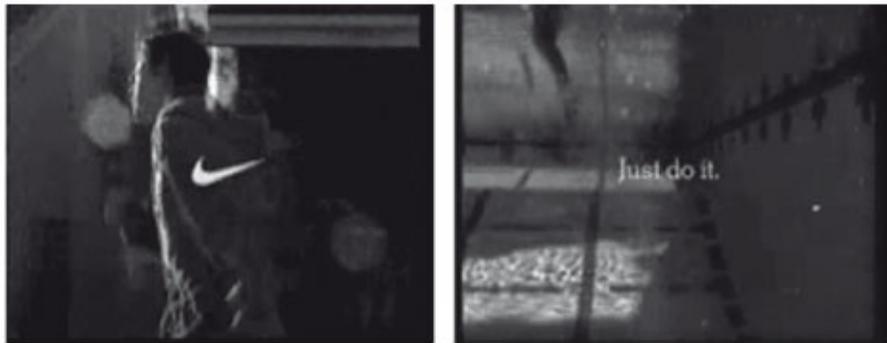
comunicación corporativa busca reforzar la relación entre los valores diferenciales de la compañía y sus símbolos.

El uso de determinados colores y melodías son protagonistas de las campañas de comunicación de gran número de empresas de telefonía móviles. Tomemos como ejemplo Amena, que es fácilmente identificada por el color verde y la canción Libre, o Movistar, identificada por el color azul y la canción *I walking on Sunshine*.

Asimismo, estas mismas compañías han convertido sus logotipos en auténticos elementos identificadores, de sus características diferenciales. El tipo de letra empleado, o la forma dada a determinada letra que conforma el nombre indican el carácter alegre, desenfadado y juvenil de las compañías. Todo ello reforzado con importantes campañas publicitarias en televisión, prensa, radio y soportes estáticos, y unido al patrocinio de ciertos eventos deportivos –como la formula 1– ayudan a reforzar la imagen corporativa de las compañías.

En otras ocasiones, el objetivo buscado con la comunicación va más allá, y trata de lograr una identificación total entre el nombre de la compañía y su símbolo.

Algunas compañías como Nike explotan sus símbolos visuales en todas sus comunicaciones corporativas, sin realizar ninguna referencia explícita al nombre de la compañía.



## **2) Potenciar y reforzar en la imagen corporativa asociaciones ya existentes.**

En ocasiones las asociaciones ya están claramente destacadas en la imagen corporativa. Y por tanto el objetivo de la comunicación es reforzar su presencia, consiguiendo que las mismas ocupen un lugar destacado en el núcleo central de la imagen corporativa.

BIC hace uso de diferentes herramientas de comunicación para potenciar la presencia en su imagen corporativa de asociaciones como la calidad y la seguridad. En concreto, el marketing directo es empleado para establecer una comunicación con sus distribuidores, mientras que las relaciones públicas y la inserción de anuncios en revistas especializadas del sector son empleados para reforzar la presencia de estas asociaciones entre los clientes, en este caso estancos y quioscos.



Sin embargo, en otras ocasiones las asociaciones cuya presencia se intenta reforzar pese a estar presentes en la imagen, se encuentran difuminadas o tienen poca fuerza, por lo que ocupan un lugar secundario. En estos casos el papel de la comunicación corporativa es potenciar su presencia a fin de que estas asociaciones vuelvan a ocupar un lugar prioritario en el núcleo central de la imagen.

Éste es el caso de Coca Cola, que en su última campaña de comunicación corporativa ha retomado uno de los primeros valores que caracterizaron y diferenciaron a la marca. De ahí que el eslogan que protagoniza sus anuncios es el de “la chispa de la vida”.



### **3) Incorporar nuevas asociaciones coherentes con las ya existentes y que fortalecen la imagen haciéndola más atractiva, creíble y diferenciada.**

En ocasiones, es la organización quien trata de asociar a su imagen nuevas asociaciones que quedan bastante alejadas del territorio profesional de la organización, de la promesa que realiza a sus públicos objetivo, o de los valores que la hacen diferente. En esta situación, la empresa puede tener algunas dificultades para incorporarlas a su imagen corporativa, siendo necesario intensificar sus esfuerzos comunicacionales a través del uso de diversas herramientas de comunicación.

Medios de comunicación como el *Periódico* basan su imagen corporativa en la credibilidad que ofrecen como medio. Pero, también intentan reforzar su relación con la identidad catalana patrocinando determinados eventos culturales, como la jornada de puertas abiertas del la Sagrada Familia. Para dar a conocer este tipo de acciones, El Periódico ha desarrollado una importante labor de comunicación a través de su web.

Otras veces, las asociaciones incorporadas están claramente relacionadas con otras que ya existen en la imagen corporativa, por lo que es más fácil para el público objetivo comprender su existencia, y reforzar su relación con la empresa y con su imagen.

Uno de los procedimientos más empleados por las empresas para incorporar nuevas asociaciones a su imagen corporativa es a través del empleo de personajes conocidos que están relacionados de alguna forma con el territorio profesional o valores de la empresa. A través de un **proceso de inferencia de asociaciones**, algunos de los rasgos que caracterizan a estos personajes son transferidos a la imagen corporativa.

Personajes tan populares como Julio Iglesias, Fernando Alonso, Jaydy Michel o Eugenia Martínez de Irujo –duquesa de Montoro– actúan como portavoces e imagen de determinadas empresas como Viceroy, Sandoz y Tous. Ellos son los protagonistas de gran número de las acciones de relaciones públicas y publicidad que las empresas desarrollan para dar a conocer su imagen corporativa.



The image shows a newspaper article from 'Panorama' with the following content:

**Panorama**  
**CORAZÓN DE PAPEL - GENTE**  
**Eugenia se deja ver**  
Por Arantza Furundarena  
08/11/2004

Hace más de siete años la familia Tous contrató a Eugenia Martínez de Irujo como imagen de sus joyas. Pues bien, el jueves por la noche, en Madrid, Eugenia ejerció estrictamente de eso, de imagen. Se dejó ver, pero no se la pudo escuchar. No pronunció una sola palabra delante de los micrófonos. Era la primera comparecencia pública ante la prensa de la duquesa de Montoro después del huracán mediático que ha sufrido este verano y había una expectación enorme, porque los últimos meses han sido para ella como una película de acción, con persecuciones y todo.



**GALA.** Rosa Tous y Eugenia Martínez de Irujo. / ERNESTO AGUDO

La duquesa de Montoro posa, pero huye de los micrófonos, en su primera comparecencia pública tras la tormenta mediática del verano

Cuando la organización dispone de una imagen corporativa que presenta las características anteriores, el objetivo de imagen que hay que conseguir con la comunicación será el de **mantenerla o fortalecerla**. Pero en ocasiones, aunque la imagen corporativa existente puede resultar atractiva, la empresa considera que no es adecuada. En estos casos, se intentará modificar la forma como la empresa es percibida, usando la comunicación corporativa para **rediseñar su imagen**.

Rediseñar una imagen supone un gran reto para la empresa. Junto con las consideraciones habituales del mercado y la estética, la empresa y la agencia de comunicación deben tener presente:

1. las fortalezas que ofrece la imagen que se pretende rediseñar, y
2. los posibles efectos emocionales que el rediseño de la imagen puede provocar en los públicos a los que la empresa se dirige.

El cambio al que la imagen se verá sometida será diferente en función de cuál sea el grado de rediseño que busque la empresa para su imagen corporativa. Hay, en concreto, tres tipos de rediseño de la imagen:

- **Reubicación:** implica un cambio a pequeña escala para mejorar. La empresa opta por esta acción con el fin de mejorar el modo como es percibida por el mercado.
- **Modernizar o revitalizar:** actualizar la imagen buscando una estética más actualizada, reflejar nuevos valores más acordes con la sociedad en la que se inserta, etc. Es propio de aquellas marcas que se encuentran estancadas, pero que aunque “viejas en espíritu”, aún pueden tener por delante mucha vida si se realizan los cambios adecuados.
- **Creecer:** implica un cambio más radical surgido de la necesidad de tener mayor presencia en la sociedad y en los mercados. Uno de los casos más comunes es la internacionalización de la empresa, y la necesidad de incorporar en su imagen asociaciones genéricas y capaces de ser compartidas por individuos de diferentes países y culturas.

Un ejemplo de rediseño lo encontramos en Malt-O-Meal, una compañía norteamericana especializada en la fabricación de cereales para el desayuno. Durante años la compañía ha mantenido su imagen corporativa con tal coherencia que el nombre de la empresa se ha convertido en sinónimo del producto.

Una de las principales asociaciones de la imagen ha sido la “calidez” y la calidad, la cual se encuentra altamente en consonancia con la gama de cereales calientes que la empresa comercializaba. Pero el desarrollo de una nueva línea de cereales fríos, comercializados en bolsas impresas en flexografía hizo que estas asociaciones perdieran fuerza, siendo necesario no sólo reforzar su presencia, sino además incorporar otras acordes con la posición global de la compañía.

El color identificativo de la marca, el rojo, se mantuvo en los envases, pero junto a él se añadieron nuevos símbolos que intentaban ligar la imagen con asociaciones, como lo saludable y lo natural –entre ellas se incluyeron soles, corazones, iconos del sabor como cucharas y boles–; asimismo, se incluyeron las iniciales de la organización M-O-M para evocar a las grandes defensoras de la marca, las madres, que buscaban alimentos nutritivos a un coste razonable.

Además, se buscó a un personaje altamente reconocido para protagonizar la campaña intensiva de comunicación que la empresa desarrolló en TV y en prensa. Así, Groucho Marx se convirtió en imagen pública de la compañía.



Finalmente, puede darse el caso en que la imagen corporativa existente sea negativa, o simplemente no se corresponda con lo que la empresa desea. En este caso, el objetivo de la empresa será **cambiar su imagen corporativa actual por otra totalmente nueva**, y en este proceso la comunicación juega un papel esencial.

A raíz de su privatización, a final de la década de 1990 Iberia vio la necesidad de cambiar su imagen corporativa por otra más actual ligada a los nuevos valores que la compañía representaba: calidad en el servicio, su transparencia y su proximidad al cliente. Pese a que la compañía ha conservado algunos de sus signos identificativos, una nueva grafía de su logotipo, unido a una renovación de los uniformes del personal de tierra y aire de la compañía –diseñados por Adolfo Domínguez–, y a una intensiva campaña de comunicación han permitido a la compañía crear una nueva imagen corporativa.



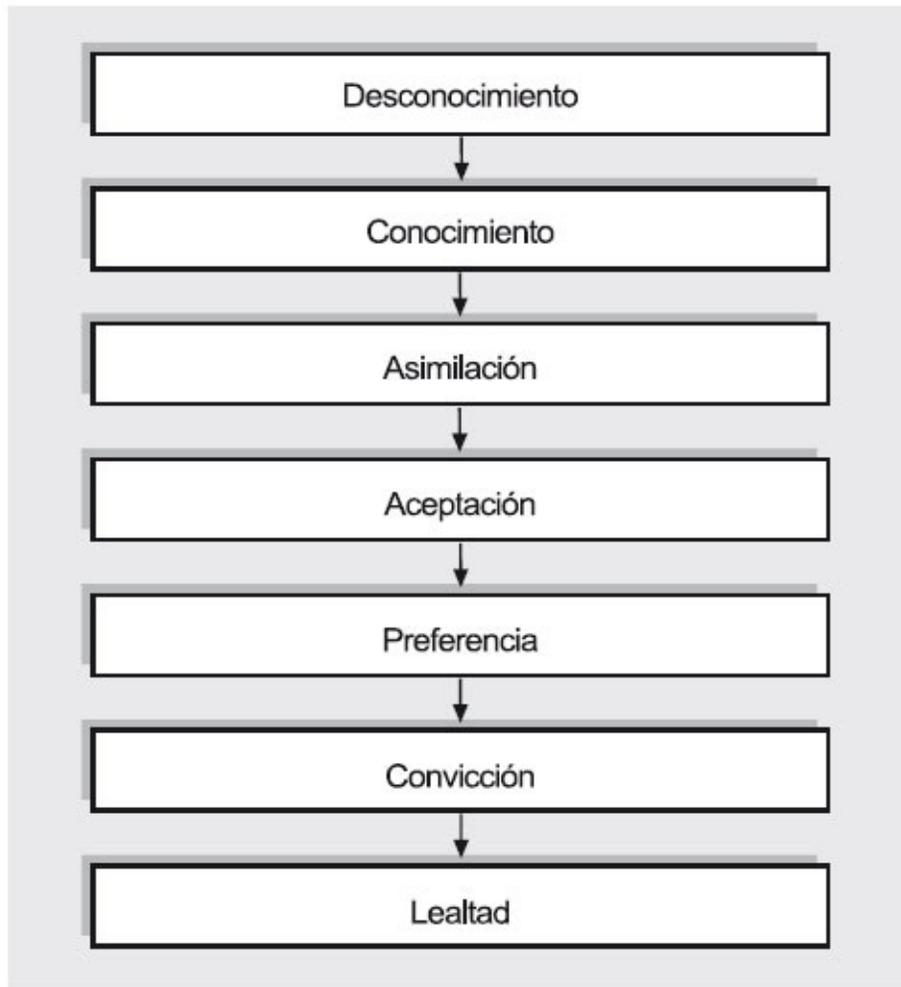
### 3.2. Efectos que hay que generar en la audiencia

A través de la comunicación, la empresa puede conseguir que su imagen corporativa genere diferentes efectos en su audiencia. La práctica más común, tal y como indica Arnold (1992), es que, en el momento de definir los objetivos de imagen que hay que conseguir con la comunicación corporativa, la empresa busque desarrollar algún efecto en las dimensiones cognitiva, afectiva o conductual que definen el comportamiento humano.

El modelo de jerarquía de efectos desarrollado por Lavidge y Steiner a comienzos de la década de 1960 (figura 5.2) resulta de suma utilidad para precisar el tipo y el grado que la organización desea conseguir a través de su comunicación corporativa.

Este modelo establece de forma jerárquica las diferentes etapas por las que pasa el comportamiento de un individuo, desde que establece el primer contacto con la marca corporativa hasta que desarrolla un elevado grado de lealtad hacia la misma. En concreto, el modelo distingue tres tipos de efectos principales, los cuales se pueden conseguir en diferente grado:

- **Efectos de naturaleza cognitiva:** que abarcan desde que el público tiene un desconocimiento absoluto de la marca corporativa, hasta que ésta ha alcanzado un determinado grado de conocimiento y reconocimiento.
- **Efectos de naturaleza afectiva:** que va desde determinar la generación de un sentimiento positivo que lleva a que la marca corporativa sea aceptada, hasta el momento en que existe una convicción total de que la marca corporativa es superior.
- **Efectos de naturaleza conductual:** que viene determinado por la existencia de un comportamiento de lealtad por parte del público de la marca corporativa.



**Figura 5.2.** Modelo de jerarquía de efectos en la actitud del consumidor ante la marca corporativa. Fuente Arnold (1992).

La fase del ciclo de vida donde se encuentre la empresa, así como la posición que ésta ocupe en el mercado determinarán en gran medida los efectos que se pretenden conseguir en el público objetivo a través del uso de una campaña de comunicación sobre la imagen corporativa. Asimismo, estos factores también determinarán la mezcla de herramientas de comunicación, y los canales y medios más adecuados que se pueden utilizar.

Si la marca corporativa es prácticamente desconocida, el interés de la empresa se centrará en establecer los primeros contactos con su público objetivo, con la intención de crear un determinado grado de conocimiento o reconocimiento. Para ello, la compañía hará uso de una estrategia de difusión extensiva empleando medios de comunicación de masas, y utilizando soportes que tengan un elevado alcance con el objetivo de llegar al máximo número de personas posibles.

Gracias a la compra de Airtel, la compañía británica de telefonía móvil Vodafone entra en España. Pese a ser una de las mayores multinacionales del sector, la marca corporativa era prácticamente desconocida, por lo que la empresa optó por desarrollar una importante campaña de comunicación en los principales medios para darse a conocer.



Posteriormente, y una vez logrado un cierto grado de presencia, Vodafone ha utilizado el desarrollo de alianzas con otras empresas para reforzar su imagen de empresa pensada por y para los jóvenes. En este caso, el uso de acciones de relaciones públicas como la asistencia a ferias –salones del motor especialmente– y carteles ha permitido dar a conocer sus acuerdos con Ford y con la Universidad San Pablo CEU de Madrid.

Vodafone, empresa líder del sector tecnológico; y el CEU, institución líder en el sector de la formación, se unen para aportar lo mejor de sí mismas.

**00:**  
 Titulaciones dirigidas a jóvenes que buscan expectativas innovadoras de futuro.  
 El mercado de las nuevas tecnologías aportará futuros empleos en los próximos 5 años. La formación tecnológica, junto con la formación comercial y producción audiovisual, será la base de una sólida preparación que asegure tu futuro profesional.

**01:**  
 Titulación homologada por el Ministerio y propia de Vodafone / CEU.  
 - Técnico Comercial en Nuevas Tecnologías.  
 - Técnico en Sistemas de Telecomunicación e Informáticos.

**02:**  
 Prácticas Obligatorias. Altas expectativas de empleo en otras empresas del sector.  
 Becas y ayudas al estudio.  
**Contrato de trabajo a los 10 mejores expedientes académicos de cada titulación.**

\*  
**Punto de Acceso para ambas Carreras:**  
 Haber que cumplir una de las siguientes opciones:  
 - C.O.P.  
 - Título de Bachillerato I, C.O.S.E.  
 - Título de F.P. 2  
 - Tener 20 años cumplidos y haber superado la prueba de acceso.  
 Se realizará entrevista personal con los candidatos.

Gestión Comercial y Marketing

Sistemas de Telecomunicación e Informáticos.

Cuando el nivel de conocimiento y de recuerdo (15) es elevado, la empresa establecerá como objetivo mejorar el nivel de notoriedad (16) de su marca corporativa. Incluso, puede intentar favorecer un sentimiento de preferencia por ella. En este caso, la empresa optará por el desarrollo de campañas de difusión de carácter más intensivo donde se prime el uso de medios y soportes que permitan una elevada frecuencia o la repetición del mensaje.

Cruz Roja goza de un alto reconocimiento y prestigio a nivel nacional. Pero, a fin de recordarnos la labor social que desempeña y su preocupación por nuestro bienestar, esta organización ha desarrollado diferentes campañas de comunicación. Tomemos como ejemplo las desarrolladas en el año 2004 para dar a conocer su actividad entre los inmigrantes, o su preocupación por los accidentes de tráfico.



Finalmente, si la marca corporativa presenta un fuerte grado de notoriedad, los objetivos irán encaminados a favorecer el establecimiento de relaciones basadas en la confianza y el compromiso entre los clientes y la empresa. Así, es normal que la empresa opte por una estrategia de difusión que permita mantener un contacto directo y personalizado con su público objetivo, en este caso, el uso de las relaciones públicas o del marketing directo resulta esencial.

Nestle se ha caracterizado por ser una empresa de confianza, sobre todo en lo que a nutrición infantil se refiere. Con la intención de reforzar esta imagen, la empresa ha creado dentro de su web una sala de prensa, donde recoge no sólo las principales acciones de relaciones públicas desarrolladas, sino también donde se tiene acceso a un espacio para usuarios registrados donde se encuentra información relevante sobre la compañía.

## Capítulo VI. La auditoría de la imagen. La investigación

Ana Isabel Jiménez Zarco

Francisco José Martínez López

Algunos de los problemas que encuentra una organización en la gestión de la imagen corporativa pueden radicar en la obsolescencia de su imagen, en la falta de unicidad de la comunicación, o en el empleo de diferentes nombres de marca, en función del mercado donde la misma opere.

Ante esta situación, se impone la necesidad de emprender acciones destinadas a crear una imagen nueva, o rediseñar la ya existente, con el ánimo de unificar y fortalecer su posición, tanto en los mercados como en la mente de los consumidores.

El mes de abril del 2005 supone una fecha clave para la historia de Telefónica Móviles. Mediante una campaña de comunicación teaser, la empresa dio a conocer en España y en otros trece países de latinoamerica su nueva marca Movistar. Con una imagen renovada, cuyos valores centrales son la innovación, la humanidad, la alegría, la claridad y el liderazgo, y con el apoyo de la marca Telefónica –marca del grupo que actuará como sello de garantía– Movistar comienza su andadura como el primer operador de telefonía móvil del mercado latino.



Las razones de este hecho van más allá del lanzamiento de la tercera generación de telefonía móvil en España. Responden así a la transición de la marca BellSouth, después de la adquisición de diez operadoras de telefonía móvil en Latinoamérica, y a la adopción de un modelo de gestión dentro de la compañía que permite manejar las operaciones de forma más integrada.



Los beneficios que se espera obtener mediante este cambio en la marca y en la imagen corporativa son los siguientes:

- Contar con la misma imagen en todos los países, logrando un mismo posicionamiento en todas las operaciones con una visibilidad global, y la transmisión de dimensiones de confianza y solidez a sus clientes, socios y accionistas.
- Facilitar la traslación de las mejores prácticas, y compartir recursos de una región o un país a otro.
- Capturar importantes sinergias y ahorros en costes de producción de publicidad, redundando en menores costes para la empresa y en una mayor calidad de la comunicación frente a la competencia.
- Afrontar determinadas actividades de patrocinio internacional de gran envergadura de las que se beneficiarán todos los países, como es el caso de giras de artistas de primer nivel, o eventos deportivos globales.

Es evidente que la obtención de beneficios, como los señalados en el caso anterior, impulsa a las organizaciones a desarrollar cambios en su imagen corporativa. Pero la complejidad y el riesgo asociado al proceso son elevados, por lo que la decisión se ha de tomar con precaución, y como resultado de un profundo proceso de reflexión estratégica.

Un cambio en la imagen corporativa implica no sólo la elección de un nuevo logotipo de marca, o el desarrollo de una amplia campaña de comunicación. Requiere, entre otros, de un cambio en la cultura y en la identidad corporativa, y de la inversión de gran cantidad de recursos humanos, técnicos y financieros, sin que por ello, existan garantías de éxito.

Es por ello por lo que en este proceso la investigación cobra un papel relevante, no sólo al permitir identificar las causas del problema, sino además para detectar dónde residen los elementos de mejora, e incluso, prever la posible reacción del mercado ante un cambio en la imagen.

El presente capítulo estará dedicado al proceso de auditoría de la imagen. Se establece no sólo la definición y alcance de este concepto, sino que también se abordan las etapas que forman parte del mismo, y se especifican cuáles son los métodos y técnicas de investigación más adecuadas al estudio de la imagen corporativa en cada situación.

## **1. La necesidad e importancia de la investigación de la imagen corporativa**

En los últimos años la imagen ha pasado a ocupar un lugar fundamental en la estrategia empresarial. Determinante del nivel de conocimiento, la actitud e incluso el comportamiento del sujeto, en la imagen reside la clave de la transformación de la marca en un activo estratégico capaz de crear un fuerte capital comercial.

Este hecho, sobre todo, cobra especial relevancia cuando la marca que hay que considerar es el nombre de una empresa o institución, y el elemento que se quiere gestionar es la imagen corporativa. En esta situación, la importancia adquirida por el proceso es muy superior, ya que no sólo está en juego el éxito o fracaso de un producto, sino lo que es más importante, la posición de la empresa en el mercado, su reputación y su supervivencia en el tiempo.

La imagen de la marca alemana Mercedes se vio seriamente dañada en el año 2005. La causa fue la detección de fallos en la gestión del motor, y sobre todo, en el circuito de frenado electrohidráulico en un 14,7 de cada 1.000 vehículos fabricados (según datos publicados en la prensa especializada a mediados del 2005). Las consecuencias fueron varias: (1) descenso dramático de las ventas de vehículos durante los primeros meses del año 2005; (2) descenso hasta la décima posición en el ranking anual de calidad elaborado por la consultora J. D. Power; (3) la revisión de 1,3 millones de vehículos, fundamentalmente de las clases E, S y C; (4) el gasto de millones de euros para estudiar y mejorar los procesos de producción, y el desembolso de 454 millones de euros en reparaciones por defectos de producción.

Fuentes: El mundo.es (2005); Tierra (2005).

La gestión de la imagen, no obstante, constituye para las organizaciones una tarea difícil y no exenta de riesgo. Las principales dificultades radican básicamente en dos elementos: el concepto de imagen, y el desarrollo del proceso de gestión de un elemento intangible, sobre el que además existe una limitada capacidad de actuación.

Tal y como se apuntó en el capítulo “Identidad, cultura e imagen corporativa”, el estudio de la imagen desde un punto de vista empresarial exige un alto grado de precaución. Dado que se trata de un elemento que emana de los consumidores, la imagen se caracteriza por un fuerte grado de subjetividad y dinamicidad, y por una elevada capacidad de influir sobre el comportamiento del individuo.

Por otro lado, la gestión de la imagen también encierra en sí mismo una gran complejidad. Así, éste es fruto de un profundo proceso de reflexión estratégica, que más allá de la fase de diseño de un logotipo o la elección de un nombre, también implica el desarrollo de un proceso de toma de decisiones de carácter estratégico sobre: la fijación de objetivos de imagen y

posicionamiento, la definición de los valores sobre los que la misma se ha de establecer, o el desarrollo de un proceso de actualización o rediseño de la imagen corporativa. Además, al tratarse de la gestión de un elemento intangible cuyo origen reside en el individuo, la capacidad de actuación de la empresa sobre la imagen queda limitada.

La dificultad que entraña la gestión de la imagen ha dado lugar a que desde la literatura se realicen algunas recomendaciones que, mediante la actuación sobre determinados elementos permitan la conversión de la marca en un activo fuerte. En general, gran parte de las mismas enfatizan la necesidad de incidir sobre la cultura y la identidad como elementos de definición de la imagen, y de construcción de un capital de marca.

Entre las propuestas más importantes encontramos las realizadas por Keller en 2002. Entre las mismas se encuentran las siguientes:

1. Se debe adoptar una orientación de mercado y de marketing relacional cuando se trate de tomar decisiones relativas a la marca.
2. La empresa debe definir claramente el tipo de estructuras cognitivas que le gustaría crear en la mente de los consumidores, es decir, la imagen que desearía crear.
3. La organización ha de evaluar qué tipo de acciones u operaciones de carácter táctico y estratégico puede desarrollar para crear dicha imagen.
4. La organización presentará una visión a largo plazo a la hora de tomar cualquier tipo de decisión dirigida a la gestión de la imagen. Los cambios en la estructura cognitiva del consumidor ocurren de forma lenta; tratar de forzar un cambio rápido a través de acciones dirigidas al corto plazo sólo puede crear confusión y distorsión de la imagen.
5. Utilizar investigaciones destinadas a medir la estructura cognitiva del sujeto, así como los posibles cambios a los que ésta se ve sometida a lo largo del tiempo. Durante la gestión de la imagen de marca, es imprescindible detectar los posibles cambios en la estructura cognitiva del sujeto.
6. Evaluar por parte de la empresa las posibilidades que una imagen de marca fuerte, única y creíble puede ofrecerle. Fundamentalmente, las oportunidades que se derivan del capital comercial que el propio sujeto crea con su comportamiento, y la capacidad de aprovechamiento estratégico y comercial de ese capital.

Del análisis de estas recomendaciones se desprende que el estudio y análisis de diferentes aspectos internos de la organización y de otros, externos a la misma, y relativos a los individuos con los que se relaciona, son fundamentales para conocer y gestionar la imagen actual, o para planificar su cambio a medio y largo plazo. Será concretamente a este proceso de análisis, conocido bajo el nombre de **auditoría de imagen**, al que dedicaremos los siguientes apartados de este capítulo.

## 2. La auditoría de imagen y la auditoría de comunicación

En términos generales una auditoría se define como un complejo sistema para evaluar y controlar la gestión efectuada. Mediante la aplicación de una serie de métodos de investigación y análisis, el desarrollo de una auditoría permite revisar y evaluar en profundidad el contenido y el proceso de desarrollo de una función.

La auditoría se puede desarrollar sobre diferentes actividades y funciones puestas en marcha dentro y fuera de la organización. Posiblemente, las auditorías contables y de comunicación son las más comunes, pero hoy en día, la importancia de los intangibles sobre la competitividad empresarial, comporta que su aplicación comience a adquirir especial relevancia en el ámbito de la gestión estratégica de la imagen.

La **auditoría de imagen** es una revisión orientada de todo el sistema corporativo global, con la intención de obtener un doble objetivo: 1) conocer el estado de los recursos y situación de la imagen, y 2) proceder a su optimización.

Para proceder al conocimiento de los recursos de la imagen, la organización ha de llevar a cabo su identificación, análisis y evaluación. Sólo a través de estos procedimientos será posible examinar el funcionamiento y actuaciones internas y externas de la imagen, así como identificar los puntos fuertes y débiles de sus políticas funcionales con el objetivo de mejorar sus resultados y fortalecer el valor de su imagen pública.

La optimización de la imagen implica diseñar y poner en práctica un conjunto de políticas y actuaciones concretas, que refuercen la coordinación, integración y sinergias de todos los instrumentos de imagen y comunicación de la misma. Todo ello, con el ánimo de fortalecer la imagen existente, o en su defecto, mejorarla o modificarla, en caso de que la misma no resulte adecuada a los objetivos de la organización.

Por otro lado, en capítulos anteriores se puso de manifiesto la importancia de la comunicación en la construcción de la imagen corporativa. Es por ello por lo que en el desarrollo de un proceso de análisis y evaluación de la imagen, la auditoría de comunicación ocupa un lugar fundamental.

La **auditoría de la comunicación** constituye una parte importante de la auditoría de la imagen, al tratarse de un instrumento que permite obtener datos para el desarrollo de un análisis detallado de la situación actual de la comunicación de la empresa.

La auditoría de comunicación aporta información relevante para conocer la situación actual de la imagen, así como para establecer acciones destinadas a su optimización. El análisis de las acciones emprendidas y de los canales utilizados permitirá a la organización evaluar la

eficiencia y eficacia de los programas de comunicación emprendidos, y conocer la valoración que de la organización hacen diferentes públicos objetivos. De esta forma, identificar las fortalezas y debilidades comunicativas y señalar aquellas áreas que requieren el desarrollo de actividades adicionales.

Es por ello por lo que la auditoría de comunicación ha de ser contemplada como una parte integrante de la auditoría de imagen. Pero pese a su importancia, no ha de ser identificada ni como el único, ni como el análisis más importante dentro de un proceso de auditoría de imagen. Y es que en este proceso existen, aparte de la comunicación, otros aspectos y elementos clave que cabe considerar.

### **3. Aspectos básicos en el estudio de la imagen corporativa**

La auditoría de imagen permite a la empresa conocer la situación actual de su imagen corporativa, y en consecuencia, proponer y establecer las estrategias y acciones necesarias para su optimización.

El conocimiento de la situación actual de la imagen implica examinar el funcionamiento y las actuaciones internas y externas de la misma, así como identificar los puntos fuertes y débiles de sus políticas desarrolladas, mientras que la optimización supone diseñar y poner en práctica un conjunto de políticas y actuaciones concretas con el ánimo de fortalecer la imagen existente o, en su defecto, renovarla o rediseñarla, en caso de que la misma no resulte adecuada a los objetivos de la organización.

Las acciones destinadas al mantenimiento o fortalecimiento implican una continuidad en la política de imagen, reforzando la presencia de ciertas asociaciones que la hagan más favorable o atractiva a los ojos del cliente <sup>(17)</sup>. Por el contrario, la renovación o el rediseño de la imagen se producen cuando la organización toma la decisión de descartar o remodelar una imagen antigua, que probablemente es segura y familiar, pero que no resulta adecuada a la nueva situación o intereses de la corporación.

Dado el carácter estratégico de la imagen en la empresa, su modificación a lo largo del tiempo debe estar muy fundamentada y responder a razones poderosas de mercado. Una modificación continua de la imagen podría generar confusión en el consumidor, lo que iría en detrimento de su buen posicionamiento en el mercado.

Pensemos, por ejemplo, que una empresa de proyección internacional como es el caso de Pepsi, en poco más de un siglo de existencia en lo que a su logotipo se refiere, ha realizado únicamente en torno a una decena de cambios, el más reciente, en 2004.



Uno de los elementos que más evoluciona cuando la empresa realiza un cambio en su imagen es el logotipo de la empresa. Por ejemplo, siguiendo con el ejemplo de Mercedes citado al principio del capítulo, a veces los cambios son muy reducidos a lo largo del tiempo. En la figura 6.1 mostramos la evolución gráfica de Mercedes desde principios del siglo XX hasta la actualidad.



**Figura 6.1.** Evolución del logotipo de Mercedes.

No obstante, si bien el símbolo o logotipo de la empresa puede considerarse como el estandarte de la identidad visual de la empresa, se debe entender como un elemento más de los múltiples que influyen en que el público conforme una imagen corporativa. Por ejemplo, si circunscribimos esta reflexión al sector automovilístico, en la imagen que se tenga de

determinada marca influirán todas aquellas señales que envíe la empresa al mercado, que no deben vincularse exclusivamente a las herramientas de comunicación comercial; cuestiones como el nivel de precios, estilo, motorización de los vehículos, cultura y valores de la compañía, reputación, gestión de clientes, etc., de un vehículo son también elementos clave que utiliza un individuo para inferir la imagen de una marca de automóviles.

Podríamos decir que hay tantas formas de renovar o diseñar una imagen como empresas hay en el mundo. Pero, de manera general, podemos identificar cuatro categorías genéricas, en las que los diferentes ejemplos encontrados pueden ser considerados:

- **Reubicar:** implica el desarrollo de pequeños cambios en la imagen corporativa, con el fin de reorientarla a las nuevas necesidades y objetivos de la compañía.
- **Revitalizar:** supone incorporar en la imagen nuevos elementos que la hagan más activa, dinámica y presentes en la mente de los consumidores. En ocasiones, revitalizar implica modernizar, en otras, el objetivo es simplemente impulsarla con el fin de que cobre fuerza.
- **Modernizar:** implica dotar a la imagen de un aspecto nuevo, un diseño más práctico, o una estética que llegue a los clientes. Todo ello es resultado de un diseño más moderno que haga a la imagen más actual y acorde con los nuevos tiempos que vive.
- **Volver a empezar:** consiste en crear una imagen completamente nueva, y diferente de la que actualmente existe. Y es que en ocasiones, un cambio en los objetivos o en la posición competitiva de la empresa, implica la necesidad de ser “vistos” de forma distinta.

Cuando un producto de consumo se vuelve tan conocido en todo el mundo que empieza a formar parte del paisaje, necesita reubicar su identidad para así volver a su personalidad original. Tal es el caso de Coca-Cola, que a mediados de la década de 1990 encargó a Desgrippes Gobé & Associates una campaña para reubicar la imagen de la compañía.

Se observó cómo Coca-Cola estaba presente en todas partes, pero esta ubicuidad en lugar de beneficiar, perjudicaba, ya que no atraía clientes. En opinión de los directivos de la empresa, la imagen de Coke se había hecho demasiado conocida.

No obstante, el valor adquirido por sus elementos era enorme, por lo que la organización no estaba dispuesta a abandonarlos.

El objetivo era llegar al consumidor a diferentes niveles y en momentos diferentes, considerando que el contenido emocional de Coke cambia según las ocasiones, los lugares y las situaciones. Se consideró la necesidad de actualizar algunos de los símbolos de Coke como: la rúbrica, el color, la escritura, el eslogan, e incluso el contorno de la botella dándoles nuevos contenidos. Se descubrió que todos los iconos excepto la botella se utilizaban con parecida intensidad, por lo que ninguno destacaba sobre el resto. Aunque, algunos símbolos –como la forma de la botella– interesaban más al consumidor al ofrecer connotaciones más profundas en términos de nostalgia

A base de remarcar los elementos en el nuevo diseño de la identidad y eliminar la rúbrica, los diseñadores equilibraron el valor emocional de los elementos de una forma fresca y significativa. Añadieron palabras como *siempre*, *deliciosa*, *única*, *refrescante* al *packaging* clásico de Coca-cola. A la vez, reintrodujeron la familiar botella verde Coke que detalla todavía más la botella nostálgica.

Fuente: Extraído de Fishel (2000).

La complejidad del proceso de auditoría hace necesario tomar en consideración una serie de aspectos que, de carácter primordial, determinan la capacidad de análisis y de obtención de resultados de este proceso, y afecta a la correcta toma de decisiones posterior. Los aspectos que hay que considerar son los siguientes:

1. La investigación que se quiere desarrollar debe estar diseñada conforme a ciertos requisitos metodológicos. Entre los pasos a seguir se encuentra la definición de los objetivos de investigación, la determinación del universo de estudio, identificación de la muestra, etc.
2. Considerar la importancia de la identidad y la cultura corporativa como elementos fundamentales en la definición de la imagen.
3. Hay que identificar y segmentar el público objetivo para seleccionar adecuadamente los destinatarios de la comunicación.
4. Planificar adecuadamente la integración de todos los procedimientos y sistemas de comunicación de la empresa a los diversos entornos y públicos.

La importancia de algunos aspectos señalados anteriormente se pone de manifiesto si analizamos el proceso mediante el cual Landor Associates llevó a cabo la modificación de la imagen de Canadian Airlines.

Canadian Airlines deseaba una nueva imagen que reflejara su espíritu innovador y buena reputación en el mundo del transporte aéreo. El análisis de la imagen desarrollado por Landor puso de manifiesto que la imagen de la compañía no representaba con precisión y coherencia la energía, la innovación y la profesionalidad de Canadian Airlines. En relación con el logotipo, una flecha roja dentro de un cuadrado gris sustituía a la a final, pero la marca del movimiento se convertía en estática al estar enmarcada en un cuadro. Al mismo tiempo, el grafismo también era problemático, dado que los colores rojo y azul no eran manejados de forma uniforme, y en algunos casos habían palidecido, por lo que diluía el carácter vibrante de la línea aérea, haciendo que los aviones en todos los aspectos parecieran anticuados.



Después de meses de una amplia y profunda investigación en la que se entrevistó a centenares de empleados y clientes de la línea aérea, Landor Associates realizó varias recomendaciones para mejorar la imagen de la compañía. Entre éstas se propuso cambiar los colores de la compañía, utilizando una combinación de tres colores: azul (profundo), blanco y rojo (brillante) para transmitir el espíritu dinámico y moderno de la compañía. Asimismo, en cuanto al logo, se propuso eliminar el recuadro de la marca, haciendo que el logo pareciera más una letra. Permitiendo con ello dar mayor sensación de movimiento. También se consideró la necesidad de cambiar el color utilizado en el logo, ejecutando todo el nombre en color rojo (en lugar de azul) y con un nuevo tipo de letra Celeste, que confería un carácter más estable, pero enérgico. Finalmente, y como enseña de la compañía, se consideró la posibilidad de utilizar la imagen de la “oca canadiense” como símbolo de dedicación, trabajo en equipo y servicio, utilizándolo en el fuselaje de los aviones (figura 6.2). El programa de marca se extendió a cualquiera de los elementos que representaban a la compañía: desde las sábanas usadas a bordo,

hasta los utensilios utilizados en la clase *business*.



**Figura 6.2.** Nuevo logo de Canadian Airlines.

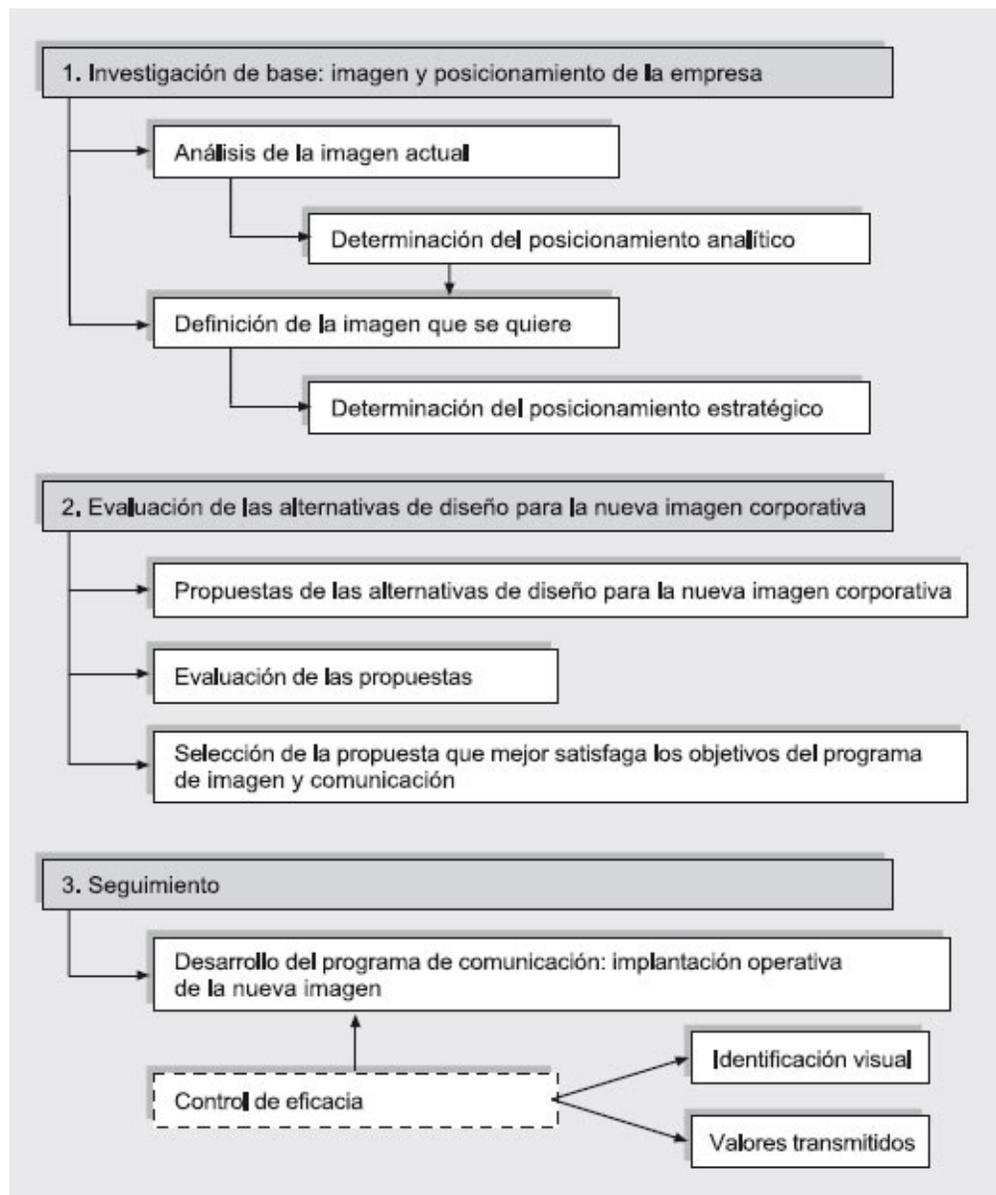
#### **4. El sistema de investigación de la imagen de la empresa: etapas**

Una clasificación interesante de las diferentes fases del proceso de investigación de la imagen, tanto por su concreción como por su exhaustividad, es la presentada por Sanz de la Tajada (1996). En concreto, este autor estructura el proceso en tres etapas:

- Etapa de investigación de base de la imagen y posicionamiento de la empresa.
- Etapa de evaluación de las alternativas de diseño para la nueva imagen.
- Etapa de seguimiento.

Sin perjuicio de la descripción detallada que se presenta de cada una de estas etapas a continuación, conviene dejar claro las cuestiones esenciales de este proceso. En primer lugar, se parte de un análisis de la imagen actual de la empresa, del que se servirá para establecer su posición en el mercado. Resumiendo, antes de diseñar y desarrollar las acciones de comunicación necesarias para alcanzar la nueva imagen, es necesario saber cuál es la posición de partida con el objeto de orientar mejor dichas acciones. En segundo lugar, una vez cubierta la primera fase, se deben plantear diversas propuestas con el objeto de desarrollar finalmente, por medio del plan de comunicación, la alternativa que mejor satisfaga los objetivos de imagen. Finalmente, tras su implantación, se deberá controlar la efectividad de las acciones desarrolladas de cara a conseguir la nueva imagen deseada.

Con el objeto de tener una mejor visión de los contenidos de esta sección, en la figura 6.3 se muestran gráficamente las etapas y principales cuestiones asociadas al sistema de investigación de la imagen.



**Figura 6.3.** Etapas y cuestiones asociadas al sistema de investigación de la imagen. Fuente: elaboración propia a partir de Sanz de la Tajada (1996).

#### 4.1. Investigación de base: imagen y posicionamiento actual de la empresa

Un programa de comunicación e imagen para determinada empresa engloba un conjunto de procesos y acciones que persiguen la implantación de una nueva imagen en el mercado. A este respecto, no sólo es deseable sino también obligado, que se desarrolle un análisis inicial de la imagen actual de la empresa. A su vez, este análisis deberá ser completado con el de posicionamiento relativo; el lugar que ocupa la empresa en la mente de su público objetivo en relación con el resto de competidores.

En concreto, una elección acertada de la posición de la empresa, así como un adecuado proceso de posicionamiento para conseguirla, se consideran en la actualidad como una de las

claves que determinan la posición competitiva de una empresa en el mercado; “el marketing no es una batalla de productos, es una batalla de percepciones” (Ries y Trout, 1982). En este sentido, la información que se obtiene tras realizar el análisis de la imagen y el posicionamiento de la empresa –por ejemplo, el mapa de posicionamiento– debe ser uno de los pilares básicos en los que se base el programa de comunicación de la empresa.

El estudio de la imagen corporativa actual se suele articular en un conjunto de atributos y valores característicos de la empresa en cuestión (Ej.: calidad, seguridad, innovación tecnológica, dinamismo, etc.).

La empresa de moda Diesel se ha caracterizado en los últimos años por potenciar su imagen corporativa en sus campañas de comunicación, relegando a un segundo plano sus productos. Sus consumidores objetivo son aquellos que buscan una vida saludable, con poder mental y, como consecuencia de todo esto, consiguen el éxito. Sus productos están diseñados para personas con espíritu hedonista, que buscan el placer por encima de todas las cosas. Unos valores interesantes para diferenciarse en el competitivo mundo de la moda destinada al gran público que les permiten obtener una posición en el mercado bastante definida y única.



Cabe tener en cuenta, no obstante, que en ocasiones la imagen de la empresa puede verse afectada por asociaciones que no son relativas a los productos, atributos y valores de la empresa. En estos casos, se hace necesario que en la investigación de la imagen se consideren la posible existencia de ciertas interferencias o ruidos <sup>(18)</sup>, y los efectos perjudiciales que éstos pueden causar.

Las interferencias en las comunicaciones de marketing son muy frecuentes y pueden venir originadas por motivos bien diversos. A veces el ruido puede proceder del propio mensaje emitido, por lo que la imagen transmitida, y la generada en la mente de los consumidores puede verse seriamente afectada.

Algunos estudios han puesto de relieve que en ocasiones la publicidad no consigue los objetivos buscados para la marca corporativa. En concreto, son muchos los ejemplos donde la comunicación no es eficaz, e incluso genera efectos negativos, bien porque el producto no atrae la atención del consumidor, o porque el anuncio hiere la sensibilidad de determinados colectivos como en el ejemplo que se muestra en la figura 6.4.



**Figura 6.4.** La campaña de prensa que llevó a cabo la revista EKO difícilmente pone de relieve que se trata de una revista de economía.

Llegados a este punto, algunas preguntas que se pueden plantear son: ¿qué estudiar de la imagen actual? ¿A quién estudiar? Y, no menos importante, ¿cómo hacerlo? Estas tres cuestiones son elementos fundamentales que debe considerar cualquier estudio sobre la imagen empresarial, representando una buena parte de las cuestiones integrantes de la auditoría de imagen. A continuación, sin perjuicio del tratamiento más detallado que realizaremos en la sección siguiente, presentamos de forma breve y por orden de formulación los contenidos esenciales asociados a cada una de ellas:

- En primer lugar, es conveniente obtener información sobre qué aspectos de la imagen empresarial se van a analizar. A este respecto, puede ser interesante contar con un conjunto de atributos o dimensiones a analizar. Por este motivo, en este punto se suele recomendar que los responsables de realizar esta auditoría desarrollen actividades como estudios cualitativos (entrevistas con expertos) para orientar las dimensiones que hay que considerar; inventario de antecedentes internos que definen el contexto de su imagen gráfica actual (auditoría de los bienes tangibles y soportes utilizados para la comunicación); inventario de antecedentes externos (análisis de la imagen de la competencia); etc.
- En segundo lugar, la empresa debe delimitar el público o públicos objetivo a los que va a sondear para extraer información sobre su imagen empresarial actual. En este sentido, se puede optar por una visión restringida del mismo, centrada en los consumidores a los que se dirige la empresa, o por otra visión más ampliada, considerando un conjunto más variado de grupos con los que la empresa mantiene relaciones de intercambio. Esta segunda, sin duda más propia de empresas con orientación relacional, es la más conveniente por ofrecer mayor información, que en su conjunto permite obtener una perspectiva más completa y fidedigna de la imagen de la empresa. Con relación a esta última, a modo de ejemplo, se pueden considerar los grupos siguientes: cartera de

clientes de la empresa, sean consumidores finales (en sus diversos segmentos) o consumidores intermedios u organizacionales; intermediarios que participen en el canal de distribución utilizado por la empresa; grupos de interés o stakeholders (accionistas, asociaciones implicadas en la actividad de la empresa, colectivos de trabajadores de la empresa, etc.).

- Finalmente, una vez definidas las cuestiones que hay que analizar, así como el público objetivo que se desea sondear, resta la ejecución del estudio que nos permita obtener información perceptual pertinente sobre la imagen corporativa actual en su entorno competitivo de referencia. Este estudio usualmente se materializa en forma de cuestionario que utiliza escalas de medida típicas para la medición de actitudes y opiniones, si bien no es el único enfoque posible. En el apartado siguiente volveremos a incidir en este tema.

## **4.2. Evaluación de las alternativas de diseño para la nueva imagen**

Una vez que se ha analizado la imagen actual de la empresa, así como la posición que ocupa en el mercado, corresponde que nos centremos en la etapa siguiente del proceso de investigación. De manera sintética, destacamos tres tareas principales que hay que efectuar en este momento, que, por orden de acometimiento, son las siguientes:

- Propuesta de alternativas de diseño para la nueva imagen corporativa.
- Evaluación de las propuestas.
- Selección de la propuesta de diseño que mejor satisfaga los objetivos de imagen.

En este momento, partiendo de la posición futura que queremos alcanzar —es decir, del posicionamiento estratégico—, procede que se desarrolle y analice el conjunto de alternativas de diseño propuestas para tal fin.

Estas alternativas de diseño se corresponden con la diversidad de propuestas que, usualmente, se desarrollan sobre la base de una identidad visual corporativa ya definida. De las tres grandes etapas que han sido definidas para el sistema de investigación de la imagen, ésta es probablemente aquella en la que el componente creativo tiene mayor peso. A este respecto, es una práctica común que se externalice esta actividad, contratando los servicios de alguna empresa dedicada al diseño e identidad corporativas.

En lo que concierne a la evaluación de las propuestas, habitualmente se hacen uso de pretest de diseño aplicados a una muestra con representatividad tipológica del público objetivo al que se dirige la empresa. Fundamentalmente, estos análisis persiguen comprobar la adecuación de las diversas alternativas con los objetivos de imagen. A este respecto, debemos seleccionar la

alternativa que se muestre más eficaz para proporcionar a la empresa la imagen deseada. No obstante, si bien la realización de pretest contribuye a probar la eficacia de los diseños creativos desarrollados de manera previa a su lanzamiento en la campaña de comunicación, no ofrecen garantías plenas sobre su validez. En otras palabras, los análisis más fiables serán aquellos que se practiquen una vez ejecutada la campaña de comunicación; es decir, cuando se trabaje en condiciones reales de mercado.

A mediados del 2004, la empresa Microsoft decidió reformar su programa de partners o empresas colaboradoras; éstos son centros o empresas certificadas por Microsoft. Este hecho llevaba aparejado tanto un cambio de la denominación, como del logotipo corporativo utilizado para identificar los negocios que desarrollaba este servicio ofrecido por Microsoft a sus clientes. En este sentido, la denominación de Microsoft CTEC (Certified Technical Education Center), se modificó a la de Microsoft CPLS (Microsoft Certified Partner for Learning Solutions). Este cambio permitiría a sus clientes identificar el tipo de colaboradores que mejor se ajustasen a sus requisitos. A su vez, se produjo la alteración del logotipo que se muestra en la figura 6.5.



**Figura 6.5.** Cambios en el logotipo de Microsoft.

Otro ejemplo lo encontramos en las acciones llevadas a cabo por la Universidad de Granada para el desarrollo de su nueva imagen corporativa.

A mediados del 2005, la Universidad de Granada desarrolló varias acciones como consecuencia de la nueva imagen corporativa que quería implantar. Entre otras cosas, elaboró lo que denominó “manual de identidad visual corporativa”. Con esto perseguía fundamentalmente, y citamos: “dar a conocer la identidad propia, establecer la diferencia con respecto de otras instituciones y regular el uso interno de símbolos. Su adecuado uso permite dotar a la Universidad de una imagen gráfica homogénea y facilitar la identificación y el reconocimiento de la institución. Es una herramienta al alcance de todos, imprescindible para lograr una imagen actualizada”.

Asimismo, señalan que los elementos básicos de su identidad corporativa son los siguientes:

- el escudo oficial
- la leyenda “Universidad de Granada”
- la marca “Universidad de Granada”

- la marca UGR
- la disposición espacial de los elementos anteriores conforme al manual de identidad corporativa.

A modo de ejemplo, en la figura 6.6 os mostramos visualmente la nueva imagen corporativa de esta universidad.



## Universidad de Granada

**Figura 6.6.** Logotipo de la Universidad de Granada

Con este caso, hemos de ser conscientes de que, si bien su estudio se suele circunscribir al ámbito empresarial, la problemática de la imagen corporativa trasciende este contexto y es propia de todas las organizaciones.

### 4.3. Seguimiento

La idea final con la que se puede concluir el apartado anterior es que las pruebas más fiables para analizar la eficacia de la nueva imagen corporativa son las que se realizan una vez ejecutado el programa de comunicación de la empresa. En esencia, se trata de dejar un tiempo prudencial para que se asiente la nueva imagen corporativa en el público objetivo de la empresa. Una vez transcurrido este periodo de tiempo, podremos analizar en qué medida satisface la nueva identidad los objetivos de imagen planteados, no sólo en identificación visual sino también, y no menos importante, en los valores –es decir, identidad cultural– que el público objetivo asocia a dicha imagen.

## 5. Metodologías y técnicas aplicadas a la investigación de la imagen corporativa

En el apartado anterior se han descrito las principales etapas que integran el sistema de investigación de la imagen de la empresa. No obstante, al margen de algunos comentarios menores que han sido realizados al respecto, aún no se ha abordado cómo se ha de investigar la imagen de la empresa. En otras palabras, cuáles son las metodologías y técnicas que, con

carácter general, se pueden utilizar para conocer la imagen corporativa y posición de mercado de la empresa analizada.

Una primera cuestión que hay que considerar es la diferencia existente entre metodología y técnica. Y en este sentido, por metodología entendemos el enfoque que sigue la investigación de la imagen, mientras que las técnicas son los instrumentos utilizados de obtención de información sobre dicha imagen.

## **5.1. Metodologías de investigación**

Los métodos de investigación se pueden clasificar, grosso modo, en dos tipos principales: cualitativos y cuantitativos. Cada uno de ellos tienen sus ventajas e inconvenientes, por lo que su uso en la investigación de la imagen corporativa dependerá de los objetivos que persiga la empresa.

Un enfoque cualitativo permitirá estudiar el problema de la imagen en profundidad e interactuar con los individuos del público objetivo. Esta interacción posibilita que el investigador indague espontáneamente sobre aspectos no considerados en los planteamientos iniciales de la auditoría de imagen. Por tanto, este enfoque puede ser interesante para cuando no se tengan claros los aspectos de la imagen corporativa que se va a estudiar; por ejemplo, el conjunto de atributos que la integran.

Por el contrario, un enfoque cuantitativo por su filosofía y características –por ejemplo formal, estructurado, etc.–, restringe el margen de maniobra del investigador, que se reduce a las fases previas a la ejecución del trabajo de campo. No obstante, posibilita obtener conclusiones sobre la imagen corporativa, generalizables a la población objetivo en su conjunto, así como analizar el posicionamiento de la empresa mediante técnicas estadísticas multivariantes.

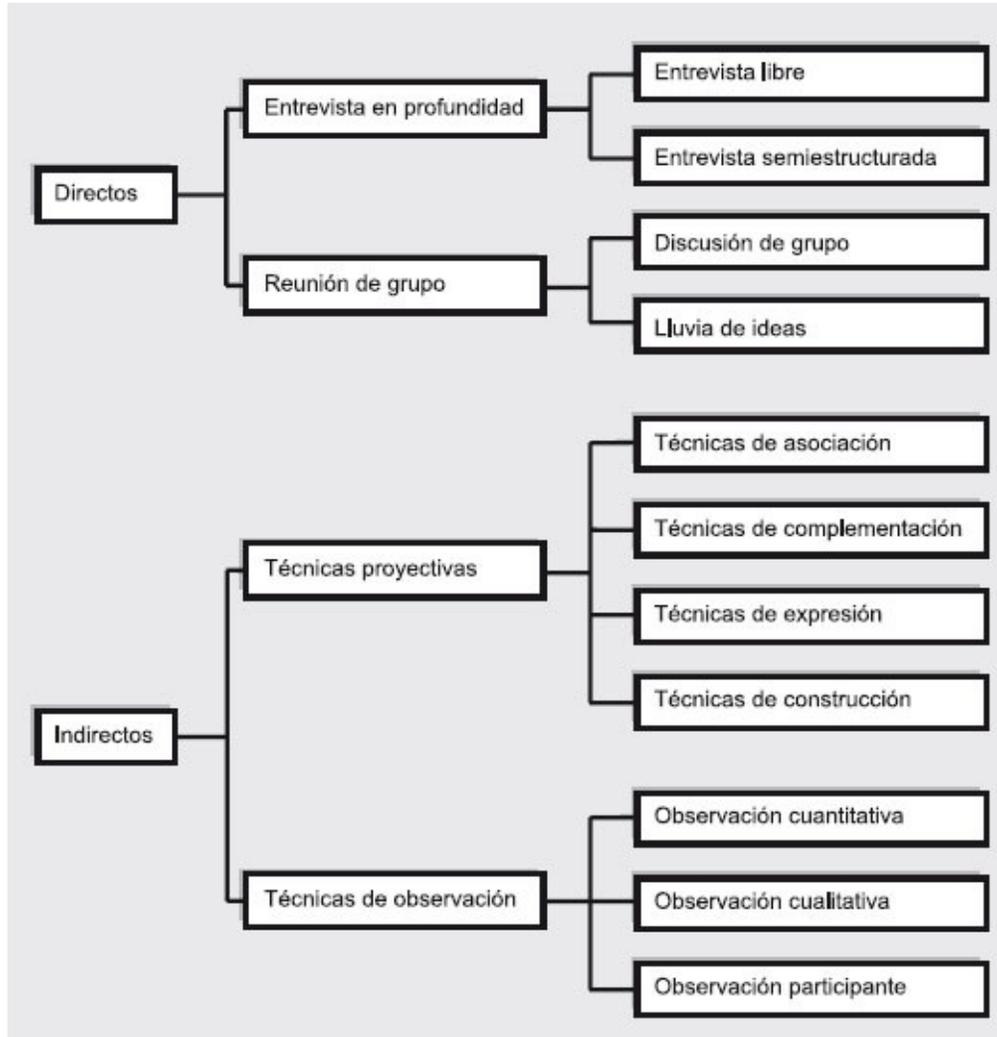
Habitualmente, la empresa busca la complementariedad de ambos enfoques cuando se apliquen al estudio de la imagen corporativa. En este sentido, algunos autores preconizan la integración de ambos en lo que denomina el enfoque cualitativo-cuantitativo de la investigación de la imagen corporativa. Esta alternativa metodológica híbrida es bastante razonable, siendo además una consecuencia natural del proceso de investigación sociológico.

## **5.2. Técnicas aplicadas al estudio de la imagen corporativa**

Las técnicas que se pueden aplicar en el estudio de la imagen corporativa pueden clasificarse en función del carácter que presenta la investigación. Así, por un lado se encontrarían las técnicas cualitativas y, por otro, las técnicas de análisis multivariante asociadas al enfoque cuantitativo.

### 5.2.1. Técnicas cualitativas

Según Fernández (1999), existen dos modalidades de técnicas cualitativas: las técnicas directas y las indirectas como se muestra en la figura 6.7.



**Figura 6.7.** Clasificación de las técnicas cualitativas directas e indirectas Fuente: adaptado de Fernández (1999).

Las técnicas cualitativas directas son las que manifiestan abiertamente los objetivos de la investigación a los entrevistados, mientras que las indirectas lo mantienen oculto. En este sentido, por las necesidades de información cualitativa que precisan los estudios sobre la imagen, se ha de considerar que aquellas que se aplican con un enfoque directo son más apropiadas. En concreto, en el caso de la imagen corporativa, la dinámica de grupo es especialmente útil en la selección del público objetivo de la empresa. En el caso de existir varios públicos, se pueden aplicar diversas dinámicas de grupo para cada uno de ellos o, incluso, desarrollar una sesión con un grupo que conforme una hibridación de ambos. Si el moderador sabe gestionar las posibles discrepancias entre cada uno de ellos, puede ser una

opción interesante para obtener una visión comparativa y, en su caso, posibles puntos de encuentro.

En un estudio centrado en el análisis de las dimensiones de la imagen corporativa para empresas que operan en Hong Kong, se desarrolló una investigación con varias etapas. La primera, denominada como fase preliminar, consistió en una dinámica de grupos entre trabajadores chinos con nivel de estudios universitarios.

La descripción de sus principales características es la siguiente:

**Participantes.** Se trabajó con tres grupos para un total de 18 participantes (6 hombres y 12 mujeres). La edad media era de 34 años y provenían de empresas dedicadas a la publicidad, relaciones públicas, banca, industria y medios de comunicación. Los participantes se asignaron aleatoriamente a cada uno de los tres grupos, de manera que al final existiera un número idéntico de participantes por grupo (seis).

**Procedimiento.** Se citó a cada grupo en una clase distinta de un centro educativo universitario. Había un moderador y un observador para cada grupo. Éstos contaban con un guión de temas en el que se basaron para dirigir la discusión. Se sentó a los participantes en círculo y el moderador comenzó presentándose él y el objetivo de la investigación: conocer sus opiniones sobre el concepto de imagen corporativa. Todas las sesiones fueron grabadas en cinta y posteriormente transcritas para facilitar su análisis. Su duración media fue de una hora.

**Protocolo (guía) utilizada por los entrevistadores.** Bloque 1 (18 minutos aprox.)

- ¿Qué hace que valoréis positivamente a una empresa?
- ¿Qué aspectos pensáis que son importantes?
- ¿Qué se puede hacer si una empresa no tiene buena imagen?
- ¿Qué hay de la responsabilidad social de la empresa? ¿Pensáis que es correcto que una empresa gane mucho dinero pero no haga nada por ayudar a la sociedad?
- ¿Afectaría a vuestra opinión si os dijeran que una empresa tiene una calidad de gestión deficiente (por ejemplo, mucha burocracia, trata mal a sus empleados, etc.)?

Bloque 2 (18 minutos aproximadamente)

- Aquí tienes tres empresas: HK Telecom, IBM y Bodyshop ¿Cómo evaluaríais estas empresas?
- En vuestra opinión, ¿qué puede hacer cada una de estas empresas para mejorar su imagen-reputación entre el público de Hong Kong?

Bloque 3 (18 minutos aproximadamente)

- ¿Cómo es de importante para una empresa tener una buena imagen en Hong Kong? ¿por qué sí o no?
- Vuestra decisión de compra puede estar basada en la imagen que tengáis de determinada empresa? ¿Por qué sí o no?

## 5.2.2. Técnicas cuantitativas: el análisis multivariante

La utilización de técnicas cuantitativas en el estudio de la imagen corporativa ha ampliado considerablemente la fiabilidad y representatividad de sus resultados. Pero su aplicación resulta compleja por cuanto requiere de:

1. un esmerado proceso de recogida de información,
2. un análisis preciso de la información con el uso de las técnicas adecuadas.

El cuestionario es el método más utilizado para obtener información sobre la imagen corporativa. Entre los beneficios que éste ofrece se encuentran su capacidad para estructurar y facilitar la codificación y procesamiento de la información; pero su diseño es altamente complejo, por cuanto requiere que el investigador:

1. conozca las dimensiones de la imagen que recogerá,
2. determine cómo se han de articular las escalas de medida en el cuestionario.

Hay que tener en cuenta que las escalas de medida empleadas condicionarán el tipo de técnicas de análisis multivariante que se puedan aplicar, con posterioridad, a los datos. Por tanto, es necesario que previa a la definición del cuestionario se reflexione sobre el tipo de información que se busca, la técnica o técnicas de análisis que permiten obtenerla y, en función de esto, sopesar los tipos de escalas a utilizar para recoger las variables.

Existen multitud de técnicas de análisis multivariante. De entre ellas, no obstante, hay algunas que son ampliamente utilizadas en el estudio de la imagen corporativa. Tal es el caso de los procedimientos de análisis factorial, al escalado multidimensional y a la regresión múltiple.

Entre los procedimientos de análisis factorial destaca una característica en común: todos buscan sintetizar o resumir la información proporcionada por las variables en un grupo más reducido de factores o dimensiones. Esto facilita la interpretación y puesta en común de las variables. Sin embargo, existen particularidades que permiten diferenciar entre el análisis de componentes principales y el análisis factorial de correspondencias.

Otro de los métodos que cabe destacarse en el análisis de la imagen corporativa es el escalamiento multidimensional. Este método permite analizar tanto las percepciones como las preferencias del público objetivo de forma espacial a través de una representación visual (Malhotra, 1997). Por eso es posible, por ejemplo, desarrollar mapas de posicionamiento de diversas empresas partiendo de las valoraciones que el público objetivo realice de sus atributos de imagen significativos. Más aún, incluso permite centrarse en una sola empresa y analizar las similitudes y diferencias que diversos públicos de la empresa tienen de las dimensiones de imagen consideradas.

Un caso concreto que resulta muy útil es analizar las diferencias perceptuales sobre la imagen corporativa entre los

clientes de una empresa, la propia empresa e, incluso, clientes de otras empresas competidoras.

Finalmente, cabe recordar que como técnica multivariante de dependencia, la regresión lineal múltiple permite obtener los parámetros lineales de relación entre un conjunto de variables explicativas o factores y una variable explicada. La naturaleza de las variables con las que trabaja es métrica y su utilización es procedente cuando se quiera analizar la capacidad predictiva o grado de influencia de un conjunto de factores sobre determinada variable.

## Bibliografía

### Capítulo I

Aaker, D. (1994). *Gestión de valor de marca. Capitalizar el valor de la marca*. Madrid: Ediciones Diez de Santos.

Aaker, D. (1997, agosto). “Dimensions of Brand Personality”. *Journal of Marketing Research* (vol. 34, pág. 347-356).

Cerviño, J. (2002). *Marcas internacionales. Cómo crearlas y gestionarlas*. Madrid: Pirámide.

Douglas, M.; Isherwood, B. C. (1996). *The World of Goods: Towards an Anthropology of Consumption*. Londres: Routledge.

Friedman, M. (1985, marzo). “The Changing Language of a Consumer Society: Brand Name Usage in Popular American Novels in the Postwar Era”. *Journal of Consumer Research* (vol. 11, pág. 927-938).

Golden, P. A.; Johnson, D. M.; Smith, J.R. (1995). “Strategic Orientation and Marketing Strategies in Transition Economies: A Study of Russian Firms”. *Journal of Strategic Marketing* (vol. 3, núm. 1, pág. 1-22).

Gounaris, S. P.; Avionitis, G. J. (1997). “Company and Market Correlates of Marketing Orientation Development: An Empirical Investigation”. *Proceedings of 26th EMAC Conference, 20th-23rd March* (vol. I, pág. 536555). Warwick.

Jaworksi, B. J.; Kolhi, A. K. (1994). “Market Orientation: Antecedents and Consequences”. *Journal of Marketing* (vol. 57, pág. 53-70).

Kapferer, J. N. (2004). *The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Loyalty*. Long Tern: Keagan.

Keller, K. l. (2002). *Strategic Brand Management. Building, Measuring and Managing Brand Equity*. Nueva Jersey: Pearson Education.

Kotler, P.; Keller, K. L. (2005). *Marketing Management* (12.<sup>a</sup> ed.). Nueva Jersey: Prentice

Hall.

Levy, S. J. (1959, julio/agosto). "Symbols for Sale". *Harvard Business Review* (vol. 37, pág. 117-124).

Narver, J. C.; Slater, S. F. (1990, octubre). "The Effects of a Market Orientation on Business Profitability". *Journal of Marketing* (vol. 54, pág. 20-35).

Østergaard, P. (1999). "The Feeling of Being a Real Woman: Lingerie Ads Interpreted by Danish Females". *Advances in Consumer Research* (vol. 26, pág. 676-677).

Sanz de la Tajada, L. A. (1994). *Integración de la identidad y la imagen de la empresa. Desarrollo conceptual y aplicación práctica*. Madrid: Esic.

Santesmases, M. (2004). *Marketing: conceptos y estrategias*. Madrid: Ediciones Pirámide.

Senge, P. M. (1994). *The Fifth Discipline Field Book. Strategies and Tools for Building a Learning Organization*. Nueva York: Currency Doubleday.

## **Capítulo II**

Balmer, J. M. T.; Gray, E. R. (2000). "Corporate Identity and Corporate Communications". *Industrial and Commercial Training* (vol. 32, núm. 7, pág. 256-261).

Han, J. K; Schmitt, B. H. (1997). "Product-Category Dynamics and Corporate Identity in Brand Extensions: A Comparison of Hong-kong and U.S Consumers". *Journal of International Marketing* (vol. 5, núm. 1, pág. 8).

Media Asia (2004). *Corporate & Public Corporate Communications, Asia Pacific Awards* (núm. 19, pág. 15).

Sanz de la Tajada, L. A. (1994). *Integración de la Identidad y la Imagen de la Empresa. Desarrollo Conceptual y Aplicación Práctica*. Madrid: Esic.

## **Capítulo III**

Capriotti, P. (1992). *La imagen de empresa. Estrategia de una comunicación integrada*. Consejo Superior de Relaciones Públicas de España.

Del Pulgar, I. (1999). *Comunicación de empresa en entornos turbulentos*. Madrid: Esic Editorial.

Greener, T. (1995). *Imagen y relaciones públicas*. Madrid: Pirámide.

Ortega, E. (1997). *La comunicación publicitaria*. Madrid: Pirámide.

Regouby, C. (1988). *La comunicación global. Cómo construir la imagen de una empresa*. Madrid: Ediciones Gestión 2000.

Rodríguez Ardura, I.(coord.)(2007). *Estrategias y técnicas de comunicación: una visión integrada en el marketing*. Barcelona: Editorial UOC.

Van Riel, C. B. M. (1997). *Comunicación corporativa*. Madrid: Prentice Hall.

## **Capítulo IV**

Aaker, D. (1994). *Gestión de valor de marca. Capitalizar el valor de la marca*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos.

Blankson, C.; Kalafatis, S. P. (1999). “Issues and Challenges in the Positioning of Service Brands: A Review”. *Journal of Product & Brand Management* (vol. 8, núm. 2, pág. 106-118).

Kalafatis, S. P.; Tsogas, M. H.; Blankson, C. (2000). “Positioning Strategies in Business Markets”. *Journal of Business & Industrial Marketing* (vol. 15, núm. 6, pág. 416-437).

Kapferer, J. N. (2004). *The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Loyalty*. Long Tern: Keagan.

Keller, K. L. (1994, gener). “Conceptualizing, Measuring and Managing Consumer-Based Brand Equity”. *Journal of Marketing* (vol. 57, pág. 1-22).

Keller, K. L. (2002). *Strategic Brand Management. Building, Measuring and Managing Brand Equity*. Nueva Jersey: Pearson Education.

Kotler, P.; Keller, K. L. (2005). *Marketing Management* (2.<sup>a</sup> edición). Nueva Jersey: Prentice Hall.

Ries, A.; Trout, J. (1982). *Positioning: The Battle for Your ind* (traducción castellana de 1989, Posicionamiento. Madrid: McGraw-Hill). Nueva York: Warner Books.

Rodríguez del Bosque, I. (coord.) (2007). *Dirección publicitaria*. Barcelona: Editorial UOC. (En prensa).

Sanz de la Tajada, L. A. (1994). *Integración de la identidad y la imagen de la empresa*.

Madrid: Esic.

Sanz de la Tajada, L. A. (2000). "Posicionamiento y percepción de marcas". En: Asociación Española de Estudios de Mercado, Marketing y Opinión, *La investigación en marketing* (pág. 951-976). Torrejón de Ardoz, Madrid: Celeste.

Gastey; F. Martín Chamorro; E. Martínez Ramos; L. A. Sanz de la Tajada;

C. Vacchiano López (coord.). *La Investigación en Marketing* (tomo II, pág. 951-976). Barcelona: AEDEMO.

## **Capítulo V**

Aaker, D. (1994). *Gestión de valor de marca. Capitalizar el valor de la marca*. Madrid: Ediciones Díez de Santos.

Arnold, D. (1992). *Cómo gestionar una marca*. Madrid: Ediciones Parramón.

Capriotti, P. (1992). *La imagen de empresa. Estrategia de una comunicación integrada*. Consejo Superior de Relaciones Públicas de España.

González Lobo, M. A.; Carrero López, E. (2003). *Manual de planificación de medios*. Madrid: ESIC.

Joannis, H. (1986). *El proceso de creación publicitaria: planteamiento, concepción y realización de los mensajes*. Madrid: Deusto.

Rodríguez Ardura, I. (coord.) (2007). *Estrategias y técnicas de comunicación: una visión integrada en el marketing*. Barcelona: Editorial UOC.

Villafañe, J. (1998). *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas* (2.<sup>a</sup> ed.). Madrid: Pirámide.

## **Capítulo VI**

Fernández, A. (1999). "La investigación cualitativa". En: F. J. Sarabia (coord.).

*Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas*.

Madrid: Pirámide. Fishel, C. (2000). *Rediseño de la imagen corporativa*. Barcelona: Gustavo Gili.

Hair, J.; Anderson, R.; Tatham, R.; Black, W. (1999). *Análisis multivariante* (5.ª ed.). Madrid: Prentice Hall.

Keller, K. L. (2002). *Strategic Brand Management. Building, Measuring and Managing Brand Equity*. Nueva Jersey: Pearson Education.

Lee, B. K. (2004). "Corporate Image Examined in a Chinese-Based Context: A Study of a Young Educated Public in Hong Kong". *Journal of Public Relations Research* (núm. 1, vol. 16, pág. 1-34).

Malhotra, N. (1997). *Investigación de mercados. Un enfoque práctico*. Prentice Hall.

Sanz de la Tajada, L. A. (1994). *Integración de la identidad y la imagen de la empresa*. Madrid: Esic.

Sanz de la Tajada, L. A. (1996). *Auditoría de la imagen de empresa. Métodos y técnicas de estudio de la imagen*. Madrid: Síntesis.

Ries, A.; Trout, J. (1982). *Positioning: The Battle for Your Mind* (traducido al castellano, 1989, Posicionamiento. Madrid: McGraw-Hill). Nueva York: Warner Books.

## Notas

- (1) Para entender mejor algunos de los conceptos que analizaremos en este capítulo, es aconsejable pensar en la empresa como si se tratase de una persona. De este modo, la marca corporativa se corresponde con el nombre de la empresa, la identidad corporativa es lo que la empresa es, y la imagen corporativa es el modo en que la empresa es percibida en el exterior, la imagen que proyecta.
- (2) Para obtener información adicional sobre las actividades de Adbusters, podéis ver: [http:// www.adbusters.org/](http://www.adbusters.org/).
- (3) Agenda Inc., una consultora con sede en San Francisco, hace un seguimiento constante de los nombres de las marcas mencionadas en las letras de canciones que llegan a la lista de éxitos norteamericana Billboard. Se pueden encontrar estos informes en el siguiente sitio: <http://www.americanbrandstand.com/>
- (4) Los objetivos de imagen corporativa que hay que conseguir por medio de la comunicación son tratados en profundidad en el capítulo “Diseño de estrategias de comunicación para la imagen corporativa”.
- (5) *Dark site* es un término que abarca los diferentes sitios web preparados con antelación frente a un posible incidente, que están listos para entrar en acción en caso de que se desencadene una crisis.
- (6) A veces, los objetivos de la imagen se establecen en términos de objetivos de comunicación. Para obtener más información, podéis ver el capítulo “Diseño y estrategias de comunicación para la imagen”.
- (7) La auditoría de la imagen es tratada en profundidad en el capítulo “La auditoría de la imagen: la investigación”.
- (8) El diseño del mensaje y el plan de soportes y medios se analizará en profundidad en el capítulo “Diseño de estrategias de comunicación para la imagen”.
- (9) El *briefing* es un documento que la empresa entregará a la agencia de publicidad. Este documento recoge información sobre la situación del mercado; los objetivos a conseguir; el público objetivo al que se dirigirá la campaña; el dinero de que dispone la empresa para realizar acciones de comunicación, y el calendario que se desea cumplir. El *briefing* es un documento esencial para el desarrollo de la estrategia de comunicación, entre ellos la selección y planificación de medios y soportes.
- (10) La cobertura neta tiene en cuenta el número de personas contactadas, por el plan de difusión, al menos una vez durante un periodo de tiempo determinado, mientras que la cobertura bruta recoge el número total de contactos (impactos) de la compañía, incluyendo las repeticiones.
- (11) El GRP es la abreviatura de *gross rating point* y expresa la suma de los porcentajes de audiencia de cada soporte en relación con la población objetivo.
- (12) El OTH (siglas de *Opportunity To Hear*) mide el número de veces que una persona del público objetivo tiene la oportunidad de escuchar una cuña radiofónica. Si nos referimos a anuncios en televisión, se denomina OTS (*Opportunity To See*).
- (13) Las órdenes de compra son las notificaciones formales que se hacen a cada uno de los soportes de adquirir los espacios ya reservados.
- (14) La fortaleza, la unicidad y la favorabilidad de las asociaciones de la imagen determinan el significado que tiene la marca para los individuos. La fortaleza vendrá determinada por la fuerza con la que una asociación se vincula bien al nombre de la empresa, u a otra asociación; así como por el tiempo que esta asociación permanezca en la memoria. La unicidad indica el carácter diferencial, único o exclusivo, de las asociaciones que conforman la imagen. Finalmente, la favorabilidad responde al carácter positivo o negativo de las asociaciones
- (15) El recuerdo indica la capacidad de un sujeto para recuperar la información que sobre una marca tiene almacenada en su memoria. El recuerdo puede ser espontáneo, cuando se produce sin ningún tipo de ayuda, o bien sugerido, cuando el sujeto dice reconocer la marca de entre una relación que se le indica
- (16) La notoriedad se define como la fuerza con la que una marca está establecida en la memoria del sujeto como miembro de una categoría de productos.
- (17) El fortalecimiento, el rediseño y la renovación de la imagen corporativa se estudia en profundidad en el capítulo “Diseño de estrategias de comunicación para la imagen” de esta obra.
- (18) El ruido es una interferencia que aparece durante el proceso de comunicación, provocando que lo que había emitido difiera de lo que finalmente recibe el receptor, o incluso, impidiendo que el receptor reciba el mensaje.