2ª Edición
Revisada y actualizada

Coordinadores
Joaquín Sánchez Herrera
Teresa Pintado Blanco

# Imagen Corporativa

## Influencia en la gestión empresarial

Coordinadores

Teresa Pintado Blanco
Joaquín Sánchez Herrera

# Imagen corporativa. Influencia en la gestión empresarial

**2ª edición revisada y actualizada**

ESIC

*Segunda edición:* 2013

© 2014 ALFAOMEGA GRUPO EDITOR, S.A. de C.V.
Pitágoras 1139, Col Del Valle, 03100, México, D.F.
Tel. 55-75-50-22
www.alfaomega. com.mx
ISBN: 978-607-622-165-5

© ESIC EDITORIAL
Avda. de Valdenigrales, s/n. 28223 Pozuelo de Alarcón (Madrid)
Tel. 91 452 41 00 - Fax 91 352 85 34
www.esic.es

© Teresa Pintado Blanco, Joaquín Sánchez Herrera

ISBN: 978-84-7356-897-5

Portada: Gerardo Domínguez

*Impreso en México*

Queda prohibida toda reproducción de la obra o partes de la misma por cualquier medio sin la preceptiva autorización previa.

# Índice

Presentación ..... 13

Capítulo 1. **La importancia de la imagen en las empresas** ..... 15
*Teresa Pintado Blanco y Joaquín Sánchez Herrera*

1. Introducción ..... 17
2. ¿Qué es la imagen corporativa? ..... 18
3. Diferencias entre identidad e imagen corporativa ..... 20
4. ¿Dónde se puede manifestar la imagen corporativa? ..... 23
5. Situaciones de cambio de la imagen corporativa ..... 35
6. ¿Por qué conseguir una buena imagen corporativa? ..... 41
7. Resumen del capítulo ..... 44
8. Caso empresarial: Seat presenta su nueva identidad ..... 44
9. Preguntas sobre el caso ..... 45
10. Cuestiones a debatir ..... 46
11. Bibliografía ..... 47

Capítulo 2. **Las técnicas de investigación en imagen corporativa** ..... 49
*Gema Martínez Navarro y Sonia Carcelén García*

1. Introducción ..... 51
2. El estudio de la imagen de la empresa ..... 53
   2.1. Formas de abordar el estudio y análisis de la imagen corporativa ..... 53
   2.2. El proceso metodológico en la investigación de la imagen corporativa ..... 55

*Págs.*

3. Técnicas de investigación de la imagen corporativa..... 57
4. Las técnicas cualitativas de estudio de la imagen corporativa .. 59
4.1. Tipos de técnicas cualitativas de estudio de la imagen .... 59
5. Tipos de técnicas cuantitativas de estudio de la imagen ..... 72
5.1. La encuesta ..... 72
6. Tipos de escala de medida en el estudio de la imagen corporativa . 75
6.1. Las escalas básicas ..... 76
6.2. Escalas de actitud ..... 77
7. Técnicas cuantitativas de análisis de la imagen corporativa: el análisis multivariante..... 79
8. Resumen del capítulo ..... 80
9. Caso empresarial: Apple ..... 82
10. Preguntas sobre el caso..... 83
11. Cuestiones a debatir ..... 84
12. Bibliografía ..... 85

Capítulo 3. **Auditoría y estrategia de imagen** ..... 87
*Mª Jesús Merino Sanz y Teresa Pintado Blanco*

1. Introducción ..... 90
2. Qué es la auditoría de imagen ..... 90
3. Pautas para una auditoría de imagen ..... 92
4. Metodología de la auditoría ..... 94
5. Planificación estratégica de la imagen de la empresa ..... 95
6. El observatorio permanente de imagen corporativa (OPIC) ..... 97
7. El monitor español de reputación corporativa: MERCO ..... 100
8. Modelizar la imagen futura de la empresa..... 102
9. Resumen del capítulo ..... 105
10. Caso empresarial: algo está cambiando en Mercedes ..... 106
11. Preguntas sobre el caso..... 106
12. Cuestiones a debatir ..... 107
13. Bibliografía ..... 107

Capítulo 4. **Cultura corporativa** ..... 109
*Ana Sebastián Morillas y Belén López Vázquez*

1. Introducción ..... 112
2. ¿Qué es la cultura corporativa?..... 113

Págs.

3. Factores que intervienen en la cultura corporativa ..... 116
4. Funciones de la cultura corporativa ..... 120
5. Tipos de cultura corporativa ..... 126
6. Orientación estratégica ..... 130
7. Evolución y cambio de la cultura corporativa ..... 134
8. Resumen del capítulo ..... 138
9. Caso empresarial: Repsol ..... 139
10. Preguntas sobre el caso ..... 142
11. Cuestiones a debatir ..... 143
12. Bibliografía ..... 143

Capítulo 5. **Responsabilidad social corporativa y reputación corporativa** ..... 147
*Belén López Vázquez y Ana Sebastián Morillas*

1. Introducción ..... 149
2. RSC: concepto y aplicación en la empresa ..... 150
3. Directrices para integrar la RSC en las empresas ..... 154
4. La comunicación de la RSC ..... 158
5. Reputación corporativa: concepto y medición ..... 163
6. Relación entre imagen, reputación y RSC ..... 170
7. Resumen del capítulo ..... 171
8. Caso empresarial RSC: Triodos Bank ..... 172
9. Preguntas sobre el caso RSC ..... 176
10. Caso empresarial Reputación Corporativa: Ryanair ..... 177
11. Preguntas sobre el caso Reputación Corporativa ..... 179
12. Cuestiones a debatir ..... 179
13. Bibliografía ..... 179

Capítulo 6. **La identidad visual corporativa y el naming** ..... 181
*Pablo Gutiérrez Rodríguez y Pedro Cuesta Valiño*

1. Introducción ..... 183
2. Estrategias de identidad visual corporativa ..... 184
   2.1. Estrategias de identidad ..... 185
   2.2. Estrategias de visualización ..... 188
3. Elementos básicos ..... 190

Págs.

4. Principios básicos ..... 195
5. Elaboración del manual ..... 200
6. El naming ..... 210
7. Resumen del capítulo ..... 211
8. Caso empresarial: LAH! De Grupo Vips ..... 212
9. Preguntas sobre el caso ..... 214
10. Cuestiones a debatir ..... 214
11. Bibliografía ..... 215

Capítulo 7. **Imagen y posicionamiento de marcas** ..... 217
*Joaquín Sánchez Herrera y Mª Jesús Merino Sanz*

1. Introducción ..... 219
2. Los orígenes de las marcas ..... 220
3. ¿Qué es una marca? ..... 222
4. La necesidad de construir una marca ..... 227
5. Imagen y posicionamiento de las marcas ..... 230
6. El valor de las marcas ..... 233
7. Resumen del capítulo ..... 236
8. Caso empresarial: Reposicionamiento de Banesto ..... 236
9. Preguntas sobre el caso ..... 238
10. Cuestiones a debatir ..... 238
11. Bibliografía ..... 239

Capítulo 8. **Gestión de la imagen a través de la comunicación de crisis** ..... 241
*Ángel Luis Cervera Fantoni*

1. Introducción ..... 243
2. Plan estratégico de comunicación ..... 244
3. Cuando todo sale mal: comunicación de crisis ..... 246
   3.1. Situaciones de riesgo y tipos de crisis que pueden afectar a la empresa ..... 247
   3.2. Síntomas para detectar una crisis ..... 248
   3.3. Cómo actuar ante una situación de crisis ..... 250
   3.4. Composición, funciones y responsabilidades del gabinete de crisis ..... 250
   3.5. Gestión y comunicación durante una crisis ..... 251
   3.6. Contenidos generales de un plan de comunicación de crisis ..... 252

Págs.

3.7. Formación y entrenamiento de portavoces ..... 255
3.8. Comunicados y conferencias de prensa ..... 257
3.9. Planes de contingencia ..... 258
3.10. Niveles de gravedad de la situación de crisis..... 259
4. Caso empresarial: Caso Madrid-Arena..... 261
5. Preguntas sobre el caso..... 265
6. Cuestiones a debatir ..... 265
7. Bibliografía ..... 266

Capítulo 9. **La influencia de las promociones en la imagen corporativa** .. 267
*Sonia Carcelén García y Gema Martínez Navarro*

1. Introducción ..... 269
2. El nuevo panorama del sector publicitario ..... 270
3. El marketing promocional como herramienta estratégica al servicio de la imagen..... 272
4. Características del marketing promocional ..... 273
5. Peligros del marketing promocional..... 276
6. Tipos de promociones en función del público objetivo ..... 277
6.1. Técnicas promocionales dirigidas al consumidor final .... 277
6.2. Técnicas promocionales dirigidas al canal de distribución . 279
6.3. Técnicas promocionales dirigidas al equipo de ventas .... 280
6.4. Técnicas promocionales dirigidas al prescriptor ..... 281
7. Técnicas promocionales dirigidas al consumidor final..... 282
7.1. El descuento inmediato..... 282
7.2. Cupones descuento..... 284
7.3. El *bonus-pack* o envase con bonificación ..... 287
7.4. El reembolso..... 287
7.5. Las ofertas de premios ..... 288
7.6. El muestreo o *sampling*..... 290
7.7. Las ofertas selectivas: el concurso y el sorteo ..... 293
8. Resumen del capítulo ..... 296
9. Caso empresarial: Coca-Cola Zero ..... 296
10. Preguntas sobre el caso..... 299
11. Cuestiones a debatir ..... 299
12. Bibliografía ..... 300

Págs.

Capítulo 10. **La distribución y la imagen del punto de venta** ..... 303
*Pedro Cuesta Valiño y Pablo Gutiérrez Rodríguez*

1. Introducción ..... 305
2. Los principales protagonistas de la distribución comercial en España ..... 306
3. La imagen de las empresas de distribución comercial a través del posicionamiento ..... 308
4. La imagen de las empresas de distribución comercial a través de su nombre y logotipo ..... 309
5. La imagen de las marcas de la distribución ..... 312
6. La imagen en el punto de venta a través del merchandising externo ..... 315
7. La imagen en el punto de venta a través del merchandising interno ..... 320
8. Resumen del capítulo ..... 325
9. Caso empresarial: cambio de logotipos de Carrefour ..... 327
10. Preguntas sobre el caso ..... 328
11. Cuestiones a debatir ..... 328
12. Bibliografía ..... 329

Currículo de los autores ..... 331

# Presentación

La Imagen Corporativa es uno de esos escasos factores dentro de las organizaciones, que todo el mundo considera fundamentales y, que sin embargo, no siempre se cuidan como merecen. La idea de este libro surge de la escasez de manuales actuales, completos y adaptados a la realidad empresarial, y del auge que está adquiriendo esta disciplina en los últimos años. Hace apenas cuatro años de la puesta en marcha de la primera edición, y desde entonces, la Imagen Corporativa se ha afianzado como uno de los factores básicos para la consolidación de empresas de cualquier sector.

Este libro está centrado en la importancia de la Imagen Corporativa en la empresa, con el objetivo de que sirva de apoyo a profesores, alumnos y profesionales de la Imagen Corporativa. Dada la complejidad y amplitud de este área, el manual tiene un enfoque teórico práctico, incluyendo ejemplos y comentarios de situaciones empresariales, casos prácticos, y cuestiones para debatir y reflexionar. Además, se ha intentado mantener una redacción directa y cercana al lector, evitando en la medida de lo posible los tecnicismos que, en muchas ocasiones, producen más confusión y ambigüedad que claridad en la exposición. En esta segunda edición se han incluido nuevos ejemplos a lo largo del texto, se han renovado datos que afectan a la imagen de las empresas, y se han incluido nuevos casos empresariales al final de cada capítulo, con sus correspondientes cuestiones de análisis.

La estructura del libro se concreta en diez capítulos, que abordan los aspectos más destacables de la gestión de la imagen corporativa. En el primero de ellos, como no podía ser de otro modo, se explica la terminología, las diferencias entre identidad e imagen, los objetivos y propiedades de la imagen corporativa. En el

segundo capítulo se describen las técnicas de investigación que se pueden utilizar para analizar la imagen corporativa de la empresa y tomar decisiones basadas en el conocimiento, y no en la mera opinión o en la intuición. El capítulo tres, se centra en las auditorías que se pueden poner en marcha para analizar la imagen corporativa de la empresa, e instrumentos para medir la imagen de forma constante. Además, se exponen las fases para desarrollar o modificar la imagen corporativa de la empresa insistiendo en la importancia de las decisiones estratégicas.

En el cuarto capítulo se plantean los factores que intervienen en la cultura corporativa, la importancia de la identidad corporativa, funciones y tipos de cultura corporativa, la orientación estratégica, y su evolución. Por otro lado, el quinto capítulo trata de uno de los conceptos más actuales e interesantes de la Imagen Corporativa: la responsabilidad social corporativa (RSC) y sus ámbitos de actuación. Además, se plantea qué es la reputación corporativa y su relación con la imagen empresarial. En el capítulo seis se aborda la dimensión visual y el "naming", es decir, logotipos, colores corporativos, tipografías corporativas y otros elementos de la identidad visual. Se explican los principios y funciones de la identidad visual, así como los pasos para crear o modificar la identidad visual de la empresa. El capítulo siete se dedica enteramente al estudio más concreto de la imagen de las marcas: los orígenes de la marca, la construcción y necesidad de la marca, la imagen y el posicionamiento, los tipos de posicionamiento, la representación gráfica en mapas de posicionamiento y la gestión de la marca. En el capítulo ocho se plantea la importancia e influencia de la comunicación en la imagen empresarial, centrándose en el plan de comunicación, los tipos de comunicación más beneficiosos para la imagen de la empresa, así como la comunicación de crisis. En el capítulo nueve se expone una variable que no es considerada a menudo como parte de la gestión de la imagen de una organización, pero que dada su importancia estratégica, y sus posibles contradicciones con la estrategia de imagen en las empresas, se le ha dado un tratamiento diferencial: la promoción de ventas y su relación con la Imagen Corporativa. Por último, pero no por ello menos importante, el capítulo diez analiza la distribución y la imagen del punto de venta, y en él se plantea la relación entre las estrategias de distribución y la imagen, los tipos de distribuidor y la imagen, así como la importancia de la imagen del punto de venta, la exposición del producto y el "merchandising".

En definitiva, lo que se pretende es que el lector se encuentre con un tratamiento cercano, actual y, por encima de todo, práctico, con multitud de ejemplos y casos que no sólo hacen más amena e interesante su lectura, sino que ayuda a la comprensión de una de las áreas más complejas, pero también más apasionantes de la gestión empresarial.

Capítulo 1

# La importancia de la imagen en las empresas

*Teresa Pintado Blanco y Joaquín Sánchez Herrera*

1. Introducción
2. ¿Qué es la imagen corporativa?
3. Diferencias entre identidad e imagen corporativa
4. ¿Dónde se puede manifestar la imagen corporativa?
5. Situaciones de cambio de la imagen corporativa
6. ¿Por qué conseguir una buena imagen corporativa?
7. Resumen del capítulo
8. Caso empresarial: Seat presenta su nueva identidad
9. Preguntas sobre el caso
10. Cuestiones a debatir
11. Bibliografía

## Objetivos del capítulo

- Comprender el concepto de imagen corporativa, así como las diferencias entre identidad e imagen, además de los factores ligados a ambas nociones.
- Analizar cuáles son los elementos en que se puede manifestar la imagen corporativa, haciendo mención a edificios, productos, personas, así como a otros factores relacionados con la empresa.
- Estudiar cuáles son las situaciones en que es recomendable actualizar o modificar totalmente la imagen corporativa.
- Reflexionar sobre cuáles son las ventajas de las empresas que se preocupan permanentemente por mostrar una imagen positiva a sus públicos.

## 1. Introducción

La imagen corporativa es actualmente uno de los elementos más importantes que las compañías tienen a su disposición para hacer comprender a sus públicos quiénes son, a qué se dedican y en qué se diferencian de la competencia.

Es especialmente interesante, porque en el caso de la imagen existen múltiples factores a analizar: no sólo lo que se comunica o la forma de presentar los productos y servicios, ha llegado el momento de tener en cuenta las experiencias que se aportan al consumidor, los aromas y colores relacionados con la empresa, así como las personas asociadas a la misma.

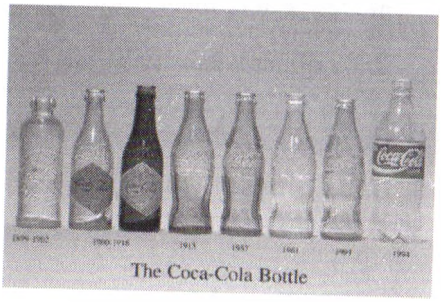
Además, en este capítulo se analizarán los conceptos básicos concernientes a la imagen, y se estudiarán los casos en que es necesario modificarla. Para comprender su importancia, se aportarán ejemplos y situaciones prácticas variadas con el fin de reflexionar sobre el tema.

## 2. ¿Qué es la imagen corporativa?

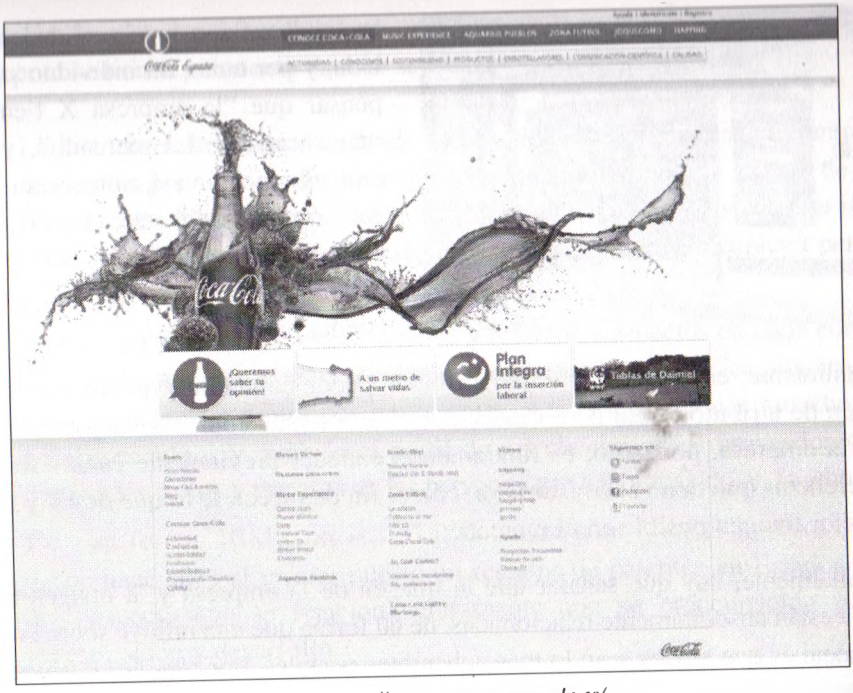
En la actualidad es realmente difícil definir qué es la imagen corporativa, ya que prácticamente todo lo que rodea a una empresa o a un producto puede hacer referencia a su imagen. Un problema de la compañía, un nuevo lanzamiento, un público objetivo diferente... pueden hacer variar la imagen que se tiene de la misma. Entonces, ¿qué es la imagen?

La imagen corporativa se puede definir como una evocación o representación mental que conforma cada individuo, formada por un cúmulo de atributos referentes a la compañía; cada uno de esos atributos puede variar, y puede coincidir o no con la combinación de atributos ideal de dicho individuo.

Por tanto, se está haciendo referencia a una representación mental, es decir, es algo que se manifiesta internamente. Además, esa representación mental la conforma cada individuo, y por tanto, la imagen que una persona tenga de una empresa, por ejemplo, Coca-Cola, puede ser totalmente diferente a la que tenga otra. Es posible que un adulto crea que Coca-Cola es una marca clásica de toda la vida, y la asocie a su refresco y botella habitual; sin embargo, una persona de menor edad, la asociará a una marca joven, ligada a la felicidad, la diversión, y que además, permite el contacto con otros jóvenes a través de su plataforma web.



The Coca-Cola Bottle




*Fuente: http://www.conoce.cocacola.es/*

Por tanto, cada persona puede tener una imagen única de una empresa, debido a los múltiples contactos que ha tenido con ella a través de diferentes vías: la publicidad, lo que le cuenta el dependiente de la tienda, lo que le han dicho sus amigos, las experiencias que ha vivido con la empresa (tanto si son positivas, como si son negativas), la presentación del producto, los famosos asociados a la marca... Todo puede afectar a la imagen, de ahí que ésta se forme por un cúmulo de atributos referentes a la compañía.

Estos atributos, además, pueden estar relacionados con los precios o la calidad. De esta forma, los precios altos suelen relacionarse con empresas de buena imagen, como en el caso de Rolls Royce, mientras que los precios bajos no tienen esta asociación, aun cuando el consumidor compre los productos para beneficiarse de esos precios, como en el caso de los Supermercados Día. Por otra parte, una compañía que sea conocida por sus altos niveles de calidad, suele tener una imagen positiva, y viceversa. En cualquier caso, no hay que olvidar que en estas ocasiones se está

haciendo referencia a la calidad percibida, y por tanto, un individuo puede pensar que "la empresa X tiene la mejor calidad del mercado", y sin embargo no ser así, sólo es su percepción; es posible que otra empresa tenga mejor calidad real, pero como este individuo no lo percibe así, no cuenta para él.

Asimismo, esa combinación de atributos puede coincidir o no con la combinación de atributos ideal de un individuo. Cuanto más coincida, mejor valorada será la empresa, por tanto, es fundamental conocer previamente cuáles son las preferencias que tiene el consumidor, con el fin de ofrecerle lo que desea y tener la mejor imagen posible en el mercado.

Finalmente, hay que señalar que la imagen de la empresa y la imagen de la marca están absolutamente relacionadas, de tal forma que una influye sobre la otra, y lo ideal es que ambas sean lo más coherentes posibles. Por ello, en ocasiones, el límite entre imagen de empresa e imagen de marca tiende a confundirse, aunque lo importante es que ambas estén relacionadas y sean lo más afines posible.

## 3. Diferencias entre identidad e imagen corporativa

Es muy habitual utilizar en las empresas los términos "identidad corporativa" e "imagen corporativa" de forma equivalente, y por tanto, tienden a confundirse en el entorno profesional. Sin embargo, las diferencias, aunque sutiles, existen.

La identidad corporativa hace referencia a lo que la empresa comunica a sus públicos, partiendo de lo que es. Sin embargo, la imagen corporativa se configura posteriormente, ya que como se ha explicado, se relaciona con lo que los públicos perciben y pasa a formar parte de su pensamiento, haciendo que existan diferencias entre las distintas compañías y marcas existentes en el mercado. Es un término, por tanto, relacionado a su vez con el del posicionamiento, que se comentará en capítulos posteriores.

Si se analiza el término "identidad corporativa" con más profundidad, se observa que es el "ser" de la empresa, su esencia. Al igual que cuando se estudia un ser humano, éste tiene una serie de atributos y genes que le hacen diferente, ocurre lo mismo con las empresas. Las empresas no tienen genes, pero sí tienen

una serie de atributos identificadores y diferenciadores. Los factores que habitualmente se tienen en cuenta en este sentido, son los siguientes:

- La historia de la compañía, desde su fundación hasta el presente, tanto los momentos positivos como los negativos, que la han podido afectar de una forma u otra. Para comprender la situación actual de la empresa y su identidad, es obligado conocer su historia, que además tiene un carácter permanente, esto es, ya no se puede modificar.

  La historia puede, a su vez, asociarse a diferentes aspectos en cada compañía: en algunas, existe una asociación con productos o servicios pioneros, en otras a patentes o prototipos importantes, a transformaciones introducidas en el mercado... y también al perfil de los clientes, a los proveedores, así como a los éxitos y fracasos de las personas que han trabajado en la empresa.

  De esta forma, IBM, con sus 37.000 patentes en todo el mundo, ocupa desde hace años el primer puesto en registro de patentes en Estados Unidos, aspecto que se relaciona claramente con su preocupación por la investigación y desarrollo.

- El proyecto empresarial, relacionado con el momento presente de la compañía. Al contrario que antes, este factor debe ir cambiando con el fin de adaptarse a las nuevas circunstancias del entorno. El proyecto de la empresa debe hacer referencia a:

  – La filosofía de la compañía, sus valores.

  – Su estrategia corporativa.

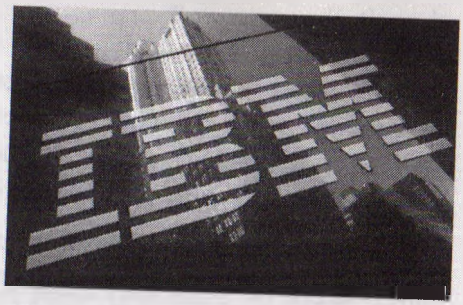
  – Los procedimientos de gestión utilizados en las diferentes áreas funcionales.

- La cultura corporativa, que está formada por los comportamientos o formas de hacer las cosas, los valores compartidos en la empresa, así como las convicciones existentes. La cultura, por tanto, puede hacer referencia tanto al presente como al pasado, y el problema fundamental es que es difícil de cambiar, y en caso de que sea necesario, suele ser lento.

Cuando la identidad de la organización es clara y está bien definida, es el momento de intentar proyectarla hacia los públicos, con el fin de que éstos tengan una imagen positiva.

Pero una de las propiedades más importantes de la imagen corporativa es que es de naturaleza intangible. Está claro que debe ser positiva y que es fundamental para conseguir el éxito empresarial, sin embargo, se está haciendo referencia a algo

## IBM, empresa líder en tecnologías de la información



International Business Machines (IBM) es una compañía dedicada a proporcionar a las empresas soluciones para la mejora de sus procesos de negocio. Así, IBM facilita a sus clientes los métodos para hacer frente a los problemas empresariales mediante una adecuada utilización de las tecnologías de la información.

Desde su fundación en Estados Unidos en 1914, IBM se ha mantenido a la vanguardia de la tecnología. La compañía sigue siendo en la actualidad –tanto a nivel mundial como en el mercado español– una empresa líder del sector. La oferta de hardware, software, servicios y financiación de IBM es la más completa del mercado, lo que permite a la compañía ofrecer soluciones tecnológicas a cualquier tipo de cliente, desde usuarios particulares hasta instituciones y grandes empresas de cualquier sector de actividad.

IBM es la compañía de tecnologías de la información que más invierte en investigación y desarrollo del mundo: 6.153 millones de dólares en 2007. La compañía cuenta con 3.000 científicos y 8 centros de investigación repartidos por todo el mundo. Además, IBM posee más de 24 laboratorios de desarrollo y emplea a más de 125.000 técnicos.

Con 3.125 patentes en 2007, IBM encabeza la lista de patentes registradas por la Oficina de Patentes y Marcas de Estados Unidos por décimo quinto año consecutivo. La compañía posee casi 37.000 patentes en todo el mundo y espera la oficialización de varias decenas de miles más. Varios técnicos españoles han creado diversas patentes relacionadas con la microelectrónica, telecomunicaciones, procesos, sistemas integrados e Internet.

Científicos de IBM han obtenido 5 Premios Nobel. Dos de ellos siguen trabajando en la compañía. Además, investigadores de IBM se han hecho acreedores en seis ocasiones de la Medalla Nacional de Tecnología, el más alto galardón que se concede en los Estados Unidos a las labores de innovación. En el año 2000, IBM obtuvo esta medalla como empresa, convirtiéndose en una de las 10 entidades que han recibido este premio como institución (el galardón se suele conceder a individuos). Asimismo, científicos de la Compañía han recibido en tres ocasiones la Medalla Nacional de la Ciencia de los Estados Unidos.

Desde el año 2001 y hasta la actualidad, se ha creado el IBM Institute for Business Value con el objetivo de generar conocimiento de valor estratégico para la comunidad empresarial. El IBM Institute for Business Value dispone de un amplio equipo de profesionales especializados en llevar a cabo numerosos proyectos de investigación y análisis en colaboración con expertos de diferentes industrias y algunos de nuestros clientes.

El IBV tiene una presencia mundial, y cuenta con consultores en decenas de países que identifican áreas de interés global con el fin de:

- Anticiparse a los cambios de las industrias.
- Establecer las prioridades de actuación estratégicas y operativas.
- Diseñar planes de acción para las iniciativas de transformación y cambio.
- Determinar la mejor escala para medir el éxito
- Cuantificar el retorno de la inversión esperado.

*Fuente:* http://www.ibm.com/es/

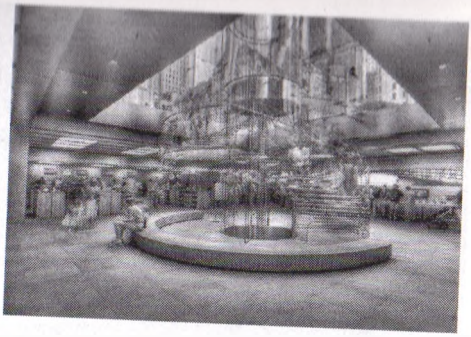
que es etéreo, sobre lo que el control es muy limitado, ya que algunos aspectos se pueden controlar (la publicidad, por ejemplo), pero otros no (los comentarios negativos de una persona que ha tenido algún problema con la compañía). Por tanto, la imagen corporativa se forma con todo tipo de *inputs* que van a llegar a la mente de los públicos, y que pueden hacer referencia a un contacto habitual o puntual. Es fundamental tener en cuenta que la formación de la imagen corporativa es un proceso cotidiano: cualquier acto de la empresa puede conllevar a la aparición de una imagen concreta, por lo que hay que estar permanentemente alerta, con el fin de que no haya fisuras que permitan que el público se lleve una imagen negativa.

## 4. ¿Dónde se puede manifestar la imagen corporativa?

La imagen corporativa se puede manifestar en multitud de elementos relacionados con la empresa, y como se comentaba anteriormente, también es interesante señalar aquellos aspectos relacionados con las marcas o productos concretos, ya que están íntimamente ligados a las percepciones de la empresa en general. A continuación se detallan los elementos que habitualmente se asocian a la imagen.

- Edificios o entornos

  Los edificios corporativos son fundamentales desde el punto de vista de la imagen, ya que su aspecto externo puede asociarse con la tradición, modernidad, o a una empresa de prestigio. En este caso, también tiene importancia la situación o zona donde estén ubicados. La tienda Apple Store en Nueva York, por ejemplo, es un cubo de vidrio situado en la Quinta Avenida, que además de estar bien situado y ser muy impactante, afecta positivamente a la imagen de la compañía.



Existen otros casos curiosos, como el de una de las empresas cesteras más importantes de Estados Unidos, Longaberger Basket Company, que para asociar su actividad a su edificio, ha construido una casa-cesta en Ohio que es 160 veces más grande que una cesta normal de la compra.

Los diseñadores Viktor & Rolf también han conseguido un efecto muy innovador en su tienda de Milán, ya que a través de la originalidad en la decoración y los escaparates, han potenciado la imagen de extravagancia por la que son conocidos. De esta forma, toda la tienda está al revés: el techo está en el suelo y viceversa, así como todos los elementos y detalles de decoración.

**Imaginarium abre en Madrid su tienda más grande del mundo**

Incluye ocho áreas temáticas, como peluquería o yogurtería

Félix Tena, creador y presidente de la cadena de tiendas Imaginarium, ha inaugurado en Madrid, su tienda más grande en todo el mundo. Situada en la calle de Serrano, se trata de un local de 900 $m^2$ que cuenta con una oferta diversificada. Así, los clientes de la tienda pueden ir a la peluquería, leer libros en diferentes idiomas en la librería internacional, merendar o desayunar en la Yoghourtería de Danone, o descubrir el sabor de lo natural con alimentos ecológicos en Kid's Biomarket.

Podrán elegir su primer reloj en el espacio Flik Flak, o diseñar su propia habitación en el espacio de decoración y mobiliario infantil. Además, la tienda de Imaginarium en Serrano cuenta con una fantástica selección de marcas de moda infantil como Hackett, Tommy Hilfiger y Pepe Jeans o echar la vista atrás al pasado en el Museo del Juguete, donde encontrará una selección de los juguetes clásicos con los que jugaban sus padres y abuelos.

Por último, en el espacio de puericultura, Imaginarium ofrece la mejor selección de productos del mercado para facilitar la compra de todo lo necesario ante la llegada de un nuevo bebé. Esta apuesta de Imaginarium por un concepto de tienda especializada en el mundo infantil, convierte la tienda de Serrano 55 en la primera oferta de ocio para disfrutar del tiempo en familia y con los amigos.

Junto al producto estrella, los juguetes, se incluyen ocho áreas temáticas, desde una yogurtería Danone (como la que la cadena ha abierto recientemente en el Passeig de Gracia de Barcelona y la existente en la T4 de Madrid-Barajas) a una peluquería infantil, pasando por librería internacional, venta de relojes Flik Flak, alimentación ecológica Kids Biomarket y moda, con marcas como Tommy Hilfiger, Pepe Jeans o Hackett, entre otras. El nuevo establecimiento, además de destacar por su dimensión, está llamado a convertirse en un espacio dinámico para la compra y el ocio de padres e hijos.

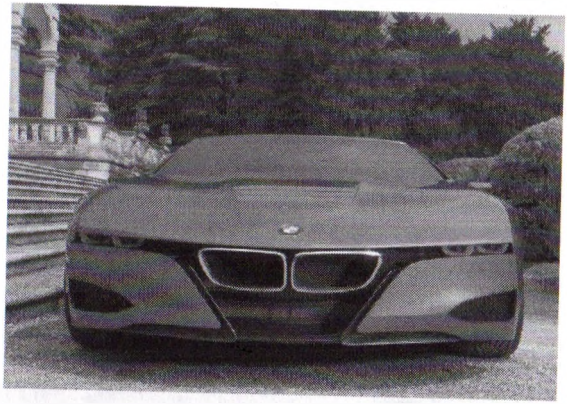
Imaginarium es la empresa dedicada a la educación y juego de los niños y a sus familias con mayor implantación a nivel mundial. Nacida en Zaragoza en 1992, la com-

pañía cuenta actualmente con más de 600 puntos de venta en 30 países de todo el mundo. Los productos Imaginarium y su marca exclusiva "ItsImagical" incorporan valores fundamentales para la vida de los más pequeños: educación y formación, alegría y energía, imaginación, creatividad, estímulo intelectual. Son productos adaptados a las necesidades de padres e hijos para compartir tiempo en familia y aseguran el más alto nivel de calidad y seguridad al precio más competitivo del mercado.

El año pasado la empresa incorporaba secciones como Biohabitat, dedicada al medioambiente; Viajes Imaginarium y Déco y Muebles, que han contribuido al aumento del negocio, que creció un 2,7% en 2009, hasta los 87,4 millones de euros. Presente en 28 países, Imaginarium cuenta actualmente con 348 establecimientos y más de 1.500 de venta de otros formatos. El año pasado cerró nueve centros en España y abrió 18 en el exterior.

*Fuente:* http://www.distribucionactualidad.com

- Los productos y su presentación



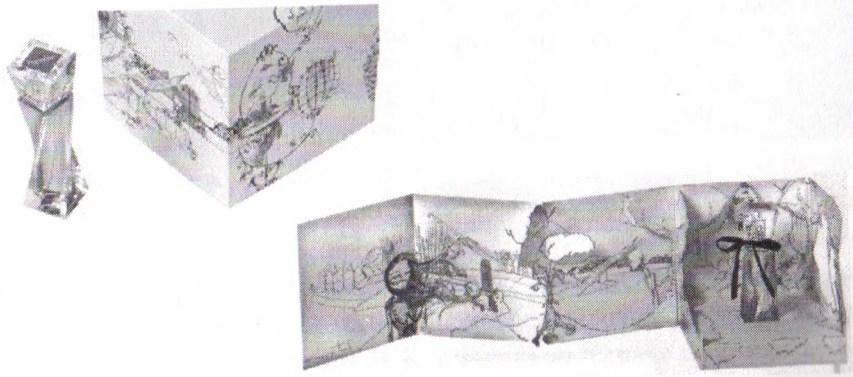
Son factores muy importantes, ya que tanto el producto en sí, como su presentación a través de envases o cajas, tienen una gran influencia en las decisiones de compra y consumo de los usuarios. El caso de la automoción y de la alta tecnología es de los más habituales. Empresas como BMW, Sony o los televisores Loewe basan gran parte de su estrategia en ofrecer una imagen de vanguardia que llame la atención del consumidor.

Tan significativos son estos aspectos que en ocasiones especiales (Navidades, aniversarios de las empresas...), algunas compañías lanzan al mercado presentaciones especiales con el fin de ofrecer una imagen actualizada y reforzar la necesidad del producto. De esta forma, Evian ofrece a sus consumi-

dores cada cierto tiempo nuevas ediciones limitadas de su famosa agua en botellas especiales para Navidad, o diseñadas por importantes modistos. La firma Fillico Beverly Hills, empresa japonesa que vende agua mineral embotellada en Kobe, comercializa una edición de botellas en cristal esmerilado, grabado con pintura de oro y decorado con cristales Swarovski que se distribuye sólo en lugares seleccionados, como el hotel Ritz Carlton de Tokio, a un precio de 100 dólares la botella y el doble, si la corona es de oro.

Botellas de Diane von Furstenberg, Issey Miyake y Courreges para Evian

Por otra parte, el diseñador Josep Font colaboró en la realización de un estuche navideño para el perfume Hypnôse, de Lancôme; al desatar el lazo de la caja, aparecían una serie de personajes ilustrados por Font en un romántico y onírico paisaje.



Estuche de Hypnôse de Lancôme diseñado por Josep Font

**Nueva idea de Limón y Nada: botellas conmemorativas de fiestas y momentos veraniegos**

Limón&Nada, limonada de Coca-Cola, ha lanzado una edición especial de botellas "Verano en fiestas", inspirada en fiestas y momentos típicos del verano español. Los ilustradores Ricardo Martínez y Nacho Moreno han sido los encargados de los nuevos diseños. Limón&Nada ha buscado desde sus inicios la innovación, tanto en sabores como en diseño del envase o publicidad.

San Fermín, las Hogueras de San Juan o el descenso internacional del Sella son algunos de los momentos que retratan las botellas de Limón&Nada. Además, instantes como las terrazas en el centro de la ciudad o el chiringuito playero también han quedado reflejados. En todos los diseños se puede ver plasmado al personaje de cómic Goomer, creado por los diseñadores.

Además, esta idea se ha convertido en el eje de su acción veraniega. Así, para la presentación de esta serie de botellas, un *road* show de la marca recorrerá durante el verano diferentes ciudades españolas, entre las que se encuentran Alicante, Pamplona, Orense, Oviedo o Cádiz.

Los diseños quedarán reflejados en una tirada de más de 300.000 botellas que se podrán coleccionar y que estarán disponibles a partir del mes de julio en todos los bares a nivel nacional.

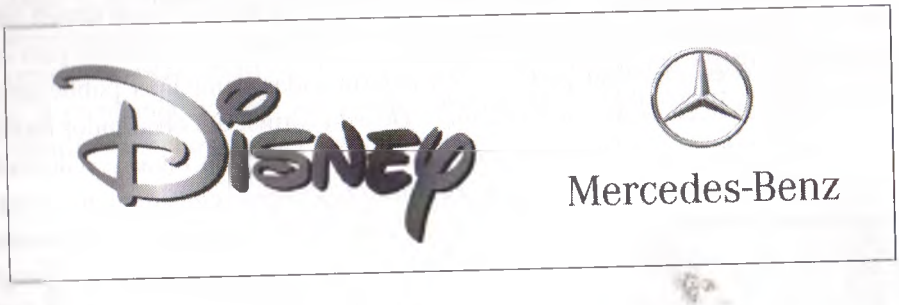
Para reforzar el lanzamiento de esta edición de botellas, la marca lanzará en Facebook un concurso en el que los usuarios podrán subir fotografías en las que aparezcan disfrutando de las fiestas de su localidad junto al refresco. La fotografía ganadora obtendrá una recompensa en metálico y la opción de celebrar su propia fiesta de la mano de la coctelería de Limón&Nada.

*Fuente:* www.marketingnews.es

- Logotipos y colores corporativos

Los logotipos, colores corporativos, tipografía, papelería de la compañía... son elementos fundamentales para definir de una forma clara e inconfundible la imagen de la empresa. Como se verá en capítulos posteriores, existe una gran diversidad de formas y estilos de logotipos, siendo lo prioritario que el público objetivo lo reconozca, no loconfunda, y permita una

diferenciación inequívoca de la competencia. Para ello, las empresas utilizan desde logotipos con formas sinuosas y colores llamativos, hasta logotipos de un único color con formas simples y regulares.




Los colores han pasado a ser también un elemento diferenciador en algunos sectores, como el de la telefonía o la banca, en que incluso en la comunicación publicitaria se identifica a la competencia con un color específico sin necesidad de mencionar su nombre.

- Personalidades

Existe una amplia variedad de personas asociadas a las empresas, que pueden influir en que la imagen percibida pueda ser positiva o negativa. En primer lugar, se debe hacer referencia a los empleados de la compañía, que con su atención al cliente, pueden potenciar que éste considere que se le ha tratado correctamente, y por tanto mantenga una percepción adecuada de la empresa. Además, hay que hacer mención a los directivos o fundadores, ya que dependiendo de su fuerza en la institución y de su aparición en los medios de comunicación, pueden potenciar un mayor conocimiento y notoriedad de la enseña. Es el caso de Bill Gates en Microsoft, o de Amancio Ortega en Inditex; el primero ha aparecido con cierta asiduidad en los medios, y el segundo, prácticamente nunca, pero en

ambos casos, la asociación con sus empresas es fuerte y sus declaraciones tienen una gran relevancia para modificar las percepciones de la prensa y del público objetivo.

Por último, también se debe hacer alusión a los famosos que tienen contratos de imagen con algunas compañías; estos contratos se firman para que el famoso en cuestión participe en determinadas campañas publicitarias, o bien, utilicen la marca en público. De esta forma, el consumidor asocia un personaje de moda a una enseña que pasa a tener un lugar privilegiado en su mente, ya sea porque admira al famoso o porque considera que si un personaje relevante utiliza el producto, debe ser de calidad. El inconveniente, en este caso, surge cuando la celebridad tiene algún problema personal que aparece en los medios y pueda afectar a la compañía, o cuando ha firmado varios contratos con diversas empresas, ya que puede provocar confusión y finalmente el público no tiene clara cuál es la enseña que se corresponde con ese personaje. Es el caso, por ejemplo, del tenista Rafael Nadal, que ha colaborado, entre otras marcas, con el champú Elvive, los coches Kia, la ropa deportiva Nike y los relojes Time Force.

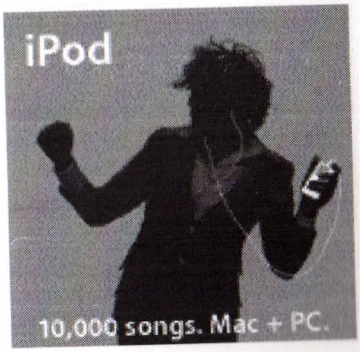
- Iconos corporativos

Un icono corporativo es un elemento visual, cuyo atractivo y connotaciones sirven para identificar a una compañía o a una marca. En ocasiones, el

icono corporativo tan sólo se utiliza en las campañas publicitarias, pero otras veces, se incluye en el logotipo e incluso pasa a ser un elemento decorativo de tiendas, envases... Algunos iconos corporativos gozan de gran éxito y permanecen inalterables durante muchos años, mientras que en otros casos hay que actualizarlos para adaptarlos a los nuevos públicos. En ocasiones, es necesario cambiarlo, lo que puede ocasionar un gran trastorno a la compañía, ya que los valores asociados pueden correr peligro y no identificarse claramente en el nuevo icono.

Algunos iconos corporativos

El icono corporativo puede tener su propio nombre, como ocurre en los casos del muñeco Bibendum de Michelín, Gambrinus de Cruzcampo (las cervecerías llevan su nombre también), o el erizo Rizo de Seguros Génesis. Los almacenes Harrod's de Londres lanzan cada Navidad un nuevo oso de peluche con ropa navideña y un nombre diferente en cada ocasión, cuyos seguidores esperan con entusiasmo, coleccionándolos y potenciando el valor de la compañía.




De vez en cuando, algún elemento relacionado con el propio producto puede llegar a ser un icono, como ocurrió en el caso de los auriculares blancos de los Ipod de Apple. Hasta entonces, a ninguna empresa se le había ocurrido utilizar el color blanco en los cascos, y cuando Apple lo utilizó en su publicidad, los seguidores de la marca se enorgullecían de

llevar unos auriculares que identificaban perfectamente la marca que habían comprado. Apple aprovechó entonces para potenciar el efecto en sus campañas publicitarias.

Otras veces, el icono corporativo no es un elemento visual, sino que es una música identificativa, que se utiliza desde en la publicidad, hasta en las llamadas telefónicas de espera; o como está sucediendo recientemente, un aroma que se asocia a la compañía. Por ejemplo, el PSC desarrolló una fragancia inspirada en los valores socialistas, con un aroma que contenía pétalos de rosa de Damasco, y una nota de pachuli; este olor favorece la reflexión y el entendimiento, según comentaron los creadores del perfume, que se han inspirado en los valores que los socialistas catalanes se atribuyen: confianza, igualdad, progreso y eficacia. Por otra parte, Bankinter ha creado otra esencia corporativa, con el fin de generar una identidad reconocible y perceptible a través del sentido del olfato, que ya ha probado en su sede corporativa y en algunos actos; el perfume de Bankinter huele a naranja con un regusto de jazmín, y refleja valores como la originalidad, la integridad, la agilidad y el entusiasmo.

**Toda la calle huele a Abercrombie**

Abercrombie &Fitch

Hay marcas que, a través de un posicionamiento global y un concepto de tienda único han conseguido innovar en los mercados de gran consumo y desarrollar una diferenciación que tiene en la superficie de venta una palanca fundamental para la creación de marca.

La mayor parte de estas enseñas convierten el territorio de la tienda en una experiencia global para el consumidor, que envolviéndolo le sumerge en una especie de sueño y el deseo de comprar. Y todo a través de un merchandising reflexionado en sus criterios y controlado en su ejecución, potenciando los elementos de comunicación emocionales dirigidos hacia el consumidor para hacerle vivir un momento especial asociado a la compra.

Y una de estas empresas, icono de una cultura de consumo y experta en su puesta en escena, es *Abercrombie,* líder mundial en moda joven de estilo campus universitario. Abercrombie por fin ha abierto en Madrid como parte de su creciente expansión internacional, en un impresionante palacete al límite de la milla de oro de la capital. Yo recuerdo estar en Estados Unidos y escuchar como una amiga no dejaba de repetir: "¡no es como ir a una tienda. Abercrombie es una experiencia, es diferente!"

La experiencia de compra en Abercrombie tiene en el marketing sensorial de la marca uno de sus principales pilares. Abercrombie siempre ha sido un referente en marketing sensorial. Probablemente sea, junto con Apple y Singapore Airlines, el ejemplo más utilizado en la literatura para referirse a esta disciplina del marketing. Traspasar la entrada supone adentrarse en un mundo de compra, como poco, distinto. Pero ya antes de hacerlo genera atracción a través de su peculiar perfume, el volumen de su música, o sus modelos en la calle con los que los clientes se fotografían.

Una vez dentro, el consumidor se encuentra en un espacio más próximo a una discoteca que a una tienda, con música a alto volumen, casi a oscuras, con luz enfocada solo en la exposición de surtido, haciendo del producto el único protagonista. Espacios reducidos, una baja iluminación, la música alta, y el perfume, participan en romper los códigos de resistencia del comprador y generar un estado de disfrute, que unido al hecho de ser una compra social y de grupo, activa el deseo de posesión. Y para facilitarlo, la accesibilidad al producto es total.

A través de este contacto continuo con los sentidos por medio de acciones sensoriales se busca no solo fomentar la compra sino adicionalmente comunicar una imagen de marca divertida, joven, diferente, de estilo y espontánea. Con este fin se despliegan por la tienda numerosos vendedores que simbolizan la estética y valores de la marca, animados a participar en la creación de un entorno optimista. Para ello, y cada vez que te cruzas con un vendedor, repite la frase *"hey, what's going on?"*, ya estés en la primera planta y sea la primera vez que la oyes o estés en la tercera y la hayas escuchado quince veces seguidas. Tal vez un tanto cargante y artificial, … pero todo forma parte del mensaje.

*Fuente:* http://retail-intelligence.es

- Comunicación

  La comunicación es un elemento fundamental para formar la imagen de una empresa. Es una de las áreas en que las compañías invierten mayor presupuesto, y tradicionalmente ha servido para dar a conocer cambios en

las empresas, lanzamientos de productos, apoyo a situaciones de crisis, nueva orientación a otros públicos... Habitualmente, se ha considerado que la comunicación en los medios masivos (televisión, prensa, revistas...) es la que más aportaba a la imagen corporativa. Sin embargo, en la actualidad, hay que cuidar absolutamente todo tipo de comunicación, desde las acciones internas dirigidas a los accionistas y empleados de la compañía, hasta cualquier campaña exterior para el público, aunque sea minoritario. Por tanto, hay que vigilar la comunicación a través de Internet (la propia web, las acciones que se realicen en otros *sites*...), las promociones, eventos, ferias, patrocinios... cualquier momento y lugar son buenos para dejar clara la imagen de la empresa, y que no haya ningún tipo de fisura en su comprensión.

Se debe ofrecer siempre una imagen coherente y armónica, con una comunicación clara basada en los valores corporativos; para ello, las empresas utilizan como apoyo los claims o slogans, la identidad corporativa (logo, colores...), los iconos, y en ocasiones, los lemas corporativos. Estos lemas se utilizan como "declaración de intenciones" para el público, y en un principio pueden haberse empleado como slogan de una campaña, aunque posteriormente pasan a utilizarse durante un período más amplio, con el objetivo de que haya una identificación directa con la empresa. De esta forma, una compañía puede tener un lema corporativo general, por una parte, y un slogan o claim para las campañas publicitarias, por otra.

**ALGUNOS LEMAS CORPORATIVOS**

Henkel — Excellence is our Passion

MITSUBISHI MOTORS — DRIVING QUALITY

"la Caixa" — [Tú] eres la Estrella

# 5. Situaciones de cambio de la imagen corporativa

Es difícil decidir cuándo ha llegado el momento de modificar la imagen corporativa; normalmente, acompaña a la empresa durante muchos años, y el hábito y reconocimiento por una parte, y el miedo a no acertar, por otra, hacen que en ocasiones la decisión se vaya posponiendo durante mucho tiempo. Otras veces, sin embargo, surge alguna situación drástica que empuja a la compañía a cambiar su imagen. A continuación se detallan cuáles son los momentos en que se suelen hacer modificaciones al respecto:

- Entorno cambiante

  Cuando en el entorno se perciben grandes cambios, la compañía debe adaptarse con el fin de no perder a sus clientes actuales y evitar que los potenciales acudan a la competencia. Para ello, se pueden tomar decisiones en varias áreas, y una de ellas es la realización de un cambio de imagen que permita a la compañía conseguir una percepción positiva. En la actualidad, por ejemplo, existe una gran preocupación por el medio ambiente y los productos ecológicos, y Toyota ha sido la primera marca automovilística en lanzar al gran mercado el Prius, un coche híbrido (que combina motor eléctrico y de gasolina), con el objetivo de impulsar la reducción de consumo de combustible y de emisiones de $CO_2$. Además de ofrecer al mercado un producto adecuado a la nueva situación actual, Toyota lo ha comunicado a través de diferentes medios, consiguiendo una imagen de empresa innovadora y preocupada por el medio ambiente.

- Globalización

  Las compañías que deciden internacionalizarse, se deben adaptar a los nuevos mercados, ya que lo que en un país se comprende y se percibe como positivo, es posible que en otros se aprecie de forma contraria. Se debe ser cuidadoso, por tanto, con todo lo relacionado con expresiones verbales, colores, trato al cliente... Una de las enseñas de Inditex más conocidas es Zara, que en la actualidad está presente en 71 países con una red de 1.501 tiendas; no existen fronteras para la marca, aunque

bien es sabido que ha tenido que adaptarse a cada uno de los países en que vende sus productos: gusto del consumidor, recibimiento en la tienda, atención al cliente, diseño de prendas... todo se estudia al detalle con el fin de ofrecer en cada lugar aquello que se necesita. Por tanto, Zara debe mantener una imagen global coherente, pero a la vez ha de conseguir una imagen positiva en cada zona en la que opera, manteniendo una filosofía corporativa similar adaptada a cada mercado.

- Fusiones o alianzas entre empresas

  Cuando dos empresas se únen, surge un problema importante, ya que se parte de dos imágenes corporativas diferentes que han de converger para llegar a una única, que además, debe conservar a los consumidores, ser clara y coherente y potenciar los nuevos valores corporativos. En los últimos años, se han vivido situaciones de este tipo en los sectores de telefonía y banca, por ejemplo. En todas ellas, es necesario invertir en el análisis de la nueva imagen, así como en la comunicación dirigida a los diferentes públicos objetivos.

- Privatizaciones

  Cuando una empresa estatal pasa a ser privatizada, se deja atrás la situación de monopolio y lo habitual es que surja nueva competencia en el mercado. Como en el caso anterior, a la compañía le interesa mantener su público para que no se vaya a la competencia. Además de estudiar sus productos y servicios, de hacer un análisis en profundidad del entorno y de estar en constante alerta ante lo que la nueva competencia pueda ofrecer, las empresas suelen actualizar su imagen con el fin de que sea percibida como novedosa y adaptada a la nueva situación.

- Imagen anticuada

  Existen situaciones en que una empresa que lleva muchos años en el mercado, y que ya tiene la confianza y fidelidad de los consumidores, se acomoda a su imagen y tarda en actualizarla. Sin embargo, es fundamental estar al tanto de esta circunstancia, ya que no se puede confiar en que los consumidores vayan a comprar eternamente a la compañía; puede haber un momento en que una marca competidora le seduzca y la pruebe, que además le guste, y finalmente olvide a su producto de toda la vida.

**Nueva imagen de Galgo**

Galgo, la marca de referencia de la compañía Unipapel, estrena una nueva imagen, más cercana y emocional, bajo la cual comenzará a comercializar a partir de ahora, tanto en el ámbito nacional como internacional. *Objeto de deseo* es el nuevo eslogan que reforzará e impulsará el valor de la marca.

Desde que adquiriera la marca en julio de 2009, Unipapel ha trabajado para dotar a Galgo de un potencial más atractivo y adaptarla a los nuevos tiempos y exigencias del sector.

En palabras del director de marketing de Unipapel Industrial, Pedro López-Sors, lo que se pretende es que Galgo, primera gama sostenible de Unipapel al 100% con el certificado FSC (Forest Steward Council), "transmita los nuevos valores de la marca definidos por una calidad óptima, ecología sostenible y un prestigio que invite a entender la escritura como un placer y el reflejo de uno mismo".

*Fuente:* www.ipmark.com

- Potenciar la imagen corporativa sobre la imagen del producto

  En ocasiones, las empresas que ofrecen una gran variedad de productos al mercado, se encuentran con que el público tiene una imagen muy clara de cuáles son esos productos que comercializa, pero sin embargo no es consciente de la importancia de la corporación como grupo empresarial. Por ello necesitan recordar, sobre todo a través de la comunicación, que sus productos forman parte de un grupo, con una filosofía corporativa, unos valores, y una coherencia entre todo ello. Si no es así, se corre el peligro de que se reduzca el mercado, ya que un consumidor puede tener una percepción positiva sobre los productos independientes, en vez de sobre la marca o compañía en general; sin embargo, si tuviera una imagen global, lo ventajoso es que se podría plantear adquirir otros productos de la enseña en la que ya confía.

**Nivea lanza su primera publicidad corporativa**

Nivea quiere cambiar de cara. La enseña de la multinacional germana Beiersdorf lanzará el próximo 16 de enero su primer anuncio corporativo en 64 países, en el que no promocionará ningún producto, sino a sí misma como compañía.

"Nunca hemos hecho una campaña de marca, siempre hemos trabajado con productos concretos, que han ido creando la imagen que los consumidores tienen de nosotros", asegura José Lázaro, director de marketing de la compañía en España. "No se trata de un nuevo posicionamiento, sino de una evolución", explica, "porque somos una marca reconocida, pero también tenemos una imagen tradicional y tenemos que atraer a los consumidores", señala Lázaro. Durante dos semanas, hasta que finalice enero, la compañía cosmética sólo insertará en los medios el spot corporativo y, aunque no revela el coste que supondrá la campaña, sí señala que su importe equivaldrá al 10% de la inversión anual en medios de la división española.

Con su nueva estrategia de comunicación, Nivea quiere dejar de asociarse únicamente con el concepto de "cuidado de la piel" y vincularse también a la idea de "belleza". "No queremos definir qué es belleza, porque para cada persona es algo diferente, será un spot con un componente emocional", asegura el responsable de marketing.

Pese a que la multinacional germana focaliza su nueva imagen en la publicidad, el cambio de identidad va más allá. Nivea va a reformular sus productos, modificar sus fragancias y renovar sus envases. "Se trata de una campaña que va a continuar a lo largo del tiempo, no es algo puntual", apunta Lázaro. "Vamos a ir más allá del blanco y azul tradicional", señala al explicar cómo cambiará la imagen exterior de los productos de la enseña.

*Fuente:* http://www.cincodias.com

- Confusiones con la competencia

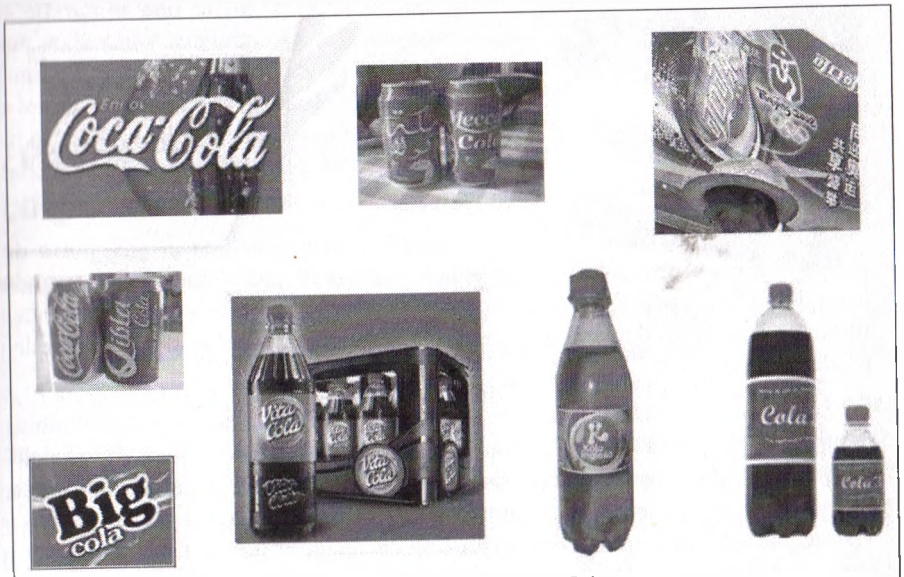
  Cuando el público objetivo de la empresa confunde las compañías que están compitiendo en el mercado, es necesario modificar la imagen corporativa lo antes posible, con el fin de que no haya equívocos que puedan afectar a su situación. Esto puede ocurrir cuando varias marcas utilizan envases similares, colores corporativos parecidos, el mismo tipo de comunicación... No obstante, hay que tener en cuenta que en el caso de las empresas líderes esto ocurre en muchas

**El color naranja de Bankinter**

La entidad mantiene, además, su apuesta por el naranja. "El color es decididamente naranja. Naranja chillón", insistía el Consejero Delegado. A Echegoyen no le preocupa la posible confusión que pueda causar con el holandés ING Direct. "Nosotros somos naranjas desde 1965. Con la llegada de otros hemos continuado así".

Fuente: Cinco Días

ocasiones, ya que pueden existir empresas seguidoras que pretenden aprovechar de forma consciente la imagen ya instaurada y consolidada de las primeras. En esta situación, las empresas líderes, más que cambiar la imagen, lo que deben hacer es reforzarla con el fin de que quede claro que sus productos son los originales y los demás son imitadores.




Algunas imitaciones de Coca Cola

- Gran crecimiento en volumen o número de actividades

  En este caso, las compañías deben modificar su imagen corporativa debido a que en un breve espacio de tiempo su volumen ha aumentado considerablemente. Es posible, por tanto, que haya llegado a nuevos consumidores y sea necesaria una imagen más integradora que tenga en cuenta a los diferentes tipos de públicos. Además, se debe mostrar el nuevo dinamismo de la empresa y reflejar el éxito obtenido. En otras ocasiones, más que aumentar el volumen o las ventas, la institución decide ampliar sus actividades, ofreciendo a los clientes más productos o alternativas que las que hasta entonces había dado. También en estas situaciones es importante actualizar la imagen con el fin de mostrar las novedades incorporadas.

**Actimel se moderniza y renueva su imagen visual**

*Actimel, la marca de bebida probiótica de Danone, cumple años, actualizando su logotipo y su packaging para conseguir "mayor conexión con el consumidor".*

El nuevo logotipo tiene una tipografía más dinámica con formas circulares y añade un nuevo símbolo: la salida del sol, que afianza el momento de consumo del producto en la mañana. El sol sustituye al arco que rodeaba a la tipografía y se mantienen los mismos colores que han caracterizado a la marca desde su lanzamiento al mercado.

Actimel renueva también el envoltorio de la botella y el del pack, que a partir de ahora cubrirá la totalidad de las botellas y no únicamente la parte superior como hasta el momento. El nuevo envoltorio del pack incluirá en la parte delantera el icono de la botella del producto.

Según explica Carla Álvarez, brand manager de Actimel, con estos cambios se quiere conseguir una comunicación más eficaz con el consumidor en el punto de venta: "El objetivo es mejorar la visibilidad de la marca en los estantes, creando un impacto claro de marca que facilite la elección del consumidor. Actimel será más visible y apetecible y tendrá una mejor diferenciación visual de sabores que permita encontrar el producto de un simple vistazo"

El nuevo packaging, que en nuestro país tendrán todos los productos a finales de julio, se implementará también en otros países donde Actimel está presente. Después, todos los países de Europa dispondrán del nuevo packaging y en los meses sucesivos se adaptará en el resto del mundo.

El diseño ha sido desarrollado por el equipo global de Actimel en cooperación con las unidades de negocio de la marca de España, Francia y Alemania. La agencia responsable del diseño es Y&R España y la tipografía del logo ha sido creada por la agencia francesa Dragon Rouge.

*Fuente:* www.marketingnews.es

- Situaciones de crisis

Una situación de crisis siempre es importante en una compañía, aunque es necesario señalar que hay diferentes grados de gravedad. Si la crisis no supone demasiadas amenazas, las decisiones a tomar desde el punto de vista de la imagen corporativa suelen basarse en aspectos relacionados con la comunicación. No obstante, hay casos en que la crisis supone tantos ries-

gos, que se deben tomar medidas desde diferentes puntos de vista (cambios en el nombre de la empresa, en los productos, en la filosofía corporativa...). En cualquier caso, siempre hay que cuidar los posibles cambios en la percepción de todos los públicos objetivos implicados, ya sean internos o externos. En capítulos posteriores se tratará con profundidad cómo se puede utilizar la comunicación para mejorar de forma adecuada una situación de crisis.

## 6. ¿Por qué conseguir una buena imagen corporativa?

Para conseguir una buena imagen corporativa, el punto de partida debe ser siempre la realidad de la empresa, es inútil intentar obtener una imagen que no refleja lo que la empresa es. Esa realidad debe proyectarse de forma global, teniendo en cuenta todo lo que la compañía hace.

Con el fin de potenciar las sinergias, se debe lograr que haya armonía entre lo que la empresa dice que hace, y lo que realmente se está haciendo (tanto dentro como fuera de la entidad). Este aspecto potenciará que la imagen sea fuerte y consistente.

Se deben destacan los puntos más fuertes del proyecto empresarial, con el fin de potenciar tanto la imagen, como el posicionamiento que diferenciará a la organización del resto de su competencia. Una compañía preocupada por su imagen, la tendrá en cuenta en todas las estrategias corporativas, alcanzando a todo tipo de políticas empresariales. Es así como se conseguirá poner en marcha una estrategia común de imagen corporativa.

En definitiva, una buena imagen corporativa añade valor a la empresa de la siguiente forma:

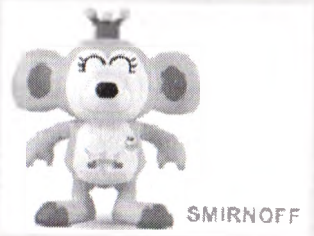
- Aumenta el valor de sus acciones.
- Tiene más posibilidades de obtener buenas negociaciones en la adquisición de otros negocios o empresas.
- Mejora la imagen de sus productos y servicios, las marcas que ofrece al mercado...

- En mercados muy saturados, una empresa con buena imagen se diferencia mejor y logra ser recordada sin problemas.
- Cuando la empresa tiene que lanzar nuevos productos, las actitudes del consumidor son más favorables, y está más dispuesto a probar y comprar lo que se le ofrece.
- Ante cualquier adversidad, el público objetivo actúa mejor, y confía en mayor medida en la empresa que tiene una imagen positiva.
- Los mejores profesionales quieren trabajar en compañías cuya imagen corporativa es positiva.
- Los empleados se sienten orgullosos de trabajar en una empresa con buena imagen, sobre todo, si el esmero en conseguirla no sólo se refiere a los públicos externos, sino también a los internos.

Todos estos aspectos contribuyen a que la empresa con una buena imagen corporativa pueda mantenerse sin problemas en el mercado y pueda generar mayores beneficios. Las percepciones del público son positivas, y se potencia el diálogo empresa-consumidor, que conlleva una relación larga y duradera en el tiempo. En definitiva, hay que tratar de explicar de una forma clara la filosofía de la empresa, qué es lo que ofrece, cómo lo hace, y hacia dónde quiere dirigirse. Sólo proyectando así la imagen corporativa, se conseguirá que el público objetivo tenga una percepción clara y consistente de la compañía.

**JWT diseña un novedoso sistema que transforma la percepción de las marcas en muñecos**

La agencia JWT ha desarrollado "Brand Toys", una herramienta que permite a los usuarios visualizar los resultados que han obtenido las marcas en BrandZ de Millward Brown y la percepción de los consumidores en las redes sociales mediante muñecos generados por el sistema.

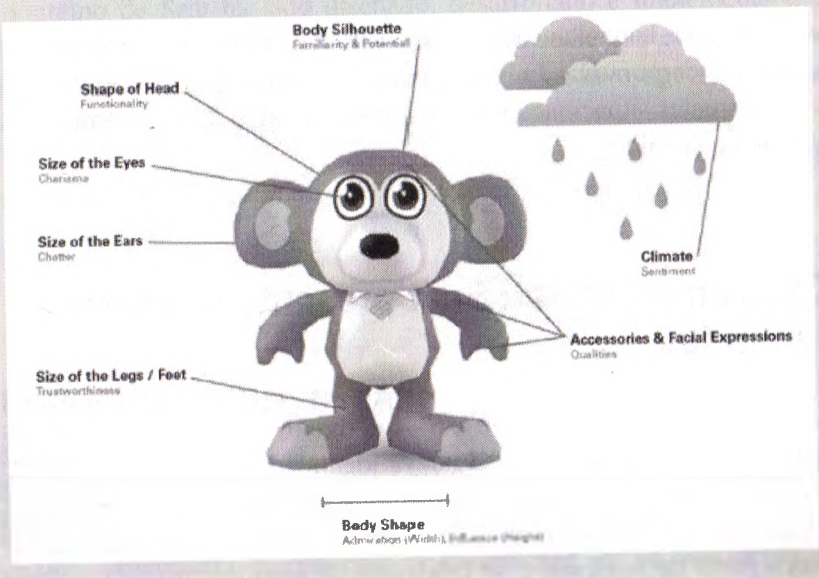


Con esta plataforma, los usuarios podrán ver y comparar el carácter y la personalidad de más de tres mil marcas del mundo. Asimismo, los interesados podrán crear sus propios muñecos de marca, compartirlos a través de las redes sociales en las que estén presentes e imprimirlos.

La herramienta está disponible en la web www.brandtoys.com. El sistema analiza diferentes parámetros obtenidos por la encuesta BrandZ junto a las búsquedas y análisis que de las marcas se hacen en las redes sociales en tiempo real. Brand Toys agrupa los resultados y crea visualizaciones en las que la marca se convierte en un muñeco de juguete.

Además, los usuarios pueden realizar comparaciones entre marcas o ver la percepción que se tiene sobre una de ellas en un determinado país de una manera muy gráfica.

Con este movimiento, JWT quiere generar consciencia acerca de la constante renovación que deben experimentar las marcas para continuar resultando atractivas para sus consumidores. En esta línea, Guy Murphy, director de planificación mundial de JWT, aseguró en una nota de prensa que "la creciente experiencia del mundo con las marcas está dando lugar a una indiferencia global para los consumidores. Cuando las marcas son nuevas en un país, son emocionantes, interesantes, incluso simbolizan la prosperidad económica. Sin embargo, en el momento en que las marcas maduran en el mercado, pueden perder su brillo y llevar a los consumidores a invertir su tiempo en otras cosas".




*Fuente:* www.marketingnews.es

## 7. Resumen del capítulo

En el capítulo se ha estudiado que la imagen corporativa es una evocación o representación mental que conforma cada individuo, formada por un cúmulo de atributos referentes a la compañía; cada uno de esos atributos puede variar, y puede coincidir o no con la combinación de atributos ideal de dicho individuo.

La imagen es diferente a la cultura corporativa, ya que ésta hace referencia a la esencia de la compañía, a lo que es, y por tanto, está relacionada con los atributos identificadores y diferenciadores de cada empresa.

Por otra parte, se ha analizado cuáles son los elementos en que habitualmente se puede manifestar la imagen corporativa: edificios o entornos, productos y su presentación, logotipos y colores corporativos, personalidades, iconos corporativos y la comunicación.

Asimismo, se ha reflexionado sobre las situaciones que suelen implicar modificaciones en la imagen corporativa: un entorno cambiante, la globalización, las fusiones o alianzas entre empresas, las privatizaciones, una imagen anticuada, la necesidad de potenciar la imagen corporativa sobre la imagen del producto, confusiones con la competencia, momentos de gran crecimiento en volumen o en número de actividades y las situaciones de crisis.

Finalmente, se han planteado cuáles son los beneficios de conseguir una buena imagen corporativa en la actualidad. A lo largo del capítulo se han expuesto diferentes situaciones y casos prácticos con el fin de asimilar de forma adecuada los contenidos.

## 8. Caso empresarial: Seat presenta su nueva identidad

Seat ha aprovechado el Salón del Automóvil de París para presentar en sociedad su nueva identidad y diseño corporativo de la marca así como el nuevo Seat León. Con este modelo, que circulará por las calles europeas a partir de noviembre, el fabricante de automóviles cierra una ofensiva de producto sin precedentes en su historia a la que se suma al estreno del Mii, la renovación del Ibiza y el retorno del Toledo.

La marca estrena un nuevo logo y un nuevo eslogan, "Enjoyneering", que representa los valores de Seat: precisión tecnológica e ingeniería de calidad junto con un diseño emocional y mediterráneo.

Para Christian Stein, director de marketing de Seat, "Enjoyneering" es mucho más que un cambio de su identidad corporativa, ya que "está presente en todo lo que hacemos. Desde los detalles del salpicadero de uno de nuestros coches hasta las experiencias online de nuestros clientes".

Por su parte, el nuevo logo está formado por el característico color rojo pasión de la marca y su sello cromado. Caracterizado por sus líneas simétricas en tensión, el símbolo cromado está esculpido con precisión y arraigado a la modernidad, todo ello bajo una sutil línea de inspiración industrial. La elegancia y la precisión del logo tiene su origen en un trazo en diagonal que quiere ser un homenaje a la avenida Diagonal de la ciudad de Barcelona.

El logotipo de Seat ha sido diseñado, desarrollado e implementado en un esfuerzo conjunto entre el SDC (Centro de Diseño de Seat) y el departamento de marketing y comunicación de la compañía; desde las investigaciones y bocetos iniciales hasta la versión 2D del nuevo símbolo.

*Fuente:* www.marketingnews.es

## 9. Preguntas sobre el caso

- Explique en qué medida la nueva identidad de Seat puede relacionarse con sus lanzamientos y/o relanzamientos de coches.
- ¿Cómo potenciaría el concepto "Enjoyneering" y su asociación con la marca?
- Comente qué otras acciones pondría en marcha para potenciar los valores de marca comentados en el texto.

- ¿Qué aspectos tendría en cuenta en el diseño y ambientación del concesionario para que estuviesen de acuerdo con la nueva identidad de Seat?
- ¿Qué tipo de comunicación propondría para potenciar una imagen positiva? ¿Podría diferenciarla por públicos: consumidores de la marca, posibles consumidores que aún no han adquirido ningún producto de la marca, empresas...?

## 10. Cuestiones a debatir

- Dé una lista de cinco empresas que según su opinión tengan una imagen positiva y argumente cuáles son sus motivos para creerlo. Haga lo mismo con cinco empresas de las que opine que su imagen es negativa.
- Explique qué aspectos definen la identidad, y cuáles definen la imagen corporativa, de su lugar de estudio y/o trabajo.
- ¿Qué acciones pondría en marcha para fomentar la imagen de IBM, empresa líder en tecnologías de la información y con mayor número de patentes en todo el mundo?
- Visite dos edificios representativos de dos empresas diferentes y comente cuáles son los aspectos que influyen positivamente en su imagen. Profundice: ¿el interior es acorde con la imagen que representa el exterior? ¿y la atención de los empleados? Comente todos aquellos elementos que crea que no son coherentes entre sí.
- Acuda a un supermercado y seleccione tres productos que según su opinión, tengan un envase atractivo para la imagen de la empresa/marca, y otros tres en que ocurra lo contrario. ¿Qué diferencias hay entre ellos? ¿Cuáles son los aspectos que deberían mejorarse en los que aportan mala imagen? ¿Sería necesario diferenciar los diseños de los envases, en caso de que existan diferentes públicos objetivos?
- Revise los logotipos que se exponen como ejemplo en el capítulo y comente cuáles son sus impresiones sobre la imagen que aportan a las empresas.
- Busque dos casos de celebridades asociadas a empresas y explique qué valores positivos pueden aportar. ¿En qué situaciones podrían afectar negativamente a las compañías?
- Seleccione tres iconos corporativos que según su opinión no sean adecuados en el momento actual. Explique por qué y comente sus sugerencias para mejorarlos.

- ¿Cree que un aroma corporativo puede utilizarse en todos los países en que opera una compañía? ¿Por qué sí o por qué no? Explique qué aspectos tendría en cuenta si fuera a desarrollar un aroma corporativo para Apple.
- Busque información sobre alguna fusión entre empresas que haya tenido lugar en el último año y explique cómo ha afectado a su imagen corporativa actual.

## 11. Bibliografía


ÁLVAREZ, T. (2004): *Vendedores de imagen*. Barcelona, Paidós.

BAÑOS, M. y RODRÍGUEZ, T. (2012): *Imagen de marca y product placement*. Madrid, Editorial ESIC.

BOLINCHES, C. G. (2008, 12 de enero): Nivea lanza su primera publicidad corporativa. *Cinco Días*. Disponible en: http://www.cincodias.com/articulo/empresas/Nivea-lanza-primera-publicidad-corporativa/20080112cdscdiemp_19/cdsemp/

CAPRIOTTI, P. (1999): *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Madrid, Ariel Comunicación.

CHAVES, N. (2001): *La imagen corporativa: teoría y metodología de la identificación institucional*. Barcelona, Gustavo Gili.

COSTA, J. (2004): *La imagen de marca: un fenómeno social*. Barcelona, Paidós.

COSTA, J. (2001): *Imagen corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires, La Crujía.

EFE (2008, 14 de enero): El PSC presenta una fragancia inspirada en los valores socialistas. *El País*. Disponible en: http://www.elpais.com/articulo/espana/PSC/presenta/fragancia/inspirada/valores/socialistas/elpepuesp/20080114elpepunac_17/Tes

GONZÁLEZ SOLAS, J. (2002): *Identidad visual corporativa*. Madrid, Síntesis.

http://www.woccatlanta.com/

KAPFERER, J. N. (2012): *The new strategic brand management*. London, Kogan.

MCKAY, B. (2007, 21 de mayo): More pop for corporate museums. *The Wall Street Journal*. Disponible en: http://online.wsj.com/public/us - http://www.commercialalert.org/news/archive/2007/05/more-pop-for-corporate-museums

PURO MARKETING (2008, 16 de abril): El olor de los negocios. Bankinter apuesta por el marketing aromático. *Puro Marketing*. Disponible en: http://www.puromarketing.com/13/4292/el-olor-negocios-bankinter-apuesta-por-marketing-aromatico.html

RIEZEBOS, H. J. (2012). *Positioning the brand*. New York, Routledge.

SANZ DE LA TAJADA, L. A. (1996): *Auditoría de la imagen de empresa. Métodos y técnicas de estudio de la imagen*. Madrid, Editorial Síntesis.

SANZ DE LA TAJADA, L. A. (1994): *Integración de la identidad y la imagen de la empresa. Desarrollo conceptual y aplicación práctica*. Madrid, Editorial ESIC.

SANZ GONZÁLEZ, M. A. y GONZÁLEZ LOBO, M. A. (2005): *Identidad corporativa*. Madrid, Editorial ESIC.

VILLAFAÑE, J. (2008): *La gestión empresarial de la imagen corporativa*. Madrid, Editorial Pirámide.

VILLAFAÑE, J. (1993): *Imagen Positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid, Editorial Pirámide.

Capítulo 2

# Las técnicas de investigación en imagen corporativa

*Gema Martínez Navarro y Sonia Carcelén García*

1. Introducción
2. El estudio de la imagen de la empresa
3. Técnicas de investigación de la imagen corporativa
4. Las técnicas cualitativas de estudio de la imagen corporativa
5. Tipos de técnicas cuantitativas de estudio de la imagen
6. Tipos de escala de medida en el estudio de la imagen corporativa
7. Otras técnicas cuantitativas de análisis de la imagen corporativa
8. Resumen del capítulo
9. Caso empresarial: Apple
10. Preguntas sobre el caso
11. Cuestiones a debatir
12. Bibliografía

## Objetivos del capítulo

- Profundizar en la importancia estratégica que el estudio de la imagen corporativa tiene para la empresa.
- Analizar los objetivos principales de los proyectos de investigación de la imagen de la empresa, así como las formas de abordar su estudio.
- Determinar las etapas que hay que llevar a cabo en el proceso de estudio de la imagen corporativa.
- Explicar de manera detallada los tipos de técnicas, tanto cualitativas como cuantitativas, más utilizadas en el estudio de la imagen de la empresa.

## 1. Introducción

El estudio de la imagen de la empresa implica analizar la percepción que un individuo tiene de una marca, producto, empresa o servicio. Entendiendo por percepción la imagen mental que se forma con la ayuda de las experiencias, la información o las necesidades, resulta que éste es un análisis complejo ya que trata de medir, no solo aspectos o características tangibles sino, atributos intangibles, subjetivos y de carácter múltiple que son los que conforman la representación mental de la empresa o marca. Por ejemplo, para una persona la imagen de una marca de cosméticos es muy buena porque se basa en aspectos o atributos como el alto precio o el prestigio del lugar de venta y para otra la imagen es igualmente muy favorable pero lo está midiendo basándose en atributos diferentes como por ejemplo el envase, la buena atención prestada por la dependienta o el aroma del cosmético.

El análisis de la percepción que se tiene sobre una empresa debe tratar de poner de manifiesto, entre otras cosas, las posibles diferencias existentes entre la imagen que tiene la empresa de sí misma o la que quiere dar y la que tiene realmente su público objetivo de ella. Una mala imagen puede frenar la adquisición de productos ya que, los diferentes estímulos que reciben los individuos respecto de una determinada entidad son seleccionados e interpretados, creando una serie de atributos a partir de los cuales se generan expectativas y creencias respecto de la organización, al final, se forma una imagen de la empresa, que desencadena dos tipos de respuesta: primero una de tipo afectivo y posteriormente una de tipo comportamental. Por todo ello, la empresa debe conocer al detalle lo que sus públicos piensan de ella sin olvidar, que dicha imagen no es inamovible sino que es dinámica por lo que puede modificarse y trabajarse sobre ella.

Dado el presente panorama donde los productos son muy similares, la competencia es muy alta, las necesidades están muy saturadas y las empresas necesitan proporcionar valor añadido a sus clientes de manera continua, se tiene la necesidad de conocer al detalle todo lo que los consumidores (tanto reales como potenciales) opinan de nosotros, cómo nos ven, cómo nos valoran, qué pasa por sus mentes al oír el nombre de nuestra empresa, puesto que estos intangibles derivan en una actitud hacia nuestra firma y determinan nuestro comportamiento hacia la compra o no de sus productos o servicios. Actualmente, la tendencia es, precisamente, la identificación de la organización, de sus políticas e intenciones, no sólo del producto; cuando un producto lleva el sello de una organización prestigiosa suele tener aceptación casi inmediata en el mercado, de ahí su importancia: produce apreciaciones favorables. Así, según Joan Costa:

> *"El público dejó de comprar productos para comprar marcas, está ahora dejando de comprar marcas para comprar imágenes de marca. Las marcas identitarias de productos y servicios, así como la identidad corporativa, deberán significar algo para la gente. Algo que no está en los productos ni los servicios mismos, sino en sus valores simbólicos"* [1].

Por tanto, la investigación de la imagen corporativa es una pieza vital en la estrategia de la empresa, nos permite obtener información valiosa y estratégica

[1] COSTA, Joan: *La imagen corporativa en el siglo XXI*. Editorial La Crujía, p. 66.

acerca de la opinión de los mercados respecto de nuestra organización, dado que estas opiniones derivan en una respuesta tanto afectiva primero como conductual después. Es una necesidad contar con información relevante, dinámica, actualizada y puntual acerca de la imagen de nuestra empresa para poder llevar a cabo una estrategia mucho más competitiva y reducir al mínimo riesgos innecesarios.

## 2. El estudio de la imagen de la empresa

El estudio de la imagen corporativa abarca el estudio de varias áreas que van desde el análisis de las diferentes experiencias por las que pasa el consumidor, hasta sus creencias y sentimientos o las diferentes informaciones que le llegan sobre la empresa. Ya se ha resaltado que las fuentes que participan en la creación de dicha imagen son múltiples por lo que la investigación de la imagen de la empresa abarca el estudio de aspectos muy diferentes.

Partiendo de un objetivo general, los estudios de imagen tratan de conocer y analizar la percepción o imagen mental que los consumidores tienen sobre la empresa en sí (sus características, productos, marcas, acciones,...) por ello es necesario saber en qué variables debe descomponerse esa imagen para analizar uno por uno sus componentes. Como objetivos concretos los estudios sobre la imagen de la empresa deben de ayudarnos a:

- Conocer en detalle cuáles son los diferentes atributos que definen la imagen de la empresa, tanto tangibles como intangibles y tanto favorables como desfavorables.
- Poder reconocer qué atributos dotan a nuestra empresa de una ventaja competitiva, es decir, una empresa puede estar muy bien valorada en cuanto a atención al cliente pero esa variable no la hace diferenciarse de sus competidores.

Con esta información la empresa puede corregir o mejorar su imagen para acercarla a lo que los consumidores esperan de ella.

### 2.1. Formas de abordar el estudio y análisis de la imagen corporativa

Al realizar un estudio o una investigación sobre la imagen de la empresa suelen tenerse en cuenta una serie de aspectos generales como los que se muestran en el gráfico que se expone a continuación:

La investigación de la imagen corporativa entraña, con frecuencia, cierta dificultad puesto que trata sobre impresiones mentales que el consumidor tiene acerca de la empresa y a veces estos atributos no están constituidos como tales en la mente del consumidor de manera diferenciada. No es extraño encontrarnos con que el consumidor sí que tiene una impresión (buena o mala, positiva o negativa) de la empresa como tal, pero le suele resultar más complicado poder precisar o detallar cuáles son los atributos que le hacen tener esa impresión global.

En general, los atributos de imagen poseen cierta complejidad, y no se explican sólo con el conocimiento de un juicio, sino que resulta imprescindible llegar a conocer lo que se esconde detrás del mismo. De aquí, que la elección de la técnica o técnicas de investigación que se utilicen sea de vital importancia puesto que puede condicionar los resultados. Independientemente de la técnica o técnicas elegidas (aspecto que se abordará más adelante) la investigación de la imagen corporativa ha de responder a las características de cualquier investigación comercial, ha de ser objetiva, sistemática, fiable, válida y relevante.

| | |
|---|---|
| **LA INVESTIGACIÓN DE LA IMAGEN DE LA EMPRESA HA DE SER...** | **OBJETIVA:** el investigador no debe incluir sesgo personal alguno, la investigación ha de ser imparcial. |
| | **SISTEMÁTICA:** la investigación comercial debe seguir un riguroso proceso basado en etapas claras y fáciles de identificar. |
| | **FIABLE:** se debe garantizar que los resultados obtenidos en la investigación son del todo fiables, para ello el investigador puede apoyarse en las herramientas estadísticas que considere oportunas. |
| | **VÁLIDA:** los resultados de la investigación deben medir lo que dicen medir y no otro concepto. |
| | **RELEVANTE:** la investigación debe proporcionar resultados estratégicos, que sirvan para reducir la incertidumbre, disminuir el riesgo en la toma de decisiones y justificar el esfuerzo tanto económico como en tiempo real invertido. |

## 2.2. El proceso metodológico en la investigación de la imagen corporativa

En este apartado se analizará de manera detallada cuáles son las etapas que han de seguirse en el proceso de investigación de la imagen corporativa. Pueden seguirse los pasos que Malhotra (1997) determinó para llevar a cabo una investigación comercial, con las particularidades que se detallan: definir el problema, determinar los objetivos, formular el diseño de la investigación, realizar el trabajo de campo o recogida de los datos, organizar, preparar y analizar de los datos y por último preparar y presentar el informe.

1. *Definir el problema:* es de vital importancia saber de qué punto se parte, conocer detalladamente qué variables o aspectos desencadenan la necesidad de información. Por ejemplo, una empresa de electricidad ha visto cómo se han reducido sus ventas en los últimos meses, se desconocen los motivos exactos pero se sabe que en el último año sus principales competidoras han invertido mucho en publicidad tratando de posicionarse como empresas socialmente responsables y muy cuidadosas con el medio ambiente.

**Como superar el miedo al "Made in China"**

Las compañías chinas han salido perjudicadas de la retirada de algunos de sus productos del mercado, pero firmas como Lenovo y Tsingtao lideran un listado de marcas que puede lograr un alcance global, según los consultores de Interbrand.

"Made in China" o "fabricado en china." Estas tres palabras que en uno u otro idioma están preparándose para convertirse en la peor pesadilla de los mercados. Después de un año de devoluciones masivas de juguetes, dentífricos contaminados y comida envenenada de mascotas, los consumidores se lo piensan dos o más veces a la hora de adquirir productos procedentes de China. De hecho, en una encuesta online realizada por Interbrand a 569 profesionales de marketing, el 69% de los entrevistados afirmó que el eslogan "made in China" repercutía negativamente en las marcas.

*Fuente:* www.puromarketing.com

2. Una vez que se conoce el "problema" al detalle se puede elaborar un listado de *objetivos específicos*. Estos pueden ser por ejemplo, conocer el grado de fidelidad de los consumidores tanto a la marca como a la competencia, conocer los criterios en los que se basa el consumidor para

dar su valoración, conocer cómo valoran a los competidores en base a esos mismos criterios,...

3. Una vez detallados los objetivos, esto lleva a poder elegir el *tipo de diseño de investigación*. Existen dos grandes tipos de diseños de investigación: la investigación exploratoria y la investigación concluyente, que aunque no son excluyentes, sí que tienen particularidades diferentes. La investigación exploratoria permite ahondar en una cuestión determinada para proporcionar ideas más generales, abordando de manera más profunda el estudio de la cuestión de que se trate. Para ello suelen utilizarse técnicas de carácter cualitativo, en las que se trabaja con muestras reducidas (por lo que no pueden generalizarse las conclusiones) pero que proporcionan información muy rica en cuanto a detalles y porqués. En la investigación concluyente se utilizan técnicas de tipo cuantitativo, por lo que se trabaja con muestras grandes en términos estadísticos (representativas) pudiéndose extrapolar las conclusiones; sin embargo, y aunque permite la comprobación de hipótesis, no se obtiene información sobre motivaciones de compra, es una información más descriptiva que explicativa.

| | **Enfoque exploratorio** | **Enfoque concluyente** |
|---|---|---|
| **CARACTERÍSTICAS** | Proporciona ideas generales, nos acerca al problema objeto de estudio | Permite probar hipótesis concretas |
| **VENTAJAS** | Es muy profunda y ahonda mucho en los porqués de los consumidores | Puede generalizarse ya que se trabaja con muestras estadísticamente representativas |
| **LIMITACIONES** | No es información generalizable, se trabaja con muestras reducidas (no representativas estadísticamente) | No ahonda en las razones, la información es más descriptiva que explicativa |
| **TÉCNICAS A UTILIZAR** | De tipo cualitativo:<br>• Entrevistas en profundidad<br>• Reuniones de grupo<br>• Observación<br>• Técnicas proyectivas<br>• Técnicas de creatividad | De tipo cuantitativo:<br>• Análisis descriptivos: encuestas, paneles, observación<br>• Análisis causales: experimentación |

4. *Recopilación de los datos* o realización del *trabajo de campo:* consiste en realizar las encuestas o entrevistas (según sea un enfoque concluyente o exploratorio, respectivamente). Es una fase clave ya que los errores cometidos al realizar esta recogida de información pueden invalidar la investi-

gación. En esta etapa hay que planificar en el tiempo, hay que marcar un calendario que debe ser inamovible.

5. *Análisis e interpretación de los datos:* esta etapa se alarga más o menos en el tiempo según se trate de técnicas cualitativas o cuantitativas. En el caso de las primeras la información la procesa, la valora y la analiza un técnico, comparando las diferentes conversaciones con los entrevistados y estableciendo relaciones entre las variables obtenidas, tratando de dar un sentido global a las diferentes opiniones vertidas. En el caso de las técnicas cuantitativas, existen en el mercado diferentes software que permiten dar un tratamiento estadístico a la información, lo que facilita y agiliza el proceso aunque después esos datos estadísticos deben interpretarse para que adquieran un sentido estratégico.

6. *Informe de investigación:* en él se plasman los resultados obtenidos en la investigación, debe recoger los aspectos claves, así como las relaciones entre las variables más estratégicas. Debe servirle a la empresa para poder tomar decisiones estratégicas y reconducir la imagen de la empresa hacia donde sus clientes esperan.

## 3. Técnicas de investigación de la imagen corporativa

Ya en el apartado anterior se analizó algo en relación a las diferentes técnicas que se pueden utilizar para llevar a cabo el proceso de investigación de la imagen de la empresa. En este apartado se explican con mayor detalle.

Las técnicas de investigación de la imagen presentan una dificultad derivada de la propia esencia de la imagen y es que los atributos que la definen no se construyen de manera explícita, homogénea o concreta porque en su mayoría son intangibles y no pueden explicarse con un solo juicio sino que hay que buscar un sentido más profundo. Los dos grandes tipos de técnicas que se utilizan para estudiar la imagen corporativa son las técnicas cuantitativas y las técnicas cualitativas. En los apartados siguientes se estudian ambas técnicas en profundidad.

Las técnicas cuantitativas implican la recogida y el análisis de datos principalmente mediante encuestas, partiendo de la definición de un universo y seleccionando una muestra estadísticamente representativa formada por unidades muestrales de las que se obtiene la información. Los estudios llevados a cabo con técnicas cuantitativas ofrecen datos generalizables (ya se ha comentado que se

trabaja con muestras grandes y representativas a nivel estadístico), además son datos muy descriptivos y poco interpretativos, y llevan a la obtención de conclusiones objetivas.

Por su parte las técnicas cualitativas tienen en cuenta el contexto o marco de referencia en que se produce el fenómeno a investigar, así como la dinámica social en la que se genera. Se ofrecen datos profundos que no se quedan únicamente en la descripción, sino que intentan explicar el porqué de las opiniones, intentando establecer una interacción entre el entrevistador y el público, lo cual ofrece una información muy rica en cuanto a matices se refiere. Son técnicas flexibles e inductivas que permiten ir de casos particulares a normas más generales. Sin embargo, y al realizarse a un grupo reducido de consumidores, no son representativas estadísticamente del universo investigado, por lo tanto, sus conclusiones no son generalizables, su interpretación resulta más complicada puesto que se trabaja con opiniones, con discursos libres de las personas y no con datos numéricos lo que limita el discurso en pro de la facilidad de interpretación. En las técnicas cualitativas se necesita una representación tipológica de los públicos y se emplean técnicas psíquicas y sociopsicológicas para recoger los datos a interpretar.

| Técnicas cualitativas de estudio de la imagen corporativa | Técnicas cuantitativas de estudio de la imagen corporativa |
|---|---|
| • Sus conclusiones no son representativas estadísticamente ni extrapolables, se utilizan para el desarrollo de investigaciones cuantitativas en profundidad. | • La información obtenida puede expresarse de forma numérica. |
| • Sus resultados suelen referirse a variables de tipo psicológico o conductual. | • Para la recogida de información se utilizan cuestionarios. |
| • No se basan en un proceso de muestreo. | • Se basan en procedimientos de muestreo. |

Las técnicas cuantitativas y cualitativas de estudio de la imagen corporativa no son excluyentes sino complementarias. De hecho, lo ideal es abordar el tema de estudio en una primera aproximación con técnicas cualitativas para hacer un estudio exploratorio, orientativo y posteriormente (y con los datos obtenidos en el paso anterior) llevar a cabo un estudio más descriptivo, es decir, abordarlo desde un punto de vista cuantitativo para poder así extrapolar los resultados.

# 4. Las técnicas cualitativas de estudio de la imagen corporativa

En el análisis de la imagen corporativa predominan las técnicas cualitativas, puesto que permiten al investigador reconstruir categorías específicas que las personas investigadas utilizan para conceptualizar sus experiencias; son lo que se denomina técnicas fenomenológicas, permiten estudiar más en profundidad la actitud de la gente a partir de sus diferentes experiencias. Principalmente se analiza la imagen de la empresa a partir de estudios motivacionales, tanto de los productos y sus marcas competidoras en un mercado determinado, como de la empresa y sus acciones.

Las técnicas cualitativas de investigación de la imagen de la empresa han de dar respuesta y detallar los porqués en relación a cuál es y cómo se forma dicha imagen en la mente de los consumidores, así como permitir representar los deseos, las motivaciones profundas y las conductas del consumidor con la mayor espontaneidad posible (veracidad). Las técnicas cualitativas tratan de conocer el mundo psíquico de las personas, intentando comprender lo que los entrevistados

o el grupo nos cuentan sobre conceptos tales como, esperanzas, ilusiones, frustraciones, fantasías,... respecto de las marcas y empresas. El método cualitativo eficaz es precisamente aquel que va más allá de lo que las personas dicen o de lo que dicen que hacen.

Algunos requisitos necesarios para que el desarrollo de las técnicas cualitativas de estudio de la imagen sea eficaz son que la investigación sea flexible, es decir, la manera de abordar las cuestiones o de hacer las preguntas puede cambiar en función de cómo se desarrolle la conversación o de los matices que el entrevistado vaya haciendo, que esté totalmente centrada en el entrevistado, que se valoricen los detalles (además de lo que se dice resulta muy interesante fijarse en todo lo que el entrevistado no dice), que el entrevistador sea lo más objetivo posible, no debe darse nada por sobreentendido; finalmente señalar que el papel del investigador es importantísimo, éste debe alentar y encauzar cualquier opinión o comentario, aun cuando esta nueva perspectiva no estuviese prevista.

## 4.1. Tipos de técnicas cualitativas de estudio de la imagen

Los procedimientos de investigación cualitativa utilizados en el estudio de la imagen corporativa se dividen en procedimientos directos e indirectos. Las téc-

nicas cualitativas directas de investigación de la imagen corporativa son aquellas en las que al sujeto investigado se le explica cuál es el objeto de la investigación, qué se está estudiando y porqué interesa su opinión. Aquí se distinguen dos técnicas principalmente: la entrevista en profundidad y las reuniones de grupo.

Las técnicas cualitativas indirectas de investigación de la imagen corporativa son aquellas en las que al entrevistado no se le dice cual es el objeto de la investigación. Dentro de este grupo de técnicas nos encontramos con las técnicas proyectivas, las técnicas de creatividad y la observación.

**TÉCNICAS CUALITATIVAS DE INVESTIGACIÓN DE LA IMAGEN CORPORATIVA**

**TÉCNICAS CUALITATIVAS DIRECTAS:**
- ENTREVISTA PERSONAL O EN PROFUNDIDAD
- ENTREVISTA O REUNIÓN DE GRUPO (FOCUS GROUP)
- OBSERVACIÓN PARTICIPANTE

**TÉCNICAS CUALITATIVAS INDIRECTAS:**
- TÉCNICAS PROYECTIVAS:
  - TEST DE ASOCIACIÓN DE PALABRAS
  - TESTDE FRASES INCOMPLETAS
  - TESTDE RESPUESTA A IMÁGENES
  - TEST DE TERCERAS PERSONAS
  - TEST DE ASOCIACIÓN DE PRODUCTOS-PERSONAS
- TÉCNICAS DE CREATIVIDAD
  - TORMENTA DE IDEAS
  - PHILLIPS 66
  - MÉTODO DELPHI
- OBSERVACIÓN NO PARTICIPANTE

*Fuente:* Elaboración propia.

## 4.1.1. Las técnicas cualitativas directas

### a) La entrevista personal o en profundidad

En la entrevista en profundidad el investigador interactúa con un sólo individuo y le anima a que se manifieste con toda libertad acerca de la empresa o marca de que se trate. Un aspecto fundamental es conseguir un ambiente relajado, agradable, para conseguir una respuesta lo más completa posible por parte del entrevistado. El entrevistador tiene que dominar el tema para ser capaz de aclarar cualquier duda que se le presente y de retomar la entrevista cuando se desvíe del tema principal.

Esta técnica constituye la primera aproximación hacia cuál es y cómo está formada la imagen de una empresa o marca, especialmente cuando no se tiene un conocimiento previo de la misma. Además, permite establecer las

bases teóricas requeridas para la posterior aplicación de cualquier otra metodología (cuantitativa o cualitativa) para formular las hipótesis de trabajo.

El número de entrevistas dependerá del presupuesto y del tiempo. La entrevista puede ser abierta, si no existe un guión previo, semiestructurada si se adapta a una forma de obtener cuanta más información mejor o estructurada si se adapta a un guión predefinido. No importa el número de entrevistas sino la calidad de las mismas. Se trata de que el entrevistado construye su discurso personal acerca de la empresa (deseos, necesidades...) de forma confiada y cómoda. Suele aplicarse cuando es preciso obtener información compleja, confidencial o delicada.

Entre las ventajas más significativas destaca que las respuestas que se obtienen son más completas y profundas, la relación interpersonal facilita al entrevistado la expresión de actitudes y motivos que de otra forma sería difícil de que expresara (por ejemplo, en grupo) o que se puede ir adaptando al entrevistado, pidiéndole aclaraciones oportunas o que amplíe determinada información que no haya quedado clara. Algunas de sus limitaciones son que la validez de los resultados depende del entrevistador: exige el empleo de entrevistadores con formación especializada, el coste es relativamente elevado: tiempo del entrevistador, gastos de desplazamientos,...

Unión de una entrevista personal cuyo objetivo es analizar la imagen, el posicionamiento y la actitud de los consumidores hacia los viajes relacionados con la salud y el relax, puesto que las empresas consideran que la imagen actual es que es un turismo en general para personas mayores, a fin de obtener información que ayude a reposicionar o a diseñar un nuevo paquete turístico se realiza una entrevista con las siguientes partes:

**INTRODUCCIÓN:** Buenos días soy ... de la empresa de investigación de mercados ... En primer lugar quería agradecerle su amabilidad por acceder a comentar con nosotros su opinión en relación a los viajes en general y a los viajes conocidos como de salud y relax en particular.

Nos interesa mucho su opinión, tanto si es favorable como si no, por lo que le invito a que sea claro y sincero.

**BLOQUE I:** ***Datos personales y de estilo de vida del entrevistado***

- ¿Cómo se definiría?
- ¿Qué cosas le gusta hacer en su tiempo libre?
- ¿Qué intereses tiene?

- ¿Cuál es su situación personal? ¿Tiene familia?, ¿qué tipología de familia?
- ¿A qué se dedica?

**BLOQUE II:** ***Preguntas sobre viajes en general***

- ¿Se considera una persona viajera?
- ¿Le gusta viajar? ¿Por qué?
- Descríbame cuál y cómo ha sido su último viaje. Detalle por favor, ¿cuáles diría que han sido los aspectos a destacar tanto positivos como negativos?
- ¿Si pudiera describir un viaje ideal cómo sería?

**BLOQUE III:** ***Preguntas sobre viajes de salud y relax***

- Si yo le digo "viajes de salud". ¿Qué le viene a la mente? ¿Por qué?
- Si yo le digo "viajes de relax". ¿Qué le viene a la mente? ¿Por qué?
- Ha hecho algún viaje de este tipo. ¿Cómo definiría su experiencia? ¿Podría detallarme un poco más?
- Desde su punto de vista. ¿Qué tienen de especial este tipo de viajes?
- ¿Qué es lo que más valora? ¿Y qué es lo que valora menos?
- ¿Qué cambiaría y qué dejaría igual?
- Si estos viajes fueran una persona, ¿qué tipo de persona sería?, ¿cómo sería su vida? Descríbamela por favor.

**BLOQUE IV:** ***Preguntas sobre sugerencias y recomendaciones***

- Imagine que puede usted decidir sobre este tipo de viajes para potenciar su imagen dentro de las opciones de viajes que se ofrecen actualmente, por favor, dígame qué recomendaciones haría.

DESPEDIDA: "Muchas gracias por su tiempo y sus sinceras declaraciones, seguro que nos van a ser de mucha utilidad. Espero que se haya sentido cómodo y poder volver a verle en otra ocasión."

*Fuente:* Elaboración propia.

b) La reunión o entrevista de grupo (Focus Group)

Es una discusión estructurada sobre una temática conforme a dos principios: el principio de sinergia (la energía grupal generada por la interacción entre los participantes puede alumbrar respuestas nuevas y originales) y el efecto bola de nieve: las ideas de unos participantes arrastran y/o inspiran a otros.

La reunión de grupo debe fomentar la discusión. Suelen reunirse en grupo de seis a doce individuos, el investigador actúa como moderador de la reunión y permite que se hable espontáneamente, la duración media oscila entre una y dos horas, se puede utilizar antes, durante y después de un proyecto de investigación para obtener la percepción y creencias que el grupo tiene sobre determinadas empresas, se suelen realizar varias reuniones de grupo por estudio y además resulta interesante grabar el contenido de la reunión para poder analizar dicho contenido luego con calma.

De entre las ventajas más interesantes del Focus Group se pueden destacar que produce información abundante permitiendo a los participantes expresar abiertamente sentimientos, opiniones y actitudes, a veces descubre sentimientos y motivaciones internas, ofrece al cliente un contacto directo con los consumidores reales y potenciales, propicia reacciones inmediatas y permite el uso de técnicas audiovisuales. Por el contrario, se encuentran como limitaciones que cabe el riesgo de que haya uno o varios "líderes" del grupo difíciles de dominar, filtrando siempre sus ideas y a veces condicionando al resto (papel moderador), es fundamental captar el tono y sentimiento general del grupo, no de ideas individuales.

### c) La observación participante o pseudocompra

Es un proceso sistemático para registrar pautas de comportamiento. Grande y Abascal la definen como un proceso de atención, examen e interpretación de conductas[2]. En el caso de la observación participante, el investigador interviene desempeñando un papel previamente detallado para conseguir una información determinada. Por ejemplo, si una empresa quiere conocer cuál es el trato que sus dependientes dan a los clientes en el punto de venta puesto que en estudios anteriores se ha visto que este trato repercute directamente en la percepción que se tiene sobre la empresa. Para ello, un investigador se hace pasar por cliente y "pone a prueba" al vendedor para poder obtener la información buscada.

La pseudocompra permite obtener información relativa a aspectos como el grado de conocimiento técnico que tienen los vendedores sobre los productos, posibles deficiencias en la atención al cliente, cuál es la predisposición del vendedor ante los diferentes productos o marcas que la empresa ofrece, cuales se recomiendan primero, qué atributos se destacan de cada

[2] GRANDE, I. y ABASCAL, E.: *Fundamentos y Técnicas de Investigación Comercial*, 8ª edición. Ed. ESIC, 2006.

producto,... Con esta técnica se trata de atacar el problema desde la raíz, ya que el consumidor sabe, por experiencia propia, que si no es bien atendido, no se le dispensa un trato agradable o no se le explica de buena gana las bondades de un producto que desconoce, esa sensación nada favorable se traslada de manera automática hacía la imagen que tiene de la empresa o de la marca en general.

ESOMAR (Asociación Europea para la Investigación de Mercado y de Opinión) y AEDEMO (Asociación Española de Estudios de Mercado, Marketing y Opinión) señalan una serie de directrices para llevar a cabo una pseudocompra:

- La investigación debe realizarse mediante simples observaciones, cortas entrevistas o compras de duración normal.
- Cualquier trabajo de pseudocompra debe diseñarse y realizarse de forma que no suponga una pérdida de tiempo ni de dinero, ni para el investigador ni para el investigado.
- La pseudocompra también se puede realizar por teléfono. Por ejemplo, se puede preguntar cuánto tiempo tardarán en reparar un ordenador llamando al servicio técnico sin necesidad de tener que llevarlo físicamente.

## 4.1.2. Las técnicas cualitativas indirectas

### a) Técnicas Proyectivas

Las técnicas proyectivas para analizar el diagnóstico de la imagen corporativa están muy relacionadas con la psicología. Su objetivo principal es descubrir las "motivaciones auténticas" (razones ocultas) de los individuos. Para ello, se les presentan una serie de estímulos ambiguos (una imagen, una frase, algunas palabras,...) que provoquen en ellos una respuesta espontánea. Dentro de estas técnicas, que son todas de aproximación indirecta, al individuo se le pide siempre que interprete la conducta de otros y nunca la suya propia.

Existen varias modalidades de técnicas proyectivas, siendo alguna de las más conocidas y utilizadas en el campo del estudio de la imagen empresarial:

- ESTÍMULO VERBAL:
  - Test Asociación de Palabras: Libre, Limitada y Sucesiva.
  - Test de Frases incompletas.

- ESTÍMULO CON IMÁGENES, COLORES O FORMAS:
  - T.A.T. (Test Apercepción Temática).
  - Test de Szondi.
  - Test de Asociación Productos-Personas.
  - Test de Rorschach.
- ESTÍMULO CON PERSONAS:
  - Role Playing.

Estas técnicas suelen utilizarse de forma complementaria en las reuniones de grupo y en las entrevistas en profundidad.

a.1. Test de asociación de palabras

- *Test de Asociación Libre:* Al individuo se le presentan como estímulos palabras que han sido elaboradas en una lista y que se van leyendo de una en una, el entrevistado debe responder a cada palabra que se va leyendo con la primera palabra que le venga a la mente. Entre las palabras que se le leen al entrevistado aparecen algunas relacionadas con la marca o la empresa y otras neutrales. Se le pide que sus respuestas sean rápidas, estableciéndose un tiempo límite para contestar.

Si una empresa fabricante de productos de alimentación bio desea ampliar su gama de productos, antes desea profundizar y conocer cuál es el concepto que los consumidores tienen de este tipo de productos, con qué lo asocian y cuáles son los frenos y aceleradores de la compra. Para ello se utiliza una técnica de asociación de palabras.

*"A continuación le voy a leer un listado de palabras de una en una, cada vez que yo pronuncie una palabra, a continuación usted deberá responder con otra que le venga a la mente al escuchar la que yo le he dicho. Quiero que sea lo primero que le viene a la mente, sea lo que sea. Debe responder tan rápido como sea posible":*

| | Entrevistado 1 | Entrevistado 2 | Entrevistado 3 |
|---|---|---|---|
| ***ecológico*** | verde | reciclar | moderno |
| ***bio*** | verde | sano | bueno |
| ***alimentación*** | rico | necesario | comida |
| ***cuidarse*** | quererse | Hacer deporte | Buena alimentación |

Otra gran aplicación del test de asociación de palabras es para conocer la imagen u opinión que el consumidor tiene de diferentes marcas. Por ejemplo, y aprovechando el ejemplo anterior, se podría hacer un listado con diferentes marcas de fabricantes de productos bio y pedirle al entrevistado que diga lo primero que le viene a la mente al oírla:

"A continuación le voy a nombrar diferentes marcas de fabricantes de productos bio, le pido que me diga rápidamente qué le viene a la mente al oír cada una de ellas, empezamos":

| Marcas | Palabras |
|---|---|
| ***Danone*** | Rico |
| ***Pascual*** | Sano |
| ***Bio*** | Dieta |

- *Test de Asociación Limitada:* es una versión de la anterior, pero se cierra el tipo de palabras con el que el entrevistado puede responder (un color, un animal,...).
- *Test de Asociación sucesiva de palabras:* sólo se menciona una palabra al entrevistado, y a partir de ella y sin detenerse, él mismo debe formar una cadena de palabras.

a.2. Test de frases incompletas

El estímulo que se le presenta al entrevistado son frases inacabadas o incompletas que él tiene que completar escribiendo lo primero que se le ocurra al leerla. Al ser un procedimiento por escrito el entrevistado tiene más tiempo para pensar, por lo que aunque sean técnicamente más precisas, son menos espontáneas.

*"Vamos a hablar sobre las marcas blancas o del distribuidor: A continuación le voy a presentar unos enunciados inacabados que usted tiene que terminar con lo primero que le venga a la mente":*

- *La marcas blancas son* . . . . . .
- *Las personas a veces compramos marcas blancas porque* . . . . . .
- *Suelo comprar marcas blancas cuando* . . . . . .
- *Las personas que compran marcas blancas son* . . . . . .

a.3. Test de Apercepción Temática (T.A.T)

Al entrevistado se le muestran una tarjetas con dibujos que representan situaciones que éste ha de interpretar; normalmente, tiene que explicar una historia vinculada a la compra o uso de un producto. El objetivo es ver con qué tipo de productos o marcas se relacionan diferentes reacciones, situación o tipologías de personas y cómo es el proceso de decisión de compra.

*Esta familia acaba de comprar un producto: ¿por qué está tan feliz?, ¿qué producto cree que acaban de comprar?, ¿cómo han realizado la compra?*

Una variante del T.A.T. Es el ***Test de los Balloons o de las viñetas.*** En este caso, en las tarjetas, aparece un dibujo con personajes que hablan, aparece un "bocadillo". En este caso el estímulo es una viñeta tipo cómic o un dibujo que representa una situación determinada, al entrevistado se le pide que complete el diálogo con las palabras que uno o varios personajes dirían. De esta forma se proyecta la idea o la visión que se tiene sobre un producto o empresa.

Por ejemplo, en este caso, las diferentes respuestas pueden aportar información muy valiosa sobre el posicionamiento de los bancos frente a las compañías de seguros: ¿cuáles son más de fiar?, ¿cuándo dirigirse a unas o a otras?, ¿qué imagen se tiene de cada una de ellas?...

a.4. Test de terceras personas

Consiste en un determinado número de fotografías de caras de individuos, que el entrevistado debe asociar a sus enseñas preferidas, o

marcas de productos en el mercado. Esta técnica permite conocer posibles estereotipos asociados a determinadas marcas o tipologías de productos.

*¿Qué tipo de bebidas crees que consumen estos jóvenes?, ¿qué marcas en concreto?, ¿dónde y cómo crees que prefieren consumirlas?*

a.5. Test de asociación de productos-personas

En este test se le presentan al entrevistado por un lado, unas imágenes con fotografías de diferentes personas o prototipos y por otro lado, se le muestran tarjetones con nombres de diferentes marcas. El objetivo es que el entrevistado haga parejas de persona-marca, hasta que logre unir cada persona con una marca. Así se consigue tener un perfil de consumidores de cada marca sobre todo desde el punto de vista del público objetivo.

Indica cuál de estas mujeres:

- Compra en Hipercor.
- Conduce un Mercedes.
- Toma alimentos Bio.
- Le gusta leer revistas del corazón.
- Prefiere gastar su tiempo con la familia.
- Come comida precocinada.
- Compra comida tipo gourmet.
- Utiliza habitualmente cosméticos de alta gama.

a.6. Role Playing o representación de papeles

En esta técnica se le pide al entrevistado que describa lo que haría una persona ante una situación determinada. Se supone que el entrevistado va a proyectar lo que él mismo haría en una situación similar.

Imagina que queremos hacer un estudio sobre la imagen de una cadena de hipermercados. Al entrevistado se le puede pedir que describa:

- A la persona compradora habitual de dicha cadena de supermercados.
- El aspecto del establecimiento (colores, música, olores,...).
- Los tipos (surtido) de productos, incluso marcas, a disposición del cliente.
- El aspecto el trato de los dependientes ante una determinada queja o sugerencia.

b) **Técnicas de creatividad**

El objetivo de las técnicas de creatividad es obtener ideas. Estas ideas pueden girar en torno a un nuevo producto, un nuevo nombre de marca, un nuevo spot publicitario, una nueva forma de posicionar nuestro producto,...

Son de gran utilidad para al empresa puesto que los que sugieren opciones a la empresa son su mismo público objetivo, tanto consumidores reales como potenciales.

b.1. Brainstorming o tormenta de ideas

Es un tipo particular de reunión de grupo cuyo único fin es crear ideas. Esta técnica suele dividirse en dos fases: la generación de ideas en la que se trata de producir el mayor número posible de ellas sin criticarlas, y la selección de ideas en las que se hace un análisis de las ideas anteriores para seleccionar las más relevantes.

Imagine que una cadena de comida rápida quiere reposicionarse y para ello decide que los nuevos conceptos que van a conformar su estrategia de marca e imagen van a ser los siguientes:

- Mejora e Innovación.
- Compromiso con la calidad.
- Un paso más en el concepto de comida rápida.
- Alimentacion y salud.

A continuación trate de describir:

1. Cómo sería su anuncio en televisión.
2. Cómo serían las personas que aparecerían en el anuncio.
3. Describe el storyboard.
4. Qué dos colores corporativos se utilizarían.

b.2. Phillips 66

Es una técnica de múltiples grupos. Se desarrolla como un brainstorming en cada grupo más otro general entre las ideas seleccionadas en cada uno de los grupos. El número total de participantes está entre 60 y 100 individuos. El objetivo final es llegar a una unanimidad entre las mejores ideas de cada grupo, y seleccionar una única finalista.

b.3. Método Delphi

Se trabaja con un grupo de expertos independientes que no tengan nada que ver con la empresa que encarga la investigación. Y se les pide que sean ellos los que alumbren ideas respecto a algo que se quiere conocer. En este caso, la comunicación será por escrito.

c) Observación no participante

Al igual que la observación participante que se explicó en apartados anteriores, consiste en la atención, examen e interpretación de conductas, pero en este caso, el investigador no interviene para nada en su desarrollo, así se asegura de que el desarrollo o el curso normal de desarrollo de los acontecimientos no se verá alterado ni influenciado. El investigador se limita simplemente a observar y a anotar y recoger todo lo que ve en el llamado Cuaderno de Campo.

La observación no participante es en ocasiones, la única manera que se tiene de abordar ciertos estudios. Por ejemplo, se utiliza habitualmente cuando no interesa que la otra parte sepa que está siendo objeto de estudio (así se obtienen comportamientos más puros) o cuando no puede conseguirse información de otra forma, es el caso de los niños que no pueden mostrar e indicar claramente sus preferencias, o cuando de trata de personas cuyas conductas deben ser observadas en secreto por ejemplo, los críticos turísticos o gastronómicos no suelen identificarse. Una de las ventajas de esta técnica de investigación cualitativa es que la información se recoge al mismo tiempo que se producen los hechos.

Un ejemplo de observación no participante podría ser fijarnos si un cambio en la publicidad de una determinada marca de coches que empieza a incidir y a destacar su respeto por el medio ambiente, lo que se materializa en que fabrican coches denominados híbridos, deriva o no (y en qué medida) en un aumento de interés por parte de clientes tanto potenciales como reales y si esto se nota en que acuden a los concesionarios y preguntan por esta característica en concreto.

La observación no participante suele emplearse de forma complementaria con otras técnicas: con entrevistas personales (sexo, edad aproximada, vestimenta, comunicación no verbal,...), con entrevistas de grupo (reacciones de los participantes, interactuación,...).

Entre sus principales ventajas destacan la objetividad (al no ser consciente de ser observadas las unidades muestrales no distorsionan su comportamiento), la rapidez y economía de medios (se puede obtener mucha información en breve plazo y con poco coste) y la sencillez (a veces no exige gran especialización ni seguimiento riguroso). Entre las desventajas, señalar que sólo puede recopilarse cierto tipo de información sobre conductas perceptibles, no sobre creencias, valores, intenciones,..., que son técnicas a veces, estáticas (recogen información aquí y ahora, pero no recogen si una determinada conducta puede ser un hábito) y que algunas variables del entorno de las conductas no son consideradas (por ejemplo, si se tiene o no prisa a la hora de comprar, si se compra para consumo propio o para regalar,...).

**TIPOS DE OBSERVACIÓN**

1. Natural - no natural

   A veces los responsables de un centro pueden modificar o variar la colocación de un producto para observar diferentes reacciones de los consumidores.

2. Directa - indirecta

   Observar el comportamiento tal y como ocurre o registrar evidencias de un comportamiento pasado (observar el desgaste de los escalones de una determinada tienda para estimar su tráfico de clientes).

3. Cualitativa - cuantitativa

   Podemos registrar datos de ambos tipos: frecuencia de visitas, número de clientes, número de artículos,... o conductas y aspectos de los consumidores.

4. Humana - Mecánica

La primera la realiza un observador por vía ocular y auditiva empleando su percepción, su memoria y un cuaderno de notas (cuaderno de campo), la segunda requiere de medios mecánicos y/o electrónicos:

- Grabadoras de video, de voz, televisiones, cámaras ocultas,...
- Radares, sensores o escáneres.
- Pupilómetro: cambios en la pupila ante un determinado estímulo.
- Galvanómetros: cambios en la sudoración asociados a reacciones emocionales.
- Eye-tracking o cámara ocular: recorrido de los ojos y fijación.
- Audímetro.

# 5. Tipos de técnicas cuantitativas de estudio de la imagen

Cuando se habla de técnicas cuantitativas se hace referencia a aquellas técnicas de recogida y análisis de la información que responden a la aplicación del muestreo estadístico en su más estricto sentido. Entre las técnicas cuantitativas de investigación, destacan la encuesta, la observación y el método experimental, aunque para el estudio de la imagen la más utilizada es la encuesta. No obstante, para ser realistas no se pueden dejar a un lado las técnicas de análisis multivariado aplicadas al estudio de la percepción de la imagen dadas las enormes posibilidades que ofrecen y que se verán más adelante.

Las técnicas cuantitativas, aunque son menos utilizadas para el análisis y el estudio de la imagen que las cualitativas, tienen la característica de ofrecer datos estadísticamente representativos (ya que se trabaja con muestras representativas de la población) por lo que las conclusiones obtenidas en el estudio sí pueden generalizarse.

En los apartados siguientes se explica la principal técnica cuantitativa de investigación de la imagen corporativa: la encuesta, así como los diferentes tipos de encuestas: personal, postal y telefónica.

## 5.1. La encuesta

Como ya se ha indicado, la encuesta es la principal técnica cuantitativa que se utiliza para el análisis y el estudio de la imagen corporativa. A continuación se presenta en un cuadro resumen los pasos principales que se han de seguir para elaborar una encuesta.

| Etapa | Características |
|---|---|
| 1. DETERMINAR OBJETIVOS | • De objetivos generales a particulares.<br>• Han de estar bien claros para el buen desarrollo de etapas posteriores. |
| 2. ELEGIR TIPO DE ENCUESTA | • Encuesta personal, postal o telefónica. |
| 3. DISEÑO DEL CUESTIONARIO | • Elaborar el formulario, seleccionando el tipo de preguntas y el tipo de escalas de medida. |
| 4. CODIFICACIÓN DE LOS DATOS | • Consiste en asignar un código numérico a cada variable del cuestionario, para posteriormente poder tabular los datos. |
| 5. PROCEDIMIENTO DE MUESTREO | • Elegir el tamaño muestral y las unidades muestrales. |
| 6. REALIZACIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO | • La realización de las encuestas a las unidades muestrales seleccionadas. |
| 7. TABULACIÓN DE LOS DATOS | • Crear una base de datos con los resultados obtenidos y el software informático adecuado. |
| 8. ANÁLISIS DE LOS DATOS E INFORME DE RESULTADOS | • Con ayuda del programa estadístico de análisis de datos se obtienen conclusiones que se reflejarán en un informe final. |

a) La encuesta personal

La principal característica de la encuesta personal es que encuestado e investigador rellenan el formulario cara a cara. El cuestionario puede ser autoadministrado, donde se le entrega al encuestado y éste lo rellena solo, o bien, puede darse el caso de que el encuestador vaya haciendo pregunta por pregunta y el encuestado va respondiendo a lo que se le va preguntando.

La encuesta no ha de ser muy larga, ni contener preguntas complejas o con escalas de medida muy complejas. Puede realizarse en la propia casa del encuestado, en su trabajo, en la calle (si es así las preguntas deben ser claras y la encuesta corta) o en las oficinas del instituto de investigación. En las encuestas personales, al estar presente el investigador, esto nos permite poder realizar encuestas algo más complejas o incluso mostrar material auxiliar (tarjetas, dibujos, muestras de productos…) puesto que éste resolverá cualquier duda que pueda plantearse.

A continuación se muestran algunas de las preguntas que podrían realizarse para el estudio de la imagen de un hipermercado.

La cadena de supermercados Mercadona está interesada en conocer cuáles son los aspectos que los clientes valoran más de su cadena así como de sus competidores. Para ello primero se les pregunta en espontáneo (dejando que ellos mismos sean los que determinen esos atributos) y luego de un listado de atributos establecido se les pide que los ordenen de más importantes a menos importantes.

**Pregunta 1**

Indique a continuación los tres atributos que considera más relevantes a la hora de elegir su establecimiento de compra:

- _____
- _____
- _____

**Pregunta 2**

Indique, por favor, cuáles son los factores que mayor importancia adquieren para usted cuando tiene que elegir su establecimiento de compra habitual. Por favor, ordénelos del 1 al 4, colocando en primer lugar el que más importancia tenga para usted y en último lugar el que menor importancia tenga para usted:

| Atributos | Orden de importancia |
|---|---|
| Ofertas y descuentos que ofrece | 1 |
| Calidad de los productos | 3 |
| Atención del personal | 2 |
| Cercanía y comodidad | 4 |

b) La encuesta postal

Las encuestas se envían por correo ordinario al domicilio o al trabajo del encuestado para que éste la cumplimente y la envíe posteriormente al destino que se le indique. En este caso, la encuesta se acompaña de una carta en la que se detalla el objetivo del trabajo, se identifica el instituto de investigación y se dan las pautas oportunas para rellenar el formulario de preguntas. Suele ser frecuente que con anterioridad al envío de la carta se realice un contacto telefónico en el que se expone todo lo anterior, con el objeto de facilitar la aceptación por parte del entrevistado y evitar que la encuesta se confunda con cualquier tipo de publicidad directa. Además, se facilita el envío adjuntando un sobre con el franqueo pagado. Aunque actualmente, y con la aparición de las nuevas tecnologías, han surgido con fuerza nuevos modos de contacto como las encuestas por Internet, correo

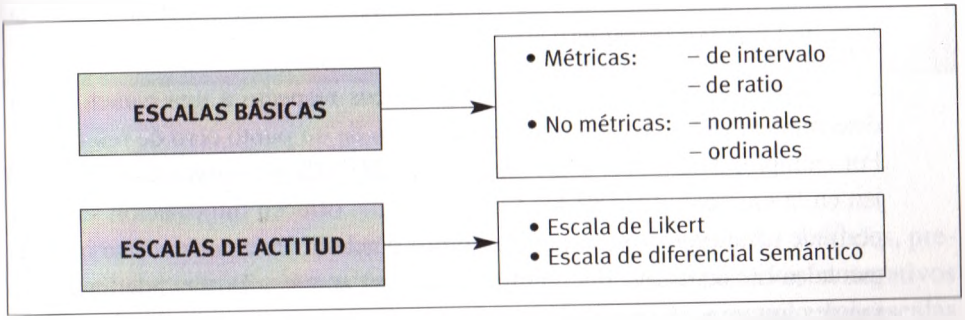
electrónico o fax que en ocasiones sustituyen al correo tradicional. Las preguntas deben ser muy claras y sencillas, y el formulario ha de ser corto, además no pueden utilizarse preguntas que necesiten apoyo de material auxiliar.

c) La encuesta telefónica

Actualmente esta técnica ha adquirido gran auge gracias a las nuevas tecnologías; así, el sistema CATI (encuesta telefónica asistida por ordenador) utiliza un ordenador que es el que se encarga de seleccionar las llamadas telefónicas de manera aleatoria y en la que el encuestador debe introducir las respuestas directamente en el programa informático, de manera que se facilita la tabulación de los datos que se hace de manera simultánea a la recogida de los mismos. Se utilizan mucho para medir la satisfacción de los clientes una vez han sido usuarios de un producto o un servicio, por ejemplo, cuando se ha reparado el coche en el taller, algunas marcas llaman a sus clientes para comprobar si están satisfechos con el trato dispensado y con el servicio.

## 6. Tipos de escala de medida en el estudio de la imagen corporativa

Las escalas de medida pueden definirse como el formato que adquiere la pregunta y que hace que el encuestado tenga que decantarse y manifestar una puntuación determinada para un atributo concreto. Las escalas de medida se pueden clasificar en diferentes tipos, como se resume a continuación.



## 6.1. Las escalas básicas

Como se indica en el cuadro anterior, las escalas básicas se dividen en dos grupos: escalas métricas y escalas no métricas. Las primeras permiten que el investigador pueda realizar más análisis estadísticos de los datos que las segundas.

a) **Escalas métricas: de intervalo y de ratio**

Las escalas de intervalo son escalas de tipo numérico en las que se establece un rango de valoraciones (por ejemplo de 1 a 5) y el encuestado debe dar una puntuación a cada uno de los atributos que se le presentan utilizando dichas puntuaciones.

Imagine que tuviera usted que asesorar a una empresa multinacional para que invirtiera parte de sus ganancias en acciones socialmente responsables que considera le harían mejorar su imagen de cara a los consumidores. Puntúe, por favor, cada una de las acciones que se le presentan a continuación en una escala de 1 a 5, siendo 1 la de menor preferencia y 5 las de mayor preferencia.

| Acciones a realizar | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| Mejoras tecnológicas | | | | | |
| Cuidado del medioambiente | | | | | |
| Donaciones a causas benéficas | | | | | |
| Impulso del desarrollo local y regional | | | | | |

Con el análisis de estas puntuaciones se puede obtener una valiosa información sobre los aspectos o acciones que más valoran los consumidores de las empresas y que les hacen ser percibidas como responsables con la sociedad, lo que puede derivar en la preferencia de los consumidores a la hora de vincularse a ellas.

Las escalas de ratio recogen datos numéricos respecto a una característica determinada que se desea conocer, partiendo de un punto cero de referencia. Por ejemplo, datos sobre ingresos, número de mujeres y hombres que trabajan en la empresa, edad de los trabajadores,... ofrecen información sobre el perfil de la empresa que se estudia, lo que puede llevar a generar una imagen mental sobre la misma. Por ejemplo, si en una empresa la mitad de los trabajadores son mujeres que provienen de un programa de acogida a mujeres maltratadas, se pensará que se está ante una empresa comprometida con los problemas sociales y se tenderá a reservarle un lugar privilegiado en la mente.

### b) Escalas no métricas: nominales y ordinales

Mediante la utilización de escalas nominales se puede agrupar a los encuestados según diferentes categorías de respuesta.

Por favor, elija una de las siguientes opciones que se presentan a continuación: Cuando piensa en una 'empresa ideal' lo hace porque piensa en empresas: .....":

1. Con productos de alta gama, generalmente de lujo.
2. Empresas situadas en las "millas de oro" de las grandes ciudades.
3. Empresas que aparecen las primeras en los ranking de "las mejores empresas para trabajar".
4. Empresas que facilitan la conciliación de la vida personal y profesional.

Las escalas ordinales resultan interesantes porque permiten establecer un orden en las preferencias así, a los encuestados se les presentan una serie de proposiciones o ítems que debe ordenar según sus preferencias.

Imagine que va a comprar un reloj de alta gama para su pareja. Indique cuáles son las variables que considera más importantes a la hora de hacer su elección de compra. Para ello coloque un 5 en aquella variable más importante para usted y una puntuación menor a medida que vaya disminuyen su importancia en la elección de compra.

| Variables | |
|---|---|
| *Prestigio de la firma* | |
| *Prestigio del diseñador del reloj* | |
| *Características del modelo en sí* | |
| *Asesoramiento personalizado y atención de los dependientes* | |
| *La referencia a personas que en algún momento han lucido dicho reloj* | |

## 6.2. Escalas de actitud

Las escalas de actitud, como su nombre indica, permiten medir actitudes, predisposiciones o sentimientos favorables o desfavorables, positivos o negativos hacia un producto, un servicio, una marca o un atributo determinado. Las escalas de actitud más utilizadas en el estudio de la imagen corporativa son dos: la escala de Likert y el Diferencial Semántico.

a) **Escala de Likert**

En la escala de Likert se parte de la elaboración de una serie de proposiciones o frases representativas del atributo o variable que se trata de estudiar, y el encuestado debe mostrar su grado de acuerdo o de desacuerdo en una escala de cinco posiciones: muy de acuerdo, de acuerdo, indiferente o dudoso, en desacuerdo, muy en desacuerdo o totalmente en desacuerdo.

| **Los cosméticos de alta gama** | *Muy de acuerdo* | *De acuerdo* | *Dudoso* | *En desacuerdo* | *Totalmente desacuerdo* |
|---|---|---|---|---|---|
| La gente los compra no por calidad, sino porque creen que que reflejan su estatus | | | | | |
| Se dirigen a un público experto en cosméticos | | | | | |
| No por ser más caros son mejores | | | | | |
| Las tiendas que los venden te dan un trato exquisito y te atienden cualquier cuestión en cualquier momento | | | | | |

b) **El Diferencial Semántico**

La escala de Diferencial Semántico permite medir actitudes o sentimientos de los encuestados hacia marcas concretas, utilizando para ello categorías opuestas de una misma dimensión estudiada, además permiten establecer comparaciones entre diferentes marcas o empresas. La escala que se utiliza es de siete posiciones, el encuestado al responder manifiesta una tendencia hacia una categoría u otra. En el ejemplo que se muestra a continuación se han elaborado unas dimensiones que definen a la marca Apple.

En relación a la marca Apple, evalúe, por favor, los siguientes atributos en una escala de 1 a 7, según considere que la marca posee o no dichos atributos.

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Alto diseño | | | | | | | | Bajo diseño |
| Alta calidad | | | | | | | | Baja calidad |
| Alto precio | | | | | | | | Bajo precio |
| Gran tecnología punta | | | | | | | | Poca tecnología punta |
| Productos exclusivos | | | | | | | | Productos no exclusivos |

# 7. Técnicas cuantitativas de análisis de la imagen corporativa: el análisis multivariante

Ya se ha explicado que cuando se habla de imagen, en su estudio se debe considerar una multiplicidad de variables que pueden conformar el posicionamiento. Así, los estudios de imagen y posicionamiento, en los cuales se combinan los análisis descriptivos tradicionales y los análisis de componentes principales o de correspondencias, persiguen, según Abascal y Grande, los siguientes objetivos: evaluar la notoriedad, conocer los atributos y las características que definen la imagen y que son importantes para los consumidores, tanto en términos positivos como negativos, encontrar características diferenciadoras en las imágenes percibidas y la posición relativa de la marca en los atributos relevantes y determinar cuál es la mejor posición para el producto o marca. Por ello, el estudio de imagen debe hacerse en términos relativos, pues las personas pueden evaluar muy bien un atributo, pero esa opinión no necesariamente implica una ventaja competitiva, pues también pueden poseerla los competidores.

El análisis multivariante trabaja con más de dos variables y el objetivo es medir asociaciones o interrelaciones, no establecer relaciones de causalidad. Dado que la imagen es un fenómeno multivariable, resulta muy útil recurrir a métodos o técnicas que consideran esta multiplicidad y que permiten reducir esas variables, seleccionar las más importantes y ordenarlas según su importancia o influencia. Aunque no es objetivo de este capítulo explicar con detenimiento las técnicas multivariantes, sí que se aludirá a un método concreto: el análisis factorial de componentes principales, puesto que es uno de los más utilizados para el estudio de la imagen corporativa.

Entre los más utilizados se encuentran los métodos factoriales. Estos métodos analizan de manera simultánea la información que aportan un número elevado de variables. Su trabajo consiste en encontrar elementos comunes de manera que las variables iniciales se puedan reducir a factores (también llamadas variables artificiales) que sean capaces de explicar un elevado porcentaje de la información contenida en las variables originales.

Existen dos tipos básicos de análisis factorial: el de correspondencias y el de componentes principales. En el primero, tanto las características como los objetos (marcas o empresas) se sitúan en el mismo plano, poniendo de manifiesto qué características destacan más en cada empresa. En el análisis de componentes principales (ACP), la situación de los objetos de medición indicará si tiene las características que se estudian en mayor o menor medida que la media.

**Ejemplo de Análisis Factorial aplicado al estudio de la imagen de un centro comercial**

1. Se le pide al encuestado que señale, de una serie de aspectos que se le enumeran, cuáles son los que más valora a la hora de acudir a un centro comercial.
2. Ha de valorarlos en una escala del 1 al 7, siendo 1 (lo valoro muy poco) y 7 (lo valoro mucho).
3. Los factores presentados son: precio, variedad oferta ocio, cercanía, amplitud, calidad de los productos, atención al cliente, facilidad de accesos, parking, limpieza, ambiente, marcas presentes.

A partir de aquí hay tres etapas clave en el desarrollo del ACP:

1. Se analiza la existencia de relaciones entre las variables (matriz de correlaciones). La existencia de relaciones debe darse para que el ACP se pueda realizar.
2. Se extraen los factores representativos de los datos y se van agrupando las variables originales.
3. Se obtiene una matriz rotada, en la que el objetivo es determinar con qué variable se relaciona cada factor.
4. En el ejemplo anterior, se podrían obtener agrupaciones como las que siguen:
   a) Factor 1: variables fácil acceso, parking, cercanía.
   b) Factor 2: precio, calidad de los productos, atención al cliente, marcas presentes.
   c) Factor 3: variedad oferta de ocio, ambiente.
5. Finalmente, se le asigna un nombre a cada factor.

*Fuente:* Elaboración propia.

# 8. Resumen del capítulo

Después de haber analizado este capítulo, las ideas que han de quedar claras son las siguientes:

- La investigación de la imagen corporativa es una pieza vital en la estrategia de la empresa, nos permite obtener información valiosa y estratégica acerca de la opinión de los mercados respecto de nuestra organización, dado que estas opiniones derivan en una respuesta tanto afectiva primero, como conductual después.

- El estudio de la imagen de la empresa es un análisis complejo ya que trata de medir o analizar, no solo aspectos o características tangibles sino, atributos intangibles y además, se habla de atributos múltiples que son los que conforman la representación mental de la empresa o marca.
- Las etapas que han de seguirse en el proceso de investigación de la imagen corporativa son: definir el problema, determinar los objetivos, formular el diseño de la investigación, realizar el trabajo de campo o recogida de los datos, organización, preparación y análisis de los datos y por último preparación y presentación del informe.
- Los dos grandes tipos de técnicas que se utilizan para estudiar la imagen corporativa son las técnicas cuantitativas y las técnicas cualitativas.
- Las técnicas cuantitativas implican la recogida y el análisis de datos principalmente mediante encuestas, y seleccionando una muestra estadísticamente representativa. Ofrecen datos generalizables, muy descriptivos y poco interpretativos, y llevan a la obtención de conclusiones objetivas.
- Las técnicas cualitativas ofrecen datos profundos que intenta explicar el porqué de las opiniones, ofrecen una información muy rica en cuanto a matices se refiere. Son técnicas flexibles e inductivas al realizarse a un grupo reducido de consumidores y no son representativas estadísticamente, por lo tanto, sus conclusiones no son generalizables.
- Los principales procedimientos de investigación cualitativa de la imagen se dividen en directos e indirectos. Los directos son aquellos en los que al sujeto investigado se le explica cuál es el objeto de la investigación, qué se está estudiando y porqué interesa su opinión. Aquí se distinguen dos técnicas principalmente: la entrevista en profundidad y las reuniones de grupo. En los procedimientos indirectos al entrevistado no se le dice cuál es el objeto de la investigación. Dentro de este grupo de técnicas se encuentran las técnicas proyectivas (de asociación de palabras, de frases incompletas, de respuesta a imágenes, de terceras personas, de asociación de productos-personas, de clasificación de fotos), las técnicas de creatividad (Brainstorming, Phillips y Delphi) y la observación (participante y no participante).
- La técnica cuantitativa de investigación de la imagen corporativa más utilizada es la encuesta. Hay diferentes tipos de encuestas: personal, postal y telefónica.
- Las escalas de medida más utilizadas en investigación cuantitativa para medir la imagen corporativa son las escalas básicas (de intervalo, de ratio, nominales, ordinales) y de actitud (de Likert y Diferencial Semántico).

- Dado que la imagen es un fenómeno multivariable, resulta muy útil recurrir a métodos como el Análisis Multivariante que es una de las técnicas cuantitativas que más juego da, puesto que trabaja con más de dos variables y trata de medir asociaciones o interrelaciones, no establecer relaciones de causalidad.
- Un método concreto de análisis multivariante es el análisis factorial. Los métodos factoriales analizan de manera simultánea la información que aportan un número elevado de variables y tratan de encontrar elementos comunes de manera que las variables iniciales se puedan reducir a factores o variables artificiales que sean capaces de explicar un elevado porcentaje de la información contenida en las variables originales.

## 9. Caso empresarial: Apple

**¿Imagen de marca? Apple sigue dominando**

**Rankings de las marcas más valiosas: 2012 BrandZ Top 100, y Top 50 Chinese brands**

La agencia de investigación especializada en marketing Millward Brown, ha publicado el listado 2012 BrandZ Top 100 con las cien compañías mundiales más valiosas por imagen de marca.

Y no hay sorpresas. Apple repite como la marca más valiosa a nivel mundial, tras desplazar a Google del primer puesto en 2011 y con un valor de marca estimada de 182.000 millones de dólares, el 37 por ciento de su capitalización de mercado.

Otro dato relevante mostrado por el informe de Millward Brown, es el dominio de las compañías tecnológicas en este tipo de rankings, ya que en el top-10, además de Apple, se encuentra IBM, Google, Microsoft, AT&T, Verizon y China Mobile. Entre las conclusiones generales del estudio, además del dominio tecnológico, la agencia destaca que el futuro de Internet será preferentemente móvil; la importancia de la experiencia del cliente en la venta minorista; el progreso del desarrollo económico de África; el éxito que las mujeres ejecutivas o directivas aportan a las marcas y el mayor valor al accionista que proporcionan las compañías con marcas más valiosas.

"Las marcas son una póliza de seguro para los negocios", explican desde Millward Brown. "A pesar de un prolongado período de tensión económica, la

**The Top 10 Most Valuable Global Brands 2012**

| Rank 2011 | Rank change | Rank 2012 | Category | Brand |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 0 | 1 | Tech | Apple |
| 3 | 1 | 2 | Tech | IBM |
| 2 | –1 | 3 | Tech | Google |
| 4 | 0 | 4 | Fast Food | McDonald's |
| 5 | 0 | 5 | Tech | Microsoft |
| 6 | 0 | 6 | Soft Drinks | Coca-Cola |
| 8 | 1 | 7 | Tobacco | Marlboro |
| 7 | –1 | 8 | Communication Provider | AT&T |
| 13 | 4 | 9 | Communication Provider | Verizon |
| 9 | –1 | 10 | Communication Provider | China Mobile |

incertidumbre política y los desastres naturales que azotaron a las compañías, el valor de las marcas líderes en el mundo sigue en aumento en muchas categorías". Entre 2006 y 2012, el valor total de las marcas del Top 100 BrandZ aumentó un 66 por ciento.

*Fuente: http://www.muycanal.com 22/05/2012*

## 10. Preguntas sobre el caso

- Argumente qué utilidad empresarial aporta un estudio de estas características.
- Indique si la realización de técnicas cualitativas una vez que se han tenido estos resultados sería apropiada y por qué.

- Elabore el guión de una reunión de grupo en la que se tenga por objetivo indagar en los aspectos más relevantes de un estudio a nivel global de imagen de marca. Realícela en clase y elabore un informe de investigación con las conclusiones principales.
- Detalle diferentes técnicas proyectivas que utilizaría para indagar en lo que tienen en común las cinco técnicas que aparecen con mejor imagen de marca.

## 11. Cuestiones a debatir

- Elija una empresa de telefonía móvil, ¿qué posible estudio de imagen corporativa podría encargar a una consultora de investigación de mercados?. Piense sobre qué aspectos de su imagen le interesaría preguntar a los consumidores y detalle para qué podría utilizar esa información.
- Siguiendo con la empresa anterior, elabore un guión de una posible entrevista personal para conseguir esos objetivos de investigación.
- ¿Por qué la investigación de mercados en relación a la imagen corporativa tiene un componente estratégico para la empresa? Justifique la respuesta.
- ¿Qué ventajas representan las técnicas cualitativas indirectas de estudio de la imagen corporativa frente a las directas? Argumente la respuesta.
- Imagine que Viajes El Corte Inglés le ha encargado un estudio para conocer cuál es la imagen que tienen los consumidores tanto reales como potenciales de su empresa, así como de los aspectos en que éstos se basan para definirla. Elabore diferentes escalas de medida como las que se han estudiado en este capítulo e indique qué tipo de información estratégica obtendría con cada una de ellas.
- Suponga que una empresa de alimentación infantil se enfrenta a un problema de imagen originado por el mal estado de varios de sus lotes, lo que ha despertado la alarma entre la población. Diseñe el guión de una entrevista o reunión de grupo que tenga como objetivo el conocer en qué medida estos problemas dañan la imagen de la empresa desde la perspectiva del cliente.
- Siguiendo con el caso anterior, realice la reunión de grupo en clase y con las conclusiones obtenidas, elabore un informe de resultados para presentárselo a la empresa.

# 12. Bibliografía


BÁEZ, J. (2007): *Investigación cualitativa.* Madrid, Editorial ESIC.

BELLO, L.; VÁZQUEZ, R. y TRESPALACIOS, J. A. (1996): *Investigación de mercados y estrategia de marketing.* Madrid, Editorial Civitas.

CALVO, F. (1993): *Técnicas estadísticas multivariantes.* Bilbao, Universidad de Deusto.

CENTRO DE INVESTIGACIONES SOCIOLÓGICAS: www.cis.es

DÍAZ DE RADA,V. (2001): *Diseño y elaboración de cuestionarios para la Investigación Comercial.* Madrid, Editorial ESIC.

DÍEZ DE CASTRO, E. y LANDA, J. (2002): *Marketing: Investigación Comercial.* Madrid, Ediciones Pirámide.

FERNÁNDEZ, A. (2004): *Investigación y técnicas de mercado* (2.ª ed.). Madrid, Editorial ESIC.

GRANDE, I. y ABASCAL, E. (2006): *Fundamentos y técnicas de investigación comercial* (8.ª ed.). Madrid, Editorial ESIC.

LANDA, J.; MARTÍN, F.; PACHECO, E. M. y ROSA, I. M. (2002): *Marketing: aplicaciones en investigación comercial.* Madrid, Ediciones Pirámide.

MILLWARD, B. (2004): *Las técnicas cualitativas.* Seminario Investigación y Técnicas de Mercado. Madrid, Universidad Autónoma.

MIQUEL, S.; BIGNÉ, E.; LÉVY, J.; CUENCA, A. C. y MIQUEL, M. J. (2000): *Investigación de Mercados.* Madrid, McGrawHill Interamericana.

MIRALOQUEVEO: www.miraloqueveo.com

Revista *Consumer Eroski,* n.º 17 de octubre de 2008.

SIERRA, R. (1992): *Técnicas de investigación social: teoría y ejercicios* (8.ª ed. revisada). Madrid, Editorial Paraninfo.

TAYLOR NELSON SOFRES: www.tnsofres.es

TÉCNICAS DE GRUPO: www.tecnicasdegrupo.com

YELA, M. (1993): *La técnica del análisis factorial. Un método de investigación en psicología y pedagogía.* Madrid, Biblioteca Nueva.

www.puromarketing.com

www marketingnews.es

www.solomarketing.es

www.centraldemarketing.com

www.mundodelmarketing.com

Capítulo 3

# Auditoría y estrategia de imagen

*Mª Jesús Merino Sanz y Teresa Pintado Blanco*

1. Introducción
2. Qué es la auditoría de imagen
3. Pautas para una auditoría de imagen
4. Metodología de la auditoría
5. Planificación estratégica de la imagen de la empresa
6. El observatorio permanente de imagen corporativa (Opic)
7. El monitor español de reputación corporativa: Merco
8. Modelizar la imagen futura de la empresa
9. Resumen del capítulo
10. Caso empresarial: Mercedes
11. Preguntas sobre el caso
12. Cuestiones a debatir
13. Bibliografía

## Objetivos del capítulo

- Definir las bases en las que se fundamenta la auditoría y estrategia de imagen.
- Describir la metodología de trabajo para llevarla a cabo.
- Identificar elementos claves en la imagen corporativa.
- Exponer estudios para la medición de la imagen corporativa.

**Campofrío: Identificación de valores emocionales con la marca**

En una situación de crisis económica, Campofrío ha decidido apostar por valores tradicionales de los españoles con sus últimas campañas navideñas. Las campañas han conseguido devolver la sonrisa a los españoles y aumentar su notoriedad publicitaria un 33% y aumentar las ventas un 11%. En la campaña del año 2011, a través de los principales rostros del humor español, se invocó el espíritu de Gila. La idea tuvo tanto éxito que se convirtió en una gala de casi dos horas emitida en horario de máxima audiencia en TVE, donde fue líder y trending topic. La campaña del 2012, intenta recuperar los valores e hitos de los españoles de a pie frente a la crisis económica. Titulado "El curriculum de todos", una serie de personas (como los periodistas Luis del Olmo e Iñaki Gabilondo, el director Santiago Segura, el tenista David Ferrer, los actores Enrique San Francisco, Chus Lampreave y Candela Peña, los cantantes David Summers y Malú, y los humoristas Los Moran-

cos, Chiquito de la Calzada y Las Hurtado) sugieren al payaso Fofito y su máquina de escribir los aspectos que debe incluir en este currículum de todos.

La campaña se centra en valores como la solidaridad, el trabajo en equipo, la valentía y la creatividad de los españoles. El curriculum se dirige a los líderes políticos internacionales, los organismos económicos o las agencias de calificación de riesgo.

Más que contar los hitos conseguidos por España como país, se habla de lo que han logrado la sociedad de a pie, como la familia, los pensionistas o la gente joven. El spot incluye mensajes como: "Mirar todo lo que has conseguido es lo que demuestra de lo que realmente eres capaz, porque ya lo hiciste".

## 1. Introducción

El conocimiento de la imagen que transmite la empresa a sus públicos es básico para afianzar la imagen corporativa o poder modificarla, si es necesario. Este capítulo se centra en las bases para llevar a cabo una auditoría de imagen y la metodología que se utiliza. Posteriormente se exponen las fases para desarrollar o modificar la imagen corporativa de la empresa como un elemento de suma importancia dentro de su estrategia empresarial y se incluyen dos estudios sobre el tema: el observatorio permanente de imagen corporativa, (OPIC) y el Monitor Español de Reputación Corporativa (MERCO).

## 2. Qué es la auditoría de imagen

El concepto de auditoría está muy extendido en los ámbitos económicos, financieros y de gestión de la empresa. Por auditoría se entiende una serie de exámenes periódicos o esporádicos cuya finalidad es analizar y evaluar la imagen de la empresa desde distintas perspectivas en un momento determinado por profesionales independientes a la empresa auditada. El fin que se persigue es realizar un diagnóstico de la situación señalando los problemas detectados y proponer planes de mejora, si es necesario.

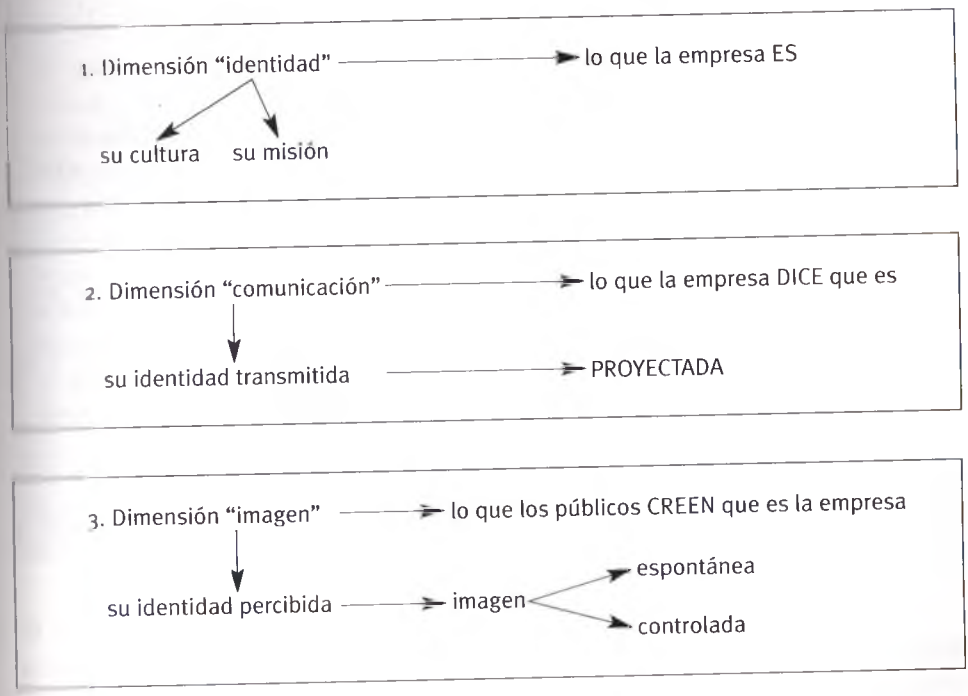
Desde un punto de vista de imagen corporativa, la auditoría permite descubrir no sólo la imagen de la empresa sino también la causa de esa imagen y poder realizar comparaciones con las líneas maestras del proyecto estratégico de la empresa evaluando sus coincidencias y desviaciones (Costa, 2001). Si hoy se habla de comunicación global es porque se ha llegado al convencimiento de que

En una empresa todo comunica, desde la realidad tangible del producto, al logotipo, los accionistas, empleados, suministradores, clientes. Todos forman parte de una cadena que conduce a una imagen global.

La empresa tiene tres planos: lo que la empresa *es,* lo que ella *dice* de sí misma y lo que los públicos que se relacionan con ella *creen* que es. Por tanto, existen tres dimensiones (Sanz de la Tajada, 1996): La dimensión "identidad": su cultura, su misión (lo que la empresa es); la dimensión "comunicación": su identidad transmitida y por tanto, proyectada (lo que la empresa dice que es) y por último, la dimensión "imagen": su identidad percibida (lo que los públicos creen que es la empresa).

CUADRO 1

**DIMENSIONES DE LA IDENTIDAD**




*Fuente:* Sanz de la Tajada, 1994.

En concreto, la auditoría de imagen debe realizarse ante situaciones de cambio de identidad corporativa como el realizado por la Corporación Radiotelevisión Española, en procesos de aumento de capital o entrada en el mercado financiero como ocurrió con Inditex cuando se incorporó a los mercados financieros. También debe realizarse cuando se lanza un nuevo producto o se amplía en mercados. Por último, es conveniente realizar una auditoría una vez que haya ocurrido una situación de crisis en la empresa.

La debacle de la banca en el año 2008 plantea a los gestores el interrogantes sobre la conveniencia de mantener marcas como Merril Lynch, Lehman Brothers o Fortis o si migran el negocio de estas enseñas a su marca actual.

FORTIS BBVA

Merrill Lynch

En base a esta realidad, la revista Executive Excellence de octubre de 2008, se atreve a predecir sobre el futuro de las grandes marcas de banca independiente de Wall Street. En el caso de Lehman Brothers es discutible cuál de los bancos que se han hecho con parte de sus activos pueda legalmente utilizar la marca. Aún así es probable que desaparezca debido al escándalo que supuso su quiebra. Un caso diferente es Golman Sachs, su marca es un activo valioso, incluso si al final resiste esta crisis no es de extrañar que se convierta en la marca principal de quien la adquiera como ocurrió cuando Chase compró JP Morgan. Por lo que se refiere a Morgan Stanley a menos que su adquisición por parte de un banco comercial no esté asociada a un gran escándalo, es más que probable que sobreviva como marca de banca privada asociada a la marca del comprador. Por último, Merril Lynch, es percibida como la menos exclusiva y es probable que sus clientes sean integrados a la unidad de banca privada de Bank of America.

Joseph Gelman, socio de Prophet, *Executive Excellence*, n.º 53

La auditoría permite valorar la calidad y cantidad de comunicación de la empresa, identificar los colectivos más interesantes para la empresa y la eficacia de la comunicación que se establece con ellos para corregir, si es necesario, los defectos en los que se está incurriendo con ellos.

## 3. Pautas para una auditoría de imagen

La cultura empresarial debe ser considerada como una parte integral de la organización. Sus valores son los ejes de la conducta de la empresa y están íntimamente relacionados con los propósitos de la misma. Su importancia es vital y

por esta razón debe ser la misión de la empresa el eje que fundamente la auditoría de imagen.

El Profesor Cervera Fantoni (2008) hace referencia a la guía que debe seguirse en una auditoría de imagen y que se reproduce a continuación de manera abreviada:

1. Misión y propósito de la empresa frente a la sociedad: por qué somos útiles y qué nos diferencia.
2. Contexto sectorial.
3. Orientación estratégica de la empresa.
4. Historia y evolución de la empresa:
   - Dimensión y localización.
   - Productos y servicios.
   - Perfiles de clientes.
   - Competencia.
5. Cultura corporativa.
   - Conocimiento de los empleados de la misión y valores de la empresa.
   - Análisis y evaluación del clima laboral.
   - Comunicación interna.
6. Políticas corporativas de comunicación.
   - Comunicación de marketing: publicidad, promoción, atención al cliente, relación con los medios de comunicación…
   - Análisis de la identidad visual: manual de normas, claves de identidad, sistemas de aplicaciones…
   - Iconografía corporativa: publicaciones corporativas como memorias, folletos, catálogos…

En el siguiente apartado se analiza en profundidad los pasos a seguir para llevar a cabo la auditoría.

# 4. Metodología de la auditoría

Es necesario iniciar la investigación haciendo un análisis de la situación actual de la imagen entendiendo como tal una interacción de factores internos y externos y cualquier aspecto que comunique. Por ejemplo, la empresa Aguas de Barcelona (Agbar) ha cambiado su imagen de una manera notable desde que decidió convertir su sede social en un símbolo de Barcelona a través de un edificio singular.

Para iniciar el análisis hay que considerar el origen de la información que permite asociar la empresa con los atributos de imagen. Esta información proviene de la propia empresa que emite mensajes controlados a través de campañas de publicidad, notas de prensa remitidas a los medios de comunicación, etc., y mensajes no controlados por la empresa y que afectan de una manera sensible y notable a la imagen de la empresa como son los comentarios realizados en foros, chats, blogs, etc., teniendo estos últimos una influencia muy superior en la opinión pública que los comunicados emitidos por la empresa.

Respecto al análisis del contenido de la información que proviene de la empresa debe tener dos enfoques complementarios. Por una parte, el contenido de la publicidad en sentido estricto y por otra, el contenido de los medios informativos utilizando técnicas cualitativas y cuantitativas de investigación.

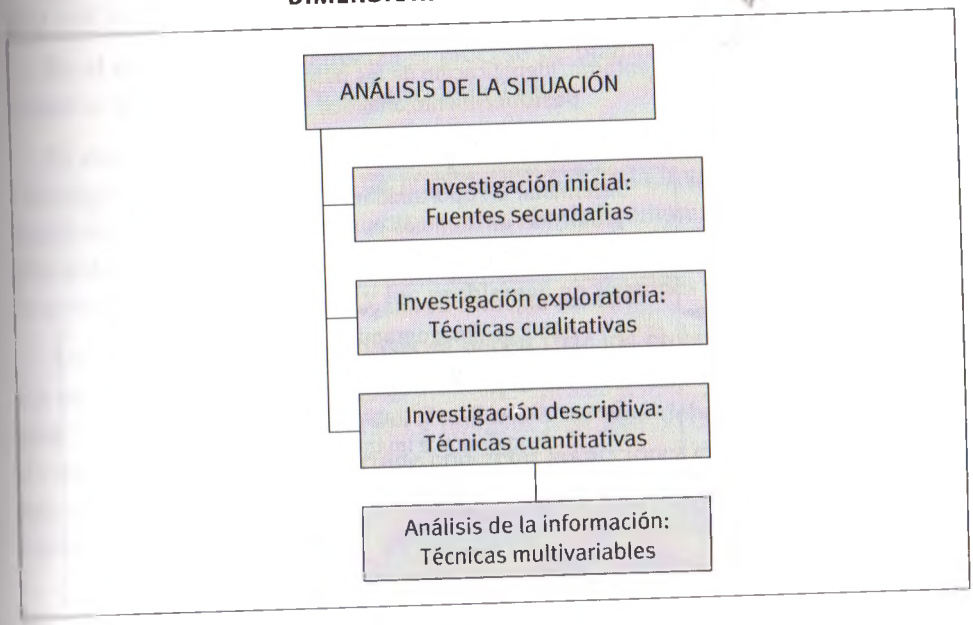
A través de la investigación cualitativa se pueden detectar los criterios de decisión que habrán de servir de base como atributos de la imagen de la empresa en relación a las empresas competidoras, identificando actitudes y preferencias con el fin de establecer una base de partida que posteriormente se contrastará. En la fase cuantitativa, a través de una encuesta estructurada y con la representatividad estadística suficiente, se puede realizar un análisis multivariable para descubrir el posicionamiento de la empresa en relación con cada uno de sus competidores en función de las variables analizadas (Sanz de la Tajada, 1994).

Para analizar los datos y dado el carácter multidimensional de la imagen, los métodos multivariables resultan los más adecuados ya que permiten obtener las características en que se fijan los consumidores a partir de sus percepciones globales, en el caso del análisis de escalas multidimensionales o a través del análisis factorial de correspondencias señalar los atributos que más destacan. Por último, a través del análisis de componentes principales, se analiza la situación de la marca en función de las características estudiadas respecto a la media de sus marcas competidoras. A través de estos análisis se puede realizar un mapa de posicionamiento donde se representa la imagen de la marca analizada en comparación a su competencia (Grande, 2007).

El siguiente paso, una vez analizada la situación de partida, es averiguar si el posicionamiento analítico realizado por los consumidores coincide con el posicionamiento estratégico ideado por la empresa.

Con la información recogida y analizada resulta un buen momento para hacer una reflexión sobre el valor real de la imagen en relación a la competencia viendo las causas positivas que se deben reforzar y las negativas que se deben suprimir, así como las oportunidades y riesgos que implica la imagen actual.

CUADRO 2
**DIMENSIONES DE LA IDENTIDAD**



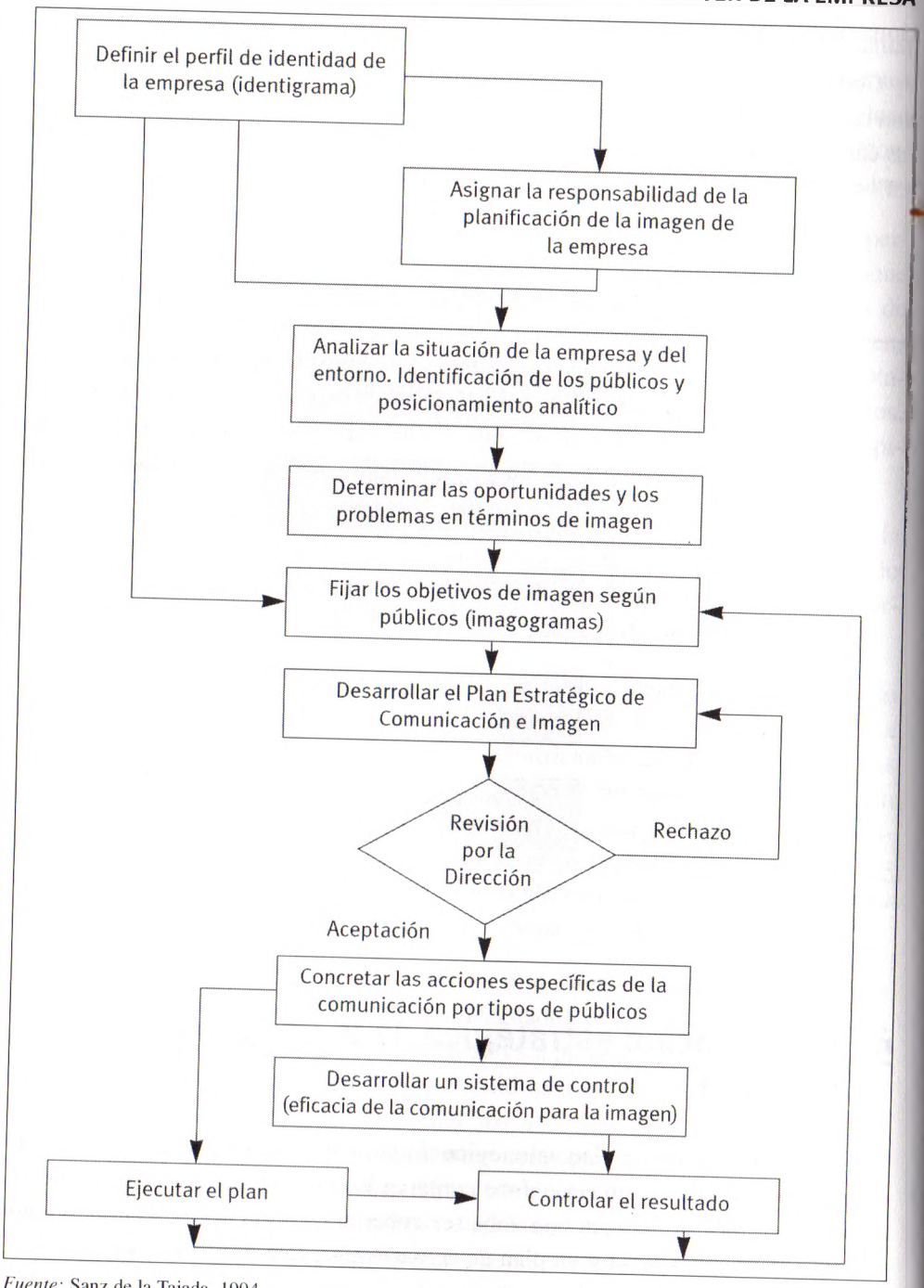

*Fuente:* Elaboración propia.

## 5. Planificación estratégica de la imagen de la empresa

La elaboración de un plan estratégico de la imagen supone la elaboración de un plan de actuación futura que debe contener los objetivos de imagen seleccionados, la política de imagen que debe ser coherente con la política de identidad y la misión de la empresa y un plan de actuaciones a realizar por la compañía en el terreno de la comunicación institucional.

CUADRO 3

**MODELO DE FLUJO DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN DE LA IMAGEN DE LA EMPRESA**




*Fuente:* Sanz de la Tajada, 1994.

El plan de comunicación e imagen es un documento escrito que detalla las acciones a corto, medio y largo plazo para conseguir los objetivos de imagen seleccionados. Por tanto, este documento permite establecer una filosofía de acción organizada que contemple la realidad de la empresa e identifique los públicos objetivos con los que se relaciona, un plan de acción para subsanar los problemas analizados en la fase analítica y una mejor coordinación entre los diversos medios empleados al servicio de la difusión de la identidad de la empresa.

La imagen adquiere un valor estratégico dado que influye en el tipo de relación que va a tener con diferentes públicos. No se trata de construir un plan de imagen, sino de desarrollar un plan de diseño y comunicación de la nueva imagen con una jerarquía de objetivos.

En el cuadro 3 se esquematiza el proceso de planificación de la imagen de la empresa diseñado por el Prof. Sanz de la Tajada.

El modelo empieza por la definición del perfil de identidad de la empresa (identigrama) y la asignación de responsabilidad de la imagen de la empresa. El siguiente paso consiste en analizar la situación de la empresa y del entorno, identificando los públicos y el posicionamiento analítico de la empresa que permite determinar las oportunidades y los problemas en términos de imagen.

Una vez realizado este análisis se deben fijar los objetivos de imagen según los públicos, es decir, los imagogramas, que permitirán realizar un desarrollo del plan estratégico de comunicación e imagen. Este plan deberá ser revisado por la dirección que, si lo acepta, permite concretar las acciones específicas de la comunicación por tipos de públicos. No se debe olvidar un sistema de control de la eficacia de este proceso.

Después de haber cumplido este procedimiento, según manifiesta el Prof. Sanz de la Tajada, se podrá abordar la creación y formulación del plan estratégico de imagen.

## 6. El observatorio permanente de imagen corporativa (OPIC)

Se trata de un instrumento para analizar la imagen corporativa de una organización. Es de carácter permanente y continuo lo que permite analizar la evolución de la imagen a través de los medios de comunicación aunque su objetivo no sólo es evaluar sino aportar reflexión a la estrategia, por lo que su función básicamente es estratégica.

La experiencia en sistemas de seguimiento de la comunicación ha demostrado que las necesidades inmediatas obligan a actuar sin información suficiente por lo que resulta necesario tener mecanismos de recopilación de información y análisis que permitan ofrecer, con carácter inmediato, respuestas a los responsables de comunicación de la empresa.

Se realiza a través de investigaciones cualitativas aunque incorpora algunas técnicas cuantitativas para comprobar el cumplimiento de los objetivos operativos y de comunicación mediante seguimiento y acumulación de noticias que inciden en la imagen de la empresa.

El diseño del OPIC es común para cualquier estudio y por tanto sus indicadores son homologables pero para que resulte eficaz requiere una adecuación a la empresa evaluada, a sus objetivos en el campo de la comunicación y a sus públicos.

La primera tarea del OPIC es definir junto con los responsables de comunicación de la empresa, los diferentes objetivos de imagen y el marco de medición de los mismos elaborando indicadores específicos para cada uno, a fin de poder medir tanto el impacto de las distintas acciones o acontecimientos como el grado de consecución de los diferentes objetivos.

Otra función del observatorio es realizar un seguimiento de los distintos públicos destinatarios de la imagen de la comunicación, es decir, realizar una segmentación que conlleva la definición de esos públicos objetivos, establecer la forma en que la comunicación pueda incidir en esos públicos y una vez realizada, reajustar y complementar los indicadores generales con los específicos para cada uno de los públicos.

El OPIC debe cubrir tres funciones:

1. Medir a través del registro de la imagen y el impacto de su comunicación.
2. Identificar desviaciones sobre los objetivos establecidos y profundizar en las causas o factores que determinen esas desviaciones.
3. Aportar un sentido estratégico que permita optimizar la comunicación.

En base a estas funciones debe tener capacidad de seguimiento en los medios de comunicación como base para realizar análisis posteriores; capacidad de interpretación para identificar los factores o las causas que determinan la evolución de los indicadores de comunicación establecidos y por último, debe tener una utilidad estratégica ofreciendo elementos de referencia para proyectar la imagen y establecer las líneas de evolución.

Los componentes del OPIC son el monitor de imagen mediática (MIM), el panel de sensibilidad, el grupo director y el panel de expertos.

El monitor de imagen mediática forma parte del campo de seguimiento de comunicación externa del OPIC e incide sobre los medios de comunicación como formadores de opinión pública. Constituye un aparato de seguimiento continuado que integra todas las herramientas y variables necesarias para calibrar el impacto de la imagen de la empresa en la sociedad a través de los medios de comunicación. Utiliza para ello una serie de indicadores de seguimiento, diseñados específicamente para cubrir esta labor.

El monitor identifica la imagen institucional de la empresa, así como sus diversas actividades a través de informes diarios de prensa y utiliza tres herramientas: el barómetro de visibilidad mediática, el barómetro de imagen mediática y el barómetro corporativo. El barómetro de visibilidad mediática analiza "qué se dice" y "cuánto se dice"; El barómetro de imagen se ocupa de "quién lo dice" y "cómo lo dice" y por último, el barómetro corporativo, realiza un análisis global de comunicación e imagen tanto genérico como por temas y se centra en "qué se dirá" y "cómo se dirá".

El panel de sensibilidad es un estudio con una muestra de cien personas cuyo objetivo es ofrecer una herramienta de interpretación ante determinadas circunstancias que exigen una respuesta inmediata. La metodología de trabajo se basa en entrevistas en profundidad y entrevistas semiestructuradas.

El grupo director es el elemento que da sentido a todo el proceso que conlleva el observatorio. No se trata de realizar un seguimiento de medios sino de hacer todo un proceso de seguimiento permanente de imagen y comunicación estableciendo el punto de partida de todo el proceso, elaborando indicadores, contribuyendo a la delimitación de objetivos, convirtiendo los resultados en orientaciones estratégicas y, por último, diseñando un modelo de interpretación que convierta la información en aportación real y estratégica para la comunicación.

Sus actividades específicas son la preparación de un informe diagnóstico periódico sobre los principales hitos informativos de interés para la empresa desde una doble vertiente sociológica y comunicacional y el análisis de las encuestas internas realizadas en la empresa.

El panel de expertos es un estudio anual cuyos principales objetivos son contrastar los puntos de vista de los expertos externos del área de comunicación y las valoraciones que se derivan del observatorio, identificar los problemas y tendencias a medio plazo de la empresa y realizar actividades de relaciones públicas con determinados públicos especialmente interesantes para la empresa.

La metodología a utilizar son entrevistas en profundidad realizadas a veinticinco expertos y en función de los resultados se confecciona una escala de actitudes recogiendo los principales apartados que inciden en la imagen. Por último, se realiza una segunda ronda de entrevistas con los panelistas para contrastar opiniones y aplicar la escala. La periodicidad es anual.

## 7. El monitor español de reputación corporativa: MERCO[1]

El MERCO[1] es el único estudio que se realiza en España sobre reputación corporativa de la misma manera que lo realiza *Fortune* en Estados Unidos. Es un indicador de gran influencia entre las grandes compañías que operan en España. Algunas de ellas, como Siemens, Novartis, Inditex, Iberdrola, consideran la posición ocupada por la empresa como un criterio de evaluación de sus ejecutivos.

Las variables de evaluación que utiliza el Merco son muy similares a las empleadas por otros monitores de referencia y que se relacionan a continuación con sus variables secundarias que explican el sentido de las anteriores:

1. Resultados económico-financieros
   - 1.1. Beneficio contable
   - 1.2. Rentabilidad
   - 1.3. Calidad de la información económica de la empresa
2. Calidad de la oferta comercial
   - 2.1. Valores del producto
   - 2.2. Valores de la marca
   - 2.3. Servicio y atención al cliente
3. Reputación interna
   - 3.1. Calidad laboral
   - 3.2. Valores éticos y profesionales
   - 3.3. Identificación con el proyecto empresarial

[1] La información sobre el MERCO de este capítulo ha sido facilitada por José María San Segundo, Director Técnico del MERCO. Pueden encontrarse otras referencias a MERCO en los capítulos 4 y 5 de este manual.

4. Ética y Responsabilidad Corporativa
   - 4.1. Comportamiento corporativo ético
   - 4.2. Compromiso con la comunidad
   - 4.3. Responsabilidad social y medio ambiental

5. Dimensión internacional de la empresa
   - 5.1. Número de países en los que opera
   - 5.2. Cifra de negocio en el extranjero
   - 5.3. Alianzas estratégicas internacionales

6. Innovación
   - 6.1. Inversiones en I + D
   - 6.2. Nuevos productos y servicios
   - 6.3. Nuevos canales

La metodología que utiliza el Merco es un cuestionario postal y web enviado a directivos de 2.850 empresas con facturación superior a 50 millones de euros. La muestra que se obtiene es de 1.474 casos. La evaluación técnica se realiza mediante entrevistas o análisis de las cien primeras empresas. La evaluación de los expertos está compuesta por 152 analistas financieros, 112 miembros de ONG's, 100 miembros de Sindicatos, 50 expertos en RSC, 78 miembros de Asociaciones de Consumidores y 60 líderes de opinión.

Las empresas que han ocupado los cinco primeros puestos del Ranking General de Empresas 2012 son: Inditex, Mercadona, Repsol, Santander y Telefónica.

El Merco también elabora un ranking de los líderes más reputados a partir de la encuesta a directivos y una valoración realizadas por una muestra de cien líderes de opinión. En el año 2012 encabezan el ranking, Emilio Botín, del Banco Santander, Amancio Ortega, de Inditex, Juan Roig, de Mercadona, Isidre Fainé, de CaixaBank, y César Alierta, de Telefónica

Como novedad desde la novena edición del Merco se realiza un tracking que consiste en analizar periódicamente la reputación de las empresas. Para ello se incorporan las valoraciones de la población general y de los consumidores de las 100 empresas Merco. De esta forma se complementa las valoraciones de los directivos, los trabajadores y los expertos con la perspectiva de la población ofreciendo una visión global de la reputación de las empresas.

El tracking Merco utiliza las siguientes variables:

a) Trayectoria: ¿Es una empresa con buena trayectoria en el mercado?

b) Relación calidad-precio: ¿Tiene precios adecuados a la calidad de sus productos y servicios?

c) Innovación: ¿Es una empresa que va por delante de las demás empresas del sector?

d) Confianza: ¿Puede recomendar sus productos y servicios? ¿No engaña a sus clientes?

e) Cercanía y Accesibilidad: ¿Se preocupa por entender y ser cercana a sus clientes?

f) Sensibilidad ecológica: ¿Protege y no daña el medio ambiente? ¿Está comprometida con los problemas sociales?

g) Calidad laboral: ¿Es una buena empresa para trabajar?

h) Rentabilidad y solvencia: ¿En el caso de que quisiera invertir, sería una buena empresa para invertir?

## 8. Modelizar la imagen futura de la empresa

Cuando se plantea de un modo genérico cuál es la imagen que se necesita para sustentar un plan estratégico general, la respuesta suele ser un listado de atributos como: sostenibilidad, servicio al cliente, innovación, ética... La dificultad principal está en llevar a la práctica estos atributos, según afirma el Prof. Costa.

La simulación es una operación que consiste en crear artificialmente un fenómeno o un sistema que se pretende estudiar. Su valor reside en la simplicidad.

Se parte del acto de comunicar la imagen de la empresa, que se realiza en base a los resultados de la auditoría estratégica global. El modelo es prospectivo y tiene que simular una realidad futura que se convierte en un fenómeno sociológico transmitiendo unos valores que sean asumidos por los públicos.

El punto de partida se sitúa en el plan estratégico general de la empresa y sus objetivos globales y puntuales, la imagen acumulada existente en los públicos estratégicos, así como sus expectativas y críticas. Con estos datos, reclasificados y ordenados, se buscan las relaciones entre los valores y que desemboca en el Modelo.

Un caso reciente y muy ilustrativo de este apartado es la remodelación de imagen de la Corporación RTVE que se explica a continuación.

*Fuente:* RTVE-es 7 de junio de 2008.

Las pautas que propone el Prof. Costa para conseguir llegar al modelo de la imagen futura son las siguientes:

- No partir solamente de la visión de la empresa y su plan estratégico general.
- Tener en cuenta las opiniones y actitudes de los públicos estratégicos.

- Ponderar la experiencia de los clientes para escuchar sus críticas y recomendaciones y convertirlos en aliados del proyecto.
- Atender a los hechos pasados que hayan sido relevantes, tanto positivos como negativos, para los públicos.
- Valorar los aspectos competitivos más fuertes y diferenciadores e integrarlos al sistema de la imagen.
- Incluir el mapa social general de los actores: empleados, accionistas, instituciones, líderes de opinión, medios de comunicación, asociaciones de consumidores y usuarios, prescriptores, etc.
- Valorar la importancia de la comunicación oral y la comunicación no verbal en las relaciones interpersonales.
- Conseguir que el modelo sea un reflejo perfecto de los valores diferenciadores de la empresa.
- Proyectar un modelo que conlleve las líneas básicas para la elaboración ulterior de la estrategia de la acción comunicativa.
- Diseñar un modelo flexible para que admita adaptaciones a nuevas oportunidades en términos de imagen.
- Utilizar un modelo cuantificable en los elementos que lo integran y en las interacciones entre ellos.
- Controlar el proceso de implantación para que sea referente en las investigaciones sucesivas.

Por último, la implantación del Modelo debe ser especialmente cautelosa con las causas de ineficacia que son frecuentes en la práctica. A continuación se mencionan algunas de ellas:

- Desproporción entre los medios y los objetivos.
- Resistencias psicológicas a los cambios.
- Inoportunidad de las decisiones.
- Errores en el cálculo e imprevisiones.
- Exceso o defecto de información en la base.
- Desatención o sordera a la voz de los públicos externos.
- Desmotivación por parte de los actores comprometidos.

- Errores en la ejecución de las acciones.
- Ausencia de un control eficiente del proceso.
- Ausencia de un dispositivo central que gestione y controle el proceso con un responsable de las comunicaciones.

Es cierto que muchas organizaciones se encierran en la confortabilidad de fórmulas experimentadas, como señala el Prof. Costa, pero muy frecuentemente el mayor riesgo es precisamente no cambiar cuando existe esa posibilidad.

## 9. Resumen del capítulo

La comunicación corporativa ya no puede ser unidireccional sino que hay que concebirla como un diálogo. La escucha de sus públicos comporta adaptaciones de la propia identidad.

La auditoría permite valorar la calidad y cantidad de comunicación de la empresa, identificar los colectivos más interesantes para la compañía y la eficacia de la comunicación que se establece con ellos para corregir, si es necesario, los defectos en los que se está incurriendo.

Para saber qué piensan los públicos de la empresa de la imagen de la misma se deben realizar investigaciones de mercado tanto cualitativas como cuantitativas para poder evaluarla de una manera rigurosa.

Una vez realizada esta auditoría de imagen es necesario hacer un planteamiento estratégico de la imagen que quiere proyectarse a los públicos que esté en consonancia con el plan general de la empresa y en base a sus valores. Una vez implementada, debe ser continuamente revisada para analizar cualquier desviación del modelo de comunicación planteado.

Se trata de un proceso innovador que exige un gran esfuerzo a toda la organización. Este proceso se inicia en el diagnóstico y escucha de las demandas de los públicos y continúa a lo largo del todo el proceso de forma interactiva con cada uno de ellos.

Por último, no se debe olvidar que lo que la empresa hace, tiene una influencia sin duda mayor sobre la imagen corporativa que aquello que la empresa dice.

## 10. Caso empresarial: algo está cambiando en Mercedes

Durante sus 125 años de historia, Mercedes-Benz ha sido un referente de calidad, durabilidad, tecnología y fiabilidad. Sin embargo, en los últimos años en España se estaba asociando a valores anticuados, conservadores y de ostentación.

En el año 2011, la marca Mercedes decidió lanzar unos nuevos modelos capaces de cubrir mejor las expectativas de nuevos consumidores alejados de los tradicionales.

Por tanto, el objetivo de marketing era conquistar nuevos targets, es decir, reposicionar la marca para, a corto plazo, llegar a nuevos públicos disminuyendo las percepciones negativas y así aumentar la cuota de mercados a medio y largo plazo.

En cuanto a los objetivos de comunicación, pretendían cambiar la percepción de la marca, asociándola a valores de diseño, innovación y deportividad que despertaran el interés y curiosidad entre los nuevos públicos.

La estrategia de marketing consistió en centrarse en los nuevos targets, grupos liberales y progresistas, como futuros impulsores de la automoción premium. En consecuencia, la comunicación se basó en el desarrollo de una plataforma cuyo objetivo era transmitir esa renovación generando expectación y sorpresa respecto al cambio registrado por la marca y haciendo visible ese cambio y dejando que el target experimentase con él.

La campaña "algo está pasando en Mercedes" consiguió que Mercedes estuviera en el top ten de notoriedad total del mercado en repetidas ocasiones durante el año 2011. Fue líder de notoriedad tanto en el mercado de la automoción como en el global del mercado publicitario.

*Fuente:* Premios Efi 2011

## 11. Preguntas sobre el caso

- Analice en profundidad, valorando los aspectos positivos y negativos, el cambio de imagen de Mercedes.
- ¿Qué opinión le merece el hecho de utilizar esta campaña como cambio de imagen de la empresa?

RODRÍGUEZ DEL BOSQUE, I. y BALLINA, J. (1998): *Comunicación comercial: conceptos y aplicaciones*. Madrid, Editorial Civitas.

SANZ DE LA TAJADA, L. A. (1996): *Auditoría de la imagen de empresa. Métodos y técnicas de estudio de la imagen*. Madrid, Editorial Síntesis.

SANZ DE LA TAJADA, L. A. (1994): *Integración de la identidad y la imagen de la empresa. Desarrollo conceptual y aplicación práctica*. Madrid, Editorial ESIC.

SCHMITT, B. y SIMONSON, A. (1998): *Marketing y Estética*. Bilbao, Ediciones Deusto.

VILLAFAÑE, J. (2004): *La buena reputación*. Madrid, Editorial Pirámide.

VILLAFAÑE, J. (1993): *Imagen Positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid, Editorial Pirámide.

# Capítulo 4
# Cultura corporativa

*Ana Sebastián Morillas y Belén López Vázquez*

1. Introducción
2. ¿Qué es la cultura corporativa?
3. Factores que intervienen en la cultura corporativa
4. Funciones de la cultura corporativa
5. Tipos de cultura corporativa
6. Orientación estratégica
7. Evolución y cambio de la cultura corporativa
8. Resumen del capítulo
9. Caso empresarial: Repsol
10. Preguntas sobre el caso
11. Cuestiones a debatir
12. Bibliografía

## Objetivos del capítulo

- Dar una definición clara y práctica de la cultura corporativa, para diferenciarla de lo que *no es cultura*, ya que existe la tendencia de relacionar la cultura con prácticamente todo, imagen corporativa, comunicación corporativa, etc.
- Mostrar los elementos que ayudan a potenciar la cultura de empresa, así como sus funciones.
- Demostrar que desarrollando un buen clima laboral se consigue más fidelidad hacia la empresa. En definitiva, cuidar a los empleados beneficia al negocio.
- Demostrar que la conciliación es un valor para ser competitivos en el mercado.
- Conocer cuáles son las mejores empresas para trabajar.

"Ninguna crisis debería hacernos olvidar que las empresas sólo alcanzarán sus objetivos de productividad con equipos motivados y satisfechos".

JERUSALEM HERNÁNDEZ VELASCO
*Directora de Comunicación de Merco*

"No trabajé ni un día en toda mi vida; todo fue diversión."

THOMAS EDISON

# 1. Introducción

La actual crisis está afectando al mercado laboral: congelación de salarios y promociones, cambios en los planes de pensiones, recortes de plantilla y del presupuesto de formación, etc. Ante esta situación cabe preguntarse ¿qué es más importante, la cultura empresarial o la estrategia? Dick Clark, CEO de la multinacional farmacéutica Merck da una respuesta clara: "culture takes estrategy for lunch", la cultura está por encima de la estrategia para alcanzar los objetivos deseados[1].

Un trabajador satisfecho con su puesto de trabajo aporta una ventaja competitiva con respecto a la competencia, lo que demuestra las ventajas que para cualquier empresa tiene potenciar el entorno laboral.

"Es por este motivo por el que las empresas siguen buscando la mejor manera de *contentar* a las personas que forman sus equipos, aunque cada vez es más necesario –en aras de esa misma productividad que se busca– objetivar las expectativas de los trabajadores y el valor que el cumplimiento de estas expectativas puede ofrecer a las compañías. No sería buena idea dejar de apostar por la *atracción y fidelización* del talento y volver a la *captación y retención* solo porque las circunstancias económicas se hayan modificado. Son palabras similares, pero estas últimas suponen un retroceso de años en las políticas de desarrollo de personas", comenta Jerusalem Hernández, Directora de Comunicación de Merco[2].

En el I Encuentro de Gestión del Talento 2012, se puso de manifiesto que en las organizaciones actuales la gestión del talento es un campo dinámico, en expansión, donde todavía hay mucho por decir y hacer. La mayoría de los ponentes, coincidieron en la importancia del compromiso del management y de los líderes para promover el desarrollo interno como base para empezar a hablar de talento. También coincidieron en que el desarrollo de las personas debe ser autogestionado, "las personas deben apropiarse de su desarrollo" y que la empresa debe brindar todas las herramientas posibles para que las personas logren la autorealización", en palabras de Walter Villar de Roche[3].

Pablo Maison, Vicepresidente de Recursos Humanos de Unilever Cono Sur, puso de manifiesto que, para una compañía global, es hora de repensar todo el

---

Goenaga, P. (2010, 25 de agosto): "Cultura empresarial". *Cinco Días*. Disponible en: http://www.cincodias.com/articulo/opinion/cultura-empresarial/20100825cdscdiopi_1/

Hernández Velasco, J. (2012, mayo): "De la conciliación a la reputación". *Capital Humano* nº 265, p. 82.

Recursos Humanos (2012, junio): *Conclusiones del I Encuentro de Gestión del Talento 2012*. Disponible en: http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/8577-conclusiones-del-iencuentro-de-gestion-del-talento-2012.html

proceso de Gestión de Talentos: "Los jóvenes hoy están más preocupados por viajar, la salud y el tiempo libre así que las promesas de carreras a 10 años no les interesan". Por tanto hay que gestionar el talento. Para demostrar que el talento es colectivo, puso como ejemplo el del jugador de fútbol profesional Leo Messi, defendiendiendo que su desempeño en la selección argentina y en el FC Barcelona es muy distinto. Las capacidades colectivas generan ventajas competitivas en una organización y, añadió, el secreto es que las organizaciones logren construir algunos pilares fundamentales referidos al talento[4]:

1. Potenciar el engagement es la única manera de retener a la gente.
2. Detectar los skills necesarios para competir. Como tener un plan de desarrollo de competencias que construya lo que el negocio necesita, pronósticos de mercado, etc.
3. Una estrategia de Human Capital integrada a la estrategia de negocios.
4. Diversity. No hay un talento más productivo que el diverso; diversidad de género (son quienes compran nuestros productos) y diversidad socioeconómica (vendemos a todas las clases sociales).
5. Preocupación de "Todos" por el desarrollo de talento en la organización. Orientación al talento: Construcción de la Colaboración. Que no sea solo RRHH al que le importa. Quien gestiona el talento es cada uno de los jefes a cargo, cuando RRHH deja de ser el adalid de la Gestión del talento, es porque le importa a todos.
6. HR es solo un facilitador de "Talent Mindset", o dinamizador, ayudar a los gerentes y líderes a construir esa preocupación en pos del desarrollo por sus equipos.

*Fuente:* I Encuentro Gestión del Talento 2012.

La cultura corporativa es una prioridad cada vez en más y mayores empresas. Gracias a ella es posible conseguir ventajas competitivas a través de una correcta gestión de su capital humano.

## 2. ¿Qué es la cultura corporativa?

Quizá muchos directivos sean incapaces de dar una definición de cultura corporativa hasta que su empresa sea absorbida o se fusione con otra. Es posible que

[4] Recursos Humanos (2012, junio): *Conclusiones del I Encuentro de Gestión del Talento 2012*. Disponible en: http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/8577-conclusiones-del-iencuentro-de-gestion-del-talento-2012.html

en ese momento se den cuenta de que aún ofreciendo los mismos productos o servicios, trabajando para los mismos clientes o manteniendo un organigrama parecido al anterior, las cosas han cambiado.

El término cultura corporativa tiene tantos significados como autores se han detenido a reflexionar sobre este concepto. Para algunos, la cultura corporativa forma parte de la identidad corporativa, mientras que para otros es un elemento más que, junto con la identidad, forma la imagen de la empresa.

Al final, en la coctelera acaban combinándose varios términos: filosofía de empresa, clima laboral, valores de la organización... y el resultado final es dulce y embriagador. Se sube a la cabeza y provoca un instantáneo sentimiento de bienestar y hermandad, de pertenencia a un grupo, a una gran familia: la empresa.

En muchas de ellas son bien conocidas anécdotas sobre los fundadores, que en muchos casos no son más que mitos, pero que ayudan a reforzar ese sentimiento de familia y expresan valores de su cultura empresarial.

La cultura corporativa se concreta en su estilo de organización y de comportamiento, lo que lleva a lo que Edgar H. Schein define como el nivel más profundo de presunciones básicas y creencias –son respuestas que ha aprendido el grupo ante sus problemas de subsistencia en el medio externo, y ante sus problemas de integración interna. Se dan por supuestas porque repetida y adecuadamente llegan a resolver estos problemas– que comparten los miembros de una empresa, las cuales operan inconscientemente[5].

Esta visión de la cultura corporativa la comparte también Justo Villafañe. Defiende que las organizaciones, al igual que las personas, poseen una suerte de "psique corporativa" que alberga todo tipo de materiales (comportamientos, actitudes, valores, creencias, presunciones, rituales, costumbres...), algunos de los cuales se manifiestan expresamente, son observables, se puede actuar fácilmente sobre ellos... constituyen lo que se podría denominar "la conciencia corporativa". Otros, sin embargo, sólo se manifiestan implícitamente, se alojan en el inconsciente corporativo. Ambos tipos de materiales configuran la cultura de una organización[6].

La cultura corporativa es posible gracias al interés, la ilusión, el esfuerzo conjunto, la lealtad..., es decir, la parte más humana de los empleados de una orga-

---

Schein, E.H. (1988): La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica. Barcelona, Plaza&Janes.
Villafañe, I. (2008): *La gestión empresarial de la imagen corporativa*. Madrid, Pirámide.

tivación. Gracias a ella los individuos le dan sentido a la actividad que llevan a cabo cada día.

Hace más de diez años la consultora americana Playfair decidió crear el Día Internacional de la Diversión en el Trabajo. Desde entonces más empresas lo celebran cada 1 de abril, con el fin de expresar a todos los empleados que el trabajo no tiene por qué ser una actividad miserable y sufrida, sino que también puede disfrutarse.

La definición de cultura corporativa suele estar muy relacionada con la personalidad de los fundadores o los líderes de una compañía. Por eso, aunque diferentes empresas parezcan tener unos cimientos muy parecidos sobre los que descansa su cultura corporativa, ésta acaba siendo muy diferente en sus creencias y valores.

**Bill Gates** ha comentado que su principal éxito en Microsoft ha sido rodearse de equipos excelentes.

**Jack Welck** ha dicho que la clave del éxito de General Electric ha sido su cultura y la determinación en la defensa de unos determinados valores que han impregnado todas sus unidades.

Cada gran empresa ha de fomentar una cultura corporativa propia y única. De igual manera, si los componentes de esta cultura corporativa se modifican, la propia organización se ve forzada a cambiar de manera inevitable.

La cultura corporativa puede entenderse como la fuerza vital de la empresa. En el caso de ING Direct una sólida cultura corporativa define la vida del grupo. Incide en su manera de actuar y le permite afrontar los retos del futuro. Los principios de negocio de ING desempeñan un papel muy importante. Fueron introducidos por primera vez en 1999 y sirven de pauta para el comportamiento que ING espera de cada uno de sus empleados en todo el mundo.

## ING DIRECT

### Un Gran Banco que hace Fresh Banking

Nuestros principios expresan lo que consideramos importante, en lo que creemos y a lo que aspiramos. Nos ayudan a tomar decisiones que superen las adversidades del tiempo. Cada principio de negocio es igual de importante, y todos juntos forman nuestra conciencia colectiva. Como tal, forman la base de nuestra cultura y de nuestro trabajo diario. Los principios son:

- *Actuamos con integridad.* La confianza se gana actuando justa y honradamente y conforme a nuestros valores y principios. Trabajamos con socios de reconocido prestigio, cumplimos las leyes y asumimos responsabilidad por nuestras acciones.
- *Somos abiertos y claros.* Escuchar atentamente, decir lo que se piensa, y pensar lo que se dice. Somos accesibles, receptivos, precisos y mantenemos un diálogo sincero con nuestros stakeholders.
- *Nos respetamos mutuamente.* Nuestra cultura está basada en la diversidad de pensamiento, la integración, la colaboración, la igualdad de oportunidades y el respeto por los valores personales y los derechos humanos fundamentales.
- *Somos responsables con la sociedad y el medio ambiente.* Trabajamos junto con socios en el desarrollo sostenible. Buscamos el cambio positivo y evitamos cualquier efecto negativo que puedan tener nuestras actividades en personas o en el medio ambiente. Animamos a nuestros empleados a que participen en su comunidad.

*Fuente:* http://www.ingdirect.es/sobre-ing/pdf/Principiosdenegocio.pdf

## . Factores que intervienen en la cultura corporativa

Resulta tremendamente complicado establecer una relación de los elementos e forman la cultura corporativa. Es la combinación de creencias, costumbres, lores, estructuras, símbolos y normas de una organización.

Estos son algunos de los factores más destacados sobre los que se construye itualmente la cultura corporativa:

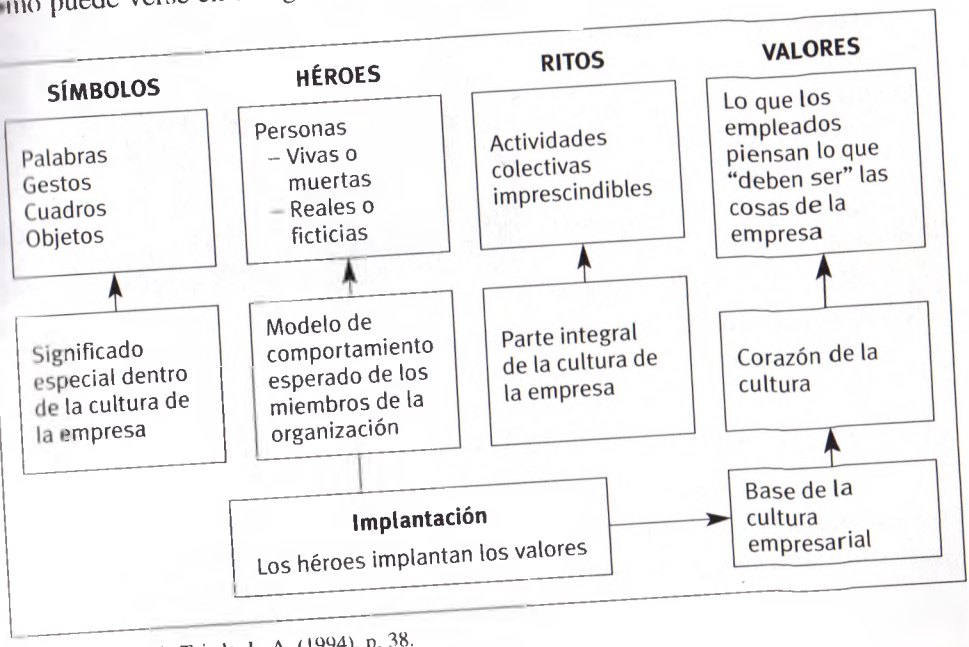
1) Los fundadores y/o líderes. Son símbolos que tienen una doble función. Sobre ellos descansan los valores básicos de la compañía, y a la vez sirven para proyectar esos valores al exterior. Sobre los fundadores se crean mitos que afianzan la cultura corporativa.

) Los ritos. Pueden servir para reforzar el sentimiento de hermandad entre los empleados, o para aumentar su sentimiento de orgullo por pertenecer a la organización. En el primer caso son habituales las comidas de empresa, normalmente coincidiendo con celebraciones anuales, y en el segundo, eventos creados especialmente con motivo de algún éxito alcanzado por la compañía.

c) Los símbolos. Su gran poder se encuentra en su carga afectiva y la cantidad de significados distintos que puede contener.

d) Los Valores. Son los pilares de la cultura corporativa, las ideas que forman la base moral de la organización, los que justifican las normas de conducta. Su principal función es controlar, establecer las reglas de comportamiento y sancionar el comportamiento contrario a estos valores (por ejemplo, fumar en el interior de las oficinas o no llevar corbata).

Todos estos elementos son manifestaciones culturales de la organización, como puede verse en el siguiente esquema:




*Fuente:* Sanz de la Tajada, L. A. (1994), p. 38.

Estos elementos, en definitiva, se pueden concretar en tres pilares fundamentales para la organización:

a) Lo que somos (la identidad).
b) Lo que pensamos (los valores).
c) Lo que hacemos (la estrategia).

La cultura de una organización define esa identidad, valores y estrategia. Quizá no de una manera directa, pero siempre observable a través de indicadores culturales como la estructura interna, las relaciones jerárquicas, la historia de la organización, etc.

Para estudiar la cultura de una empresa se deben analizar tres niveles según Shein:

a) Las producciones. Son los elementos más visibles en una organización. Muchas veces, en los detalles más evidentes se encuentra información básica. Por ejemplo, en el espacio de trabajo, en la selección del mobiliario de oficina... la forma de relacionarse y desenvolverse en ese espacio puede dar a entender muchas cosas sobre la cultura de la empresa y sus valores.

Cada cierto tiempo, fotografías del interior de oficinas de la compañía Google recorren Internet, haciendo suspirar a millones de trabajadores en todo el mundo. En ellas, pueden verse salas de masajes, áreas de descanso con billares y videoconsolas, bibliotecas... ningún trabajador se encuentra nunca a más de 50 metros de distancia de una fuente de comida o bebida... existen amplias zonas verdes para la práctica de deportes... Son sólo algunas de las facilidades que los empleados de Google tienen a su disposición en Zurich (Suiza) o San Francisco (EE.UU.)

Una de las iniciativas que más ha beneficiado a la propia empresa es que ofrece al trabajador destinar un 20% de su tiempo laboral (de cinco días de trabajo, uno) a proyectos que le apetezca desarrollar, independientemente de que tengan algo que ver con su ocupación actual. De ahí surgieron ideas tan millonarias como Gmail, por ejemplo, el servicio de correo gratuito de Google.

b) Los valores. Son las convicciones sobre las que se basa la forma de pensar y actuar de la organización y sus miembros. Marcan su comportamiento, en función de lo que piensan que son y cómo deben actuar. Constituye los pilares de la cultura corporativa, elementos teóricos que dibujan una imagen ideal necesaria en cualquier organización, pues es la referencia sobre la que se edifican el resto de elementos de la compañía. Es esencial que los

miembros de la empresa se identifiquen con estos valores, ya que son la justificación de toda la política de la organización, y de ellos depende su éxito y supervivencia.

Uno de los ejemplos más destacados en nuestro país en este sentido es el de Iberdrola, que apuesta por implicar a sus trabajadores en una visión empresarial en la que están muy claros los valores que desean transmitir.

**LISTA DE VALORES CORPORATIVOS DE IBERDROLA**

1. **Lealtad:** Trabajamos siempre en la búsqueda de la coincidencia de intereses entre la empresa y el empleado, de esta manera conseguimos generar lealtad mutua.
2. **Espíritu de equipo:** Trabajamos activamente en la construcción del equipo desde la confianza, la credibilidad y el ejemplo, fomentando la comunicación y apoyo recíproco.
3. **Trabajo:** Nuestra razón de ser como empresa es crear el máximo valor para nuestros clientes, accionistas, profesionales de IBERDROLA, comunidad, y todos aquellos grupos de interés con los que nos relacionamos.
4. **Capacidad:** El conocimiento unido al compromiso y a la obtención de resultados representa nuestra ventaja competitiva. Es responsabilidad de todos los que formamos IBERDROLA aportar lo mejor de cada uno de nosotros y desarrollarnos, sin olvidar en este proceso de crecimiento a nuestros colaboradores, reconociendo y recompensando con equidad y objetividad el progreso y las contribuciones.
5. **Honestidad:** La creación de valor para todos de manera sostenible exige un comportamiento ético, honrado y socialmente responsable respecto a todos los partícipes de nuestra actividad.

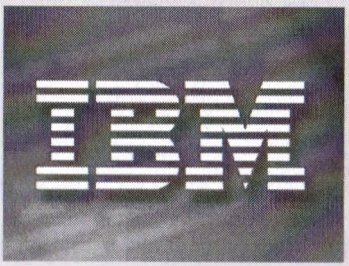
*Fuente:* http://www.iberdrola.es

c) Las presunciones básicas. Son todas aquellas ideas aceptadas por el conjunto de los miembros de una organización, indiscutibles y que vienen dadas por su historia. En una pequeña empresa, por ejemplo, puede tenerse aceptado que no sea necesario llamar a la puerta del director para entrar a hablar con él, mientras que en otra sería algo inadmisible.

Las presunciones básicas suelen estar muy arraigadas en un grupo, hasta tal punto que pasan a formar parte de las reglas naturales del entorno y sus miembros llegan a considerar inadmisible otro tipo de conducta. Estas presunciones vienen dadas por el entorno de trabajo y las relaciones entre las personas que forman la organización.

## 4. Funciones de la cultura corporativa

Las organizaciones con una cultura corporativa fuerte, y a la vez adaptable, ven mejorar sus posibilidades de éxito a largo plazo. El viejo dicho "renovarse o morir" suele tener un significado drástico en muchas empresas, que deben plantearse renovar sus valores y, en general, modificar elementos en su cultura corporativa que les ayude a afrontar nuevos escenarios.




Por ejemplo, **IBM** se enfrentó a la tarea de modificar la vieja cultura de IBM para que la compañía pudiera responder de forma más veloz y efectiva a un entorno dinámico. La vieja estructura era contraria a correr riesgos, lenta en cambiar y arrogante. Había muy poca cooperación entre las diferentes divisiones. Se concentraron en brindar apoyo a los empleados innovadores y a sus ideas, en reducir el tamaño de la compañía y en alcanzar buenos resultados.

*Fuente:* http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/2406-creando-una-cultura-organizacional.html

La percepción de la realidad puede verse modificada por la cultura corporativa. Es, en definitiva, la forma de entender el negocio y todo lo que le rodea. En la compañía UPS, por ejemplo, han decidido que cada una de sus actuaciones gire en torno a la idea de que el servicio a los clientes debe ser la base de todas sus decisiones.

En cualquier organización, la cultura corporativa cumple una serie de funciones básicas, según Villafañe:

a) Ayuda a construir la identidad corporativa. Es un elemento de diferenciación, ya que es única, pues se alimenta de factores exclusivos de una organización (historia, personalidad de su fundador, número de empleados, etc.) incluso frente a empresas del mismo sector.

Un buen ejemplo de diferenciación es IKEA. Una compañía que *"Ofrece a las personas con sentido común la posibilidad de crecer tanto personal como profesionalmente, asumiendo conjuntamente el compromiso de crear un mejor día a día para ellos y sus clientes"*.

**IKEA y yo.** En este apartado incluimos todo lo referente a cómo combinas tu vida con el trabajo en IKEA. Aspectos como los horarios, los días de libranza, los turnos, la política salarial, los beneficios sociales...

**Cultura y Valores.** Nuestra empresa tiene una cultura y unos valores profundamente arraigados. Es una manera de ser que influye en nuestra forma de hacer las cosas. Lo que nosotros llamamos "a la manera IKEA". Le damos mucha importancia a que esta cultura se mantenga y más aún en una empresa en expansión como es IKEA en España.

**Construyendo competencia.** Cada nueva tienda supone que más de quinientas personas se incorporen a nuestra empresa. Además, nuestros productos cambian y mejoran. Nuestro sistema logístico gana en eficiencia, ofrecemos nuevos servicios a nuestros clientes... Tenemos que estar preparados para que todos los colaboradores seamos competentes y tengamos los conocimientos necesarios para realizar nuestro trabajo.

**Liderazgo para el desempeño.** Ser mando en IKEA es una gran responsabilidad. Esperamos de nuestros mandos un ejercicio responsable de la autoridad que les ha sido otorgada. Además, en IKEA la posición de líder se gana cuando los colaboradores te aceptan como mando. Para eso, nuestros mandos han de ser profesionales tanto de la gestión de su unidad de negocio, como de la gestión de su equipo; capaces de fijar objetivos de empresa y de desarrollo individual, y de liderar con el ejemplo, logrando que nuestros valores y cultura sean una realidad viva.

*Fuente:* http://www.ikea.com/ms/es_ES/about_ikea/pdf/Spain_CSR_report_FY08.pdf

b) Favorece la cohesión interna. La cultura corporativa une a sus miembros, otorgándoles un sentido de pertenencia a un grupo, y les aporta orgullo corporativo. Por otro lado, es un factor decisivo en el desarrollo formativo de los empleados, y marca el ritmo y grado de aprendizaje de éstos en la organización.

En este sentido, Telefónica está realizando un esfuerzo en la formación de sus empleados, destinando 66,4 millones de euros a capacitación en 2011. Es una muestra de la tendencia en las organizaciones españolas. Según CEOE la masa salarial que las empresas españolas destinan a la formación de sus empleados se ha duplicado en los últimos quince años, hasta alcanzar el 1,80%.

Telefónica

En **Telefónica** invitamos a nuestros empleados a ser responsables de su desarrollo. Para ello les ofrecemos formación; experiencias críticas (asignaciones internacionales, liderazgo de proyectos); oportunidades de desarrollo en el puesto de trabajo; aprendizaje mutuo *(mentoring, coaching...)* y herramientas de valoración y auto-conocimiento.

Atraer los perfiles más adecuados para el negocio y retener a los mejores son desafíos de primer orden para cualquier empresa que quiera diferenciarse y garantizar su sostenibilidad en el largo plazo.

En Telefónica contamos con programas para **identificar el talento** en los diferentes niveles de la organización, desarrollar las capacidades de los profesionales clave y generar un punto de encuentro que facilite una red de conocimiento transversal.

En total, destinamos a capacitación 66,4 millones de euros. Nuestro **Plan de Formación** es algo vivo, que cambia para adaptarse tanto a las necesidades del negocio como a las de cada persona, determinadas cada año en el Proceso de Evaluación de Competencias.

La intensidad de la formación también es un aspecto en el que hacemos hincapié: en 2011, impartimos más de 17 millones de horas de capacitación, en parte gracias al impulso del *elearning*.

El pasado ejercicio, la Compañía lanzó una nueva **versión de su plataforma de** *elearning* **global,** cuya principal novedad es la incorporación de herramientas 2.0 para desarrollar una nueva cultura interna de **"social learning".**

*Fuente:* http://www.reysostenibilidad.telefonica.com/es/responsabilidad/formacion.php

c) Implica al personal en el proyecto empresarial. Se crea una conexión entre los valores personales y los de la empresa. El individuo percibe su éxito personal en relación con el éxito de la organización, haciendo suyos los valores y cultura de la compañía.

Esto sólo es posible a través de la motivación y la satisfacción en el trabajo. Tradicionalmente esto viene dado a través de mejoras económicas, pero en los últimos años muchas grandes organizaciones ofrecen numerosos elementos que buscan mejorar las condiciones laborales, más allá del simple aumento de sueldo. El resultado es que muchos trabajadores aceptan trabajar por cantidades más reducidas a cambio de disfrutar de ambientes de trabajo más apetecibles.

Por supuesto, esto no significa que se trabaje menos. En muchas ocasiones, es justo al contrario. Pero el trabajador que debe quedarse a trabajar de madrugada en un pico de trabajo, sabe que tiene comida gratis cuando le apetezca hacer un descanso. E incluso podrá dedicar 15 minutos a que un masajista de la empresa le dé un masaje en el cuello. Quizá haga buena noche, y sienta que trabajará más relajado si baja con su portátil a una de las zonas verdes… al final, la labor de la empresa se reduce a facilitar al trabajador un entorno adecuado para llevar hasta el límite todo su potencial. Y sin que pierda la sonrisa.

El trabajador motivado que disfruta con lo que hace es un profesional productivo, implicado y comprometido. Y la mejor manera de conseguirlo es a través de la vía emocional, donde convergen los intereses individuales y corporativos.

La lista Best Workplace España destaca anualmente a las empresas en las que "se trabaja mejor". Esta clasificación se realiza a través de una encuesta a más de 1000 trabajadores de 250 empresas. Las preguntas de la encuesta se refieren a tres aspectos: ¿Confía en sus superiores?, ¿siente orgullo por lo que hace? y ¿se siente cómodo con sus compañeros?

En el año 2012 la compañía ganadora con 1000 o más empleados fue Novartis, declarada la filial farmaceútica que más cuida a su plantilla y donde los empleados se sienten mejor valorados por sus jefes.

La Directora de Comunicación, Montserrat Tarrés lo confirma: "Pensamos que las personas son nuestra mayor fortaleza y entendemos que, para tener un buen clima laboral, es muy importante mantener una escucha activa. Pero no sólo escuchamos sino que ponemos en marcha planes concretos que medimos para comprobar cómo evolucionamos. Luego trabajamos para tener una plantilla diversa porque entendemos que la diversidad enriquece a la empresa, pero no sólo en temas de género, sino también en edad,

estudios, nacionalidades, etc. Pensamos que la empresa es un espacio ideal donde desarrollarse y crecer. Además, promovemos el desarrollo de carrera profesional, tenemos muchos programas de compensación flexible, facilitamos la posibilidad de trabajar desde casa, tenemos contratado el servicio Más Vida Red para nuestros empleados y lo complementamos todo con los programas de prevención de salud en el sentido del bienestar"[7].

**Las 9 mejores empresas para trabajar con 1.000 o más empleados**

1. Novartis
2. Atento
3. IKEA Ibérica
4. Vodafone España
5. Brico Depôt
6. Lilly
7. Leroy Merlin España
8. Aki Bricolage
9. Randstad

**Las 8 mejores empresas para trabajar con 500-1.000 empleados**

1. Microsoft
2. ING Direct
3. Quintiles
4. Dow Chemical Ibérica
5. Philips
6. 3M España
7. Grupo DKV Seguros
8. Anuntis

*Fuente:* Great Place to Work 2012. Disponible en: http://www.greatplacetowork.es/

Como se comenta en otros capítulos de este manual, existe otro ranking que también ofrece una lista de las 100 empresas nacionales con entornos laborales atractivos. El objetivo es identificar las empresas que mejor optimizan la gestión corporativa de los recursos humanos.

**Las 12 mejores empresas para trabajar en España. MercoPERSONAS 2012**

1. Inditex
2. Mercadona
3. Santander
4. Iberdrola
5. Telefónica
6. Microsoft
7. Repsol
8. BBVA
9. Google
10. Nestlé
11. Danone
12. Ikea

*Fuente:* http://www.merco.info/es/blogs/2/posts/232

[7] *Compromiso RSE* (2012, 28 de junio): *La sostenibilidad entendida desde la esencia del negocio.* Disponible en: http://www.compromisorse.com/entrevista/directora-de-comunicacion-directora-de-comunicacion-y-relaciones-publicas/henkel-iberica-grupo-novartis-en-espana/elisenda-ballester-montserrat-tarres/

d) Determina el clima interno. La mejora de las condiciones laborales tiene ventajas en muchos aspectos. Puede provocar una reducción del absentismo, por ejemplo, como ha sucedido en el grupo Novartis ofreciendo programas e iniciativas en torno a la salud que permite a sus empleados disfrutar de un estilo de vida más saludable, tanto dentro como fuera del trabajo.

NOVARTIS

***Programa Be Healthy***

En 2011, Novartis ha organizado por primera vez la semana *Be Healthy*, una iniciativa Global para promover la salud y el bienestar entre sus colaboradores. Durante esta semana, la compañía se centró en programas preventivos motivada por estadísticas como las del Foro Económico Mundial (FEM) que indican que los programas para promover la salud y el bienestar en el entorno de trabajo, y que abordan cambios en el estilo de vida, pueden ayudar a prevenir hasta un 40% de las enfermedades no transmisibles, como la enfermedad cardiovascular, el cáncer y los trastornos pulmonares. En 2011, esta semana coincidió además con la "Semana de la Salud" auspiciada por la OMS, y con la *UN High Level Meeting on the Prevention and Control of Non-Communicable Diseases.*

La iniciativa *Be Healthy* se basa en cuatro pilares: *Move, Choose, Know* y *Manage.* Las actividades están dirigidas a fomentar un estilo de vida saludable, con la práctica de ejercicio físico y la elección de dietas equilibradas. También se incluyen programas de prevención y detección precoz de enfermedades, especialmente centradas en dolencias cardiovasculares, así como proyectos de reducción de estrés y programas de asistencia a empleados y sus familiares.

*Fuente:* Grupo Novartis (2012) Monografías. P.24 Disponible en: http://www.novartis.es

El buen clima laboral es más fácil de alcanzar en entornos pequeños, donde se favorece el contacto personal y se pueden establecer relaciones basadas en la confianza. En el caso de la distribuidora de productos dentales Proclinic son cinco los pilares sobre los que basan su buen clima laboral: respetar a los empleados y sus necesidades, escucharles y pedirles opinión, promover el desarrollo personal y profesional, favorecer la transparencia en la gestión y dotar de trascendencia al trabajo.

De hecho, en el último listado del Instituto Great Place to Work en España, donde por primera vez se ha hecho una división de las empresas por número de empleados, se han detectado algunas diferencias llamativas entre las pymes y el resto de las empresas clasificadas.

Los aspectos en que los empleados de las primeras destacan sobre las segundas son que el 87% de los trabajadores de las pymes se divierte celebrando juntos las ocasiones específicas, frente al 80% de los de las grandes; un 69% frente a un 64% percibe que su empresa se esfuerza por favorecer la conciliación; y un 75% frente a un 68% considera que en su entorno laboral se va con la verdad por delante[8].

Una de las primeras conclusiones que pueden extraerse de estos datos es que existe un buen número de medidas que pueden tomarse para mejorar el entorno de trabajo que no suponen un desembolso importante para la empresa. Muchas veces no es tanto un problema de dinero, como de preocupación, interés y espíritu creativo.

Algunos de los factores claves que los expertos destacan a la hora de hacer un entorno de trabajo más atractivo son: credibilidad, respeto, trato justo, orgullo, compañerismo, flexibilidad horaria, racionalización de la agenda... Puede que conseguir que un profesional esté motivado, que se sienta valorado y que participe de las decisiones, que se reconozca su esfuerzo, o que sienta que puede tener proyección pueda suponer un cambio en la filosofía de la empresa, pero no tiene por qué significar un gasto.

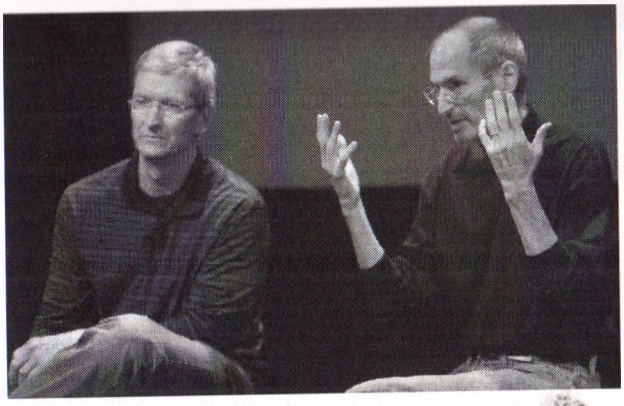
## 5. Tipos de cultura corporativa

Existen cuatro tipos de ideología corporativa en las organizaciones, que se traducen en distintas formas de cultura, según Villafañe:

a) La cultura del poder. Se da en organizaciones con una figura central muy fuerte, orgullosas y jerarquizadas según la distancia al centro del poder. En el caso de Apple, el resurgimiento de la empresa a partir de 1999 se produjo alrededor de la figura de Steve Jobs.

   Su imagen era la de un hombre comprometido con la marca, que buscaba nuevas y originales vías de comercialización de sus productos y servicios. Uno de los inconvenientes de estas organizaciones es que la salud de la empresa se relaciona directa y literalmente con la salud de su figura central,

[8] García, I. (2008, 20 de octubre): "Empresas en las que da gusto trabajar". *Cinco Días*, Pymes, pp. 2-3.



por lo que un simple rumor afecta de manera demoledora a toda la compañía (En octubre de 2008 un post falso en la web de la CNN anunció su muerte, tras lo cual las acciones de Apple cayeron a su valor más bajo del año)[9].

Sin embargo, medio año después de la muerte de Steve Jobs, su valor en bolsa se ha disparado un 80% desde entonces, y presenta unos estupendos datos fiscales, con un aumento del 94% en los beneficios anuales, lo que ha puesto fin a los rumores sobre la deficiente gestión de Tim Cook[10].

Las acciones de Apple, que habían estado bajando de los 600 puntos por el temor de los inversores a conocer las ventas del iPhone 5, se recuperaron a pasos agigantados[11].

| | 1.er trimestre 2011 | 1.er trimestre 2012 | Diferencia (%) |
|---|---|---|---|
| Beneficios netos | $5,99 mil mill. | $11,6 mil mill. | +93,7 |
| Ganancias | $24,67 mil mill. | $39,2 mil mill. | +58,9 |
| Mac | 3,76 mill. | 4,4 mill. | +17 |
| iPhone | 18,65 mill. | 30,5 mill. | +63,5 |
| iPad | 4,69 mill. | 13 mill. | +177,2 |
| iPod | 9,02 mill. | 7,7 mill. | −14,6 |

*Fuente:* Apple. (2012, 25 de abril). Análisis de los resultados fiscales de Apple. Disponible en: http://appleweblog.com/2012/04/analisis-de-los-resultados-fiscales-de-apple

[9] Blodget, H (2008): http://www.alleyinsider.com/2008/10/apple-s-steve-jobs-rushed-to-er-after-heart-attack-says-cnn-citizen-journalist

[10] *Expansión* (2012, 4 de octubre): *El valor de Apple ha subido cerca de un 80% en bolsa un año después de la muerte de Steve Jobs.* Disponible en: http://www.expansion.com/2012/10/04/empresas/digitech/1349368740.html

[11] Apple (2012, 25 de abril): *Análisis de los resultados fiscales de Apple.* Disponible en: http://appleweblog.com/2012/04/analisis-de-los-resultados-fiscales-de-apple

b La cultura de la función. Se centra en la burocracia y la racionalización. En ella, la descripción exacta de las funciones profesionales es más importante que las personas que las ejecutan. El poder viene dado por la posición en un organigrama estricto, lo que por otro lado favorece la estabilidad laboral y permite predecir el futuro profesional. En consecuencia, suelen ser organizaciones en las que es muy difícil mantener motivados a los empleados.

c) La cultura de la tarea. El objetivo principal es llevar a cabo un proyecto específico, facilitando las herramientas necesarias para lograrlo con rapidez y eficacia. Algunos de los miembros de la organización pueden reunirse en grupos *ad hoc* para la realización del proyecto y, posteriormente, retornar a sus áreas de origen. La fuente de poder es la experiencia, y prima la flexibilidad y el trabajo en equipo.

d) La cultura de la persona. Se encuentra en organizaciones formadas por profesionales acostumbrados a trabajar individualmente, muy cualificados, que no trabajan de acuerdo a una estructura. Suele encontrarse en empresas de consultoría, bufetes de abogados, etc.

Sea cual sea el tipo de cultura corporativa que defienda una organización, existen todo tipo de medios para potenciarla y hacer que los trabajadores se sientan identificados. Mercadona propone un modelo de calidad total basado en valores y verdades universales centrado en: "El jefe", "El trabajador", "El proveedor", "La sociedad" y "El capital". Pretende satisfacer a los cinco componentes de compañía, siendo conscientes de todo el potencial que todavía queda por alcanzar y de las muchas cosas por hacer o modificar para seguir progresando.

MERCADONA
SUPERMERCADOS DE CONFIANZA

**"El Jefe"**

- Fomentar el diálogo y la comunicación directa con los "Jefes".
- Máxima calidad al mínimo precio: *Producto Recomendado.*
- Volver a la sencillez para reducir precios con un surtido eficiente y de calidad.
- *Carro Menú:* el carro de la *Compra Total* de mayor calidad y más barato del mercado.
- Proximidad y cercanía.
- Innovación transversal orientada a sus necesidades (producto, tecnología, concepto y procesos).

- *Siempre Precios Bajos* (SPB): estabilidad en los precios, sin ofertas ni promociones.
- Prescripción: "El Jefe" en el centro de las decisiones, para ofrecerle, en cada momento, los productos con la mejor relación calidad-precio del mercado.

**El Trabajador**

- Estabilidad (contrato fijo), desarrollo profesional y promoción interna.
- Conciliación familia-trabajo: iniciativas pioneras como, entre otras, no abrir los supermercados en domingo.
- Modelo de gestión de Recursos Humanos basado en el liderazgo y la *Cultura del Esfuerzo y del Trabajo.*
- Transparencia y participación en los beneficios de la compañía.
- Formación necesaria y continua para el desempeño de las tareas del puesto de trabajo.

**El Proveedor**

- Estabilidad y contratos de por vida.
- Acuerdos a largo plazo, comunicación y transparencia en la relación.
- Vertebración de la actividad productiva para crear desarrollo y riqueza.
- I+D+doble i (Investigación + Desarrollo + Innovación, apoyados en la palanca de la Inversión).
- Impulso a la innovación y a la optimización de procesos para ofrecer el producto con la mejor relación calidad-precio.

**La Sociedad**

- Compromiso con el desarrollo social y económico de las zonas donde se tiene presencia.
- Productividad social:
  - Producir más con menos recursos naturales.
  - Transporte sostenible.
- Objetivo de "ser invisible" en el entorno donde desarrolla su actividad.
- Diálogo permanente, participación activa y cercanía.
- Formar e informar del modelo de empresa y de la planificación de sus actividades y decisiones.
- Adherida al Pacto Mundial en defensa de los valores fundamentales en materia de Derechos Humanos, Normas Laborales, Medio Ambiente y Lucha contra la Corrupción.

**El Capital**

- Crecimiento constante y sostenible.
- Reinversión de los beneficios.
- Innovación como factor de competitividad.
- Apuesta por el largo plazo.
- Incremento de la productividad gracias a la mejora y estandarización de los procesos.

*Fuente:* http://www.mercadona.es/corp/esp-html/memoria2011.html

# 6. Orientación estratégica

Es la prioridad con la que una organización afronta sus objetivos, y forma parte esencial de la cultura empresarial junto con las políticas de gestión, la filosofía, etc. Las más comunes son:

a) La orientación hacia el cliente. Estas compañías adecúan su trabajo a las necesidades de los clientes, son conscientes de la importancia de mantener un contacto regular con ellos y destinan suficientes recursos a su servicio de atención al cliente.

b) La orientación hacia las personas. En este caso, la prioridad de la organización es la búsqueda de talentos, atención a la formación y, en líneas generales, una mejora en las condiciones laborales.

La gestión del talento. Aunque aún no es habitual, cada día más directivos consideran importante que la búsqueda de talentos sea una prioridad en las empresas. Sin embargo la mayor parte de las empresas no están preparadas para el reto de buscar, motivar y retener trabajadores con grandes capacidades. Un reciente estudio de McKinsey Quarterly considera que la gestión del talento se sigue considerando como algo a tener en cuenta a corto plazo, un problema táctico, en lugar de una parte integral de la estrategia de negocio[12].

La cuestión no es sólo cómo dar con los talentos, sino ser capaces de ofrecerles un destino atractivo a sus capacidades. Los expertos señalan que los más jóvenes demandan flexibilidad, libertad profesional y más incentivos. Además, dedicar toda su carrera profesional a una organización no entra en sus planes, ya que consideran habitual cambiar de empresa cada dos o tres años. Así pues, las compañías se enfrentan al peligro de que estos jóvenes talentos las abandonen si no obtienen exactamente lo que buscan.

Borja Arrieta, gerente de Towers Watson, afirma que "la relación laboral con el empleado ha cambiado en los últimos años, debido a que en tiempos de bonanza es más factible retener al talento, ya que se cuenta con más recursos, y es ahora cuando hay que aplicar modelos eficaces, debido a que si se va alguien importante de la organización tiene siempre consecuencias negativas"[13].

---

[12] Morales, R. (2008, 14 de enero): *La gestión de talento es uno de los grandes retos de la década.* Tendencia Científicas
http://www.tendencias21.net/La-gestion-del-talento-es-uno-de-los-grandes-retos-de-la-decada_a2001.html?PHPSESSID=655d49649bffa1a29a17e56c5fe5ae35

[13] Equipos y talentos (2012, 29 de mayo): *Las claves de la gestión del talento en tiempos de crisis.* Disponible en: http://www.equiposytalento.com/noticias/2012/05/29/las-claves-de-la-gestion-del-talento-en-tiempos-de-cambio

Un estudio de PriceWaterhouseCoopers lo confirma: "Las pautas de movilidad de los profesionales cambiarán de forma significativa, valorarán más el interés de la oportunidad profesional que la retribución, sin necesidad de volver a casa hasta el final de su carrera. Los traslados internacionales crecerán un 50% para el año 2020 y aún más en la siguiente década"[14].

Atraer y retener. Dos conceptos esenciales para cualquier empresa, como destaca Ricardo Díaz (Human Capital Deloitte):

**Ricardo Díaz. Socio de Human Capital de Deloitte**

"¿Ha cambiado la crisis de la gestión del talento?"

Palabras como restructuración, crisis, recortes, prima de riesgo o reformas acaparan muchas de las conversaciones de nuestro día a día. Ante esta situación, en los últimos años ha quedado poco espacio para hablar del talento. ¿Es posible que la situación actual haya producido que el talento no sea una prioridad para las empresas? Evidentemente esto no es así, como Directores tenemos que esforzarnos en salir de la parálisis que la situación provoca, y tratar de diseñar una estrategia para la gestión del talento que se adapte con claridad a la situación y al entorno actual. Debemos plantearnos una estrategia de gestión de personas diferentes.

Deloitte junto con Forbes Insights han realizado un estudio denominado "Talent Edge 2020". Los resultados obtenidos en los dos primeros años de investigación nos indican que los departamentos de Recursos Humanos de las empresas punteras en gestión de talento, no sólo se están preocupando por ajustes y recortes en las plantillas sino que la atracción y retención de talento son fundamentales, junto con la sucesión de liderazgo actual.

En relación a la atracción y captación del talento, podemos pensar erróneamente que, debido a las altas tasas de paro existente, es posible captar a cualquier profesional que necesitemos. Al contrario de esta idea, existen perfiles que siguen siendo difíciles de cubrir.

A la hora de retener al talento, las empresas no pueden fundamentar su estrategia sólo en el salario que, aunque es importante, no es la única razón que puede inclinar al trabajador a abandonar un determinado puesto. Variables como la falta de liderazgo, de reconocimiento o de plan de carrera son fundamentales en la fuga de talento.

En definitiva, temas como la atracción, la retención, la motivación, y la sucesión de líderes, son cuestiones clave para la supervivencia y crecimiento de las empresas.

*Fuente:* http://campusyempresa.com/2012/ha-cambiado-la-crisis-la-gestion-del-talento/

[14] Price Waterhouse Coopers (2010): *Movilidad del talento en 2020. La carrera internacional de los milennials*, p.5. Disponible en: http://kc3.pwc.es/local/es/kc3/publicaciones.nsf/V1/7F871F647C965391C1257720002893F3/ $FILE/ResumenMovilidadTalento2020.ppt.pdf

c) La orientación hacia los resultados. Lo primero para la organización es la planificación y control de los plazos, definición de objetivos, etc.

d) La orientación hacia la innovación. Considera fundamental la inversión en I+D, así como la experimentación en la mejora de procesos y una predisposición al aprendizaje. Por ejemplo, el Parque Científico de Madrid (PCM) está encaminado a consolidar un nuevo tejido productivo basado en el conocimiento y las nuevas tecnologías, la innovación y la contratación de personal cualificado, así como en el fomento de la investigación de frontera y del conocimiento interdisciplinar.

**La labor del PCM está encaminada a fomentar la I+D+I y la transferencia de conocimiento a la sociedad, dos de los aspectos que aparecen en todas las recetas para capear la crisis. ¿Esta estrategia está dando sus frutos?**

Las empresas que se incuban en el parque y las que salen de él con éxito no están siendo afectadas directamente por la crisis, así que estas entidades representan exactamente lo que nuestra economía necesita para salir de la actual situación económica. Son empresas de nueva generación, que proponen a los usuarios y clientes productos o servicios basados en soluciones tecnológicamente novedosas, que protegen internacionalmente su propiedad intelectual, que buscan en la investigación de nuestras universidades y otros centros de investigación las soluciones de frontera para sus problemas, que tienen capacidad de crecimiento rápido y emplean personal altamente cualificado, que operan (venden, compran, compiten, cooperan...) en el mercado global, que viajan, se mueven, hablan inglés... Por sus planteamientos son bastante resistentes a la crisis y son la solución a la crisis.

Esto es algo que en el Parque Científico estamos viendo todos los días. Ahora bien, hay aspectos que les afectan, porque no dependen tanto de ellas, como por ejemplo que los clientes paguen a tiempo las facturas, que los inversores les den crédito a tiempo, etc. Estas son algunas de las cuestiones que las administraciones deben cambiar, además de simplificar la burocracia y el complejo entramado regulatorio y administrativo existente en España, que lejos de apoyarles y facilitarles su trabajo, suponen unas enormes trabas para su día a día y para su expansión.

*Fuente:* Díaz, A.R. (2012, 15 de marzo). Las empresas que salen con éxito del Parque Científico de Madrid son la solución a la crisis. Disponible en: http://www.lacatedralonline.es/innova/caleidoscopio/13481-las-empresas-que-salen-con-exito-del-parque-cientifico-de-madrid-son-la-solucion-a-la-crisis

e) La orientación hacia los costes. En este caso, las prioridades son el ahorro, el control de costes y la eficiencia en los resultados.

f) La orientación hacia las empresas. Este tipo de orientación defiende las actitudes constructivas, y el sacrificio personal a favor del interés general. En momentos de crisis, algunas organizaciones ponen en marcha acciones para motivar más que nunca a los equipos de venta.

**Motivar más que nunca a los equipos de venta.** Debe recordarse que vender desgasta a los equipos de venta. Y en tiempos de crisis, aún más. Son muchos los presupuestos que se pasan sin resultados; las llamadas que se hacen con respuesta negativa y las ofertas que se envían a través de mails que no tienen contestación. El vendedor en épocas de crisis es como un corredor de fondo que no llega nunca a la meta y, además, no gana ninguna etapa.

Es el momento de crear ilusión para compartir logros, motivar a los equipos para evitar al vendedor quemado, y mejorar, si cabe, la relación de mandos y equipos para que cada persona pueda desarrollar su talento. Hay que insuflar ánimos a los vendedores y celebrar la venta de uno como si fuera la de todos, porque, al fin y al cabo, todos estamos en el mismo barco. Hoy, más que nunca, es necesaria esa palmada en el hombro para seguir adelante, apoyarse en la confianza que inspiran las personas, la empresa, sus productos y sus marcas.

Sólo con mucho tesón, dedicación y entusiasmo se puede superar una crisis que desgasta, estresa y frustra.

*Fuente:* http://marketingmasventas.wke.es/noticias_base/nuevas-estrategias-para-%C3%A9pocas-de-crisis

g) La orientación hacia la tecnología. Considera esencial realizar inversiones importantes en tecnología en todos los niveles de la empresa.

Los grandes grupos empresariales son plenamente conscientes de que la orientación estratégica es clave en todas estas áreas y en la actualidad, no es raro que realicen fuertes inversiones comprando espacios en los que construir ciudades corporativas, por ejemplo. Además de fortalecer su cultura corporativa, también potencian el desarrollo estratégico. Es el caso de "Ciudad de Santander", ubicada en Boadilla del Monte, al Noroeste de Madrid. Telefónica ha optado por construir en el barrio de Las Tablas. BBVA tendrá a partir del 2010 un nuevo centro corporativo –donde ubicará a sus 6.500 empleados– en el barrio madrileño de Las Tablas, donde ha comprado el parque empresarial Foresta, y Repsol ha creado *Campus*, una sede sostenible y eficiente, con todo tipo de servicios, que albergará cerca de 4.000 empleados a partir de 2012, y que se encuentra situada en Arganzuela (Madrid).

Algunas de las ventajas que presentan estas empresas para reforzar su cultura corporativa y desarrollar un planteamiento estratégico son:

- Ahorrar costes, aumentando la productividad y la eficiencia.
- Facilitar la comunicación informal entre la plantilla.
- Ayudar a difundir una fuerte cultura corporativa.
- Mayor seguridad y confort.

Conseguir que el aspecto emocional de una organización se integre con el racional sólo puede conseguirse siguiendo un pensamiento estratégico. La estrategia se plantea una vez analizados los factores que influyen en la parte emocional, y será específica para esa organización, tendrá personalidad propia. Todos los ejemplos de éxito siguen una misma idea: la combinación de una adecuada estrategia de negocio con la correcta gestión de las personas.

## 7. Evolución y cambio de la cultura corporativa

Si las organizaciones desean ser competitivas en el escenario actual, sus gerentes deben ser conscientes de la necesidad de adaptarse a nuevas situaciones, y preocuparse por lo que piensan y sienten las personas. Esto puede suponer en algunos casos un cambio drástico en su filosofía, una transformación.

En este proceso de cambio se encuentran más del 70% de las grandes organizaciones. Y los datos demuestran que, en muchos casos, no serán capaces de afrontar ese cambio con éxito. Según los expertos, la principal dificultad suele estar en la falta de experiencia y compromiso con los trabajadores.

Conscientes de la necesidad de cuidar a sus profesionales, muchas empresas intentan mejorar la relación con sus plantillas, realizando un cambio en su cultura corporativa, como es el caso de Altadis.

Las políticas de conciliación de la vida laboral, familiar y personal son, en realidad, un plus al salario mensual. Una paga extra emocional que favorece el compromiso del personal. Cada vez son más las empresas que apuestan por el desarrollo de este tipo de políticas como una necesidad vital para la compañía, y es habitual que se pongan en marcha programas de gestión del cambio en el ámbito de recursos humanos.

## ALTADIS ACTIVA UN CAMBIO EN SU CULTURA CORPORATIVA

Rapidez, exigencia, compromiso, asunción de riesgos y espíritu de equipo. Estos son los cinco valores que emanan de la nueva cultura corporativa que Altadis quiere implantar en toda la compañía. Estos cinco mensajes pretenden ser los pilares en los que debe basarse la identidad de la multinacional, con el fin de ayudar a adquirir un estilo propio y diferenciado.

Estas actuaciones se engloban en el programa denominado ¡A por ello! "Con dicho programa pretendemos que la empresa gane entusiasmo, fuerza y dinamismo en todo lo que hagamos y que tengamos una única visión para construir el futuro", aclaran desde la empresa. Según fuentes de Altadis, el proyecto responde a una cultura corporativa sólida y asumida "por todos, hecha por y para las personas".

A tal fin, la empresa ha activado diferentes iniciativas para inculcar los cinco valores que, por otra parte, y según explican en Altadis, ya están presentes en los procesos de reclutamiento del nuevo talento que se incorpora a la organización. Así, los nuevos fichajes, con independencia del puesto que vayan a ocupar, deben rotar por diferentes áreas "e, incluso, vender a pie de calle para que conozcan de primera mano cuál es la base del negocio".

En cuanto a la conciliación laboral, aunque Altadis no cuenta con un plan específico, "los empleados ya disfrutan de los beneficios de estas políticas, incluidas en el convenio", indica la compañía, con oportunidades para trabajar desde casa, "permisos por encima de lo que marca la ley", un fondo de ayuda social y docente, transporte subvencionado o créditos sin intereses.

*Fuente:* http://www.cincodias.com/articulo/empresas/altadis-activa-cambio-cultura-corporativa/20111024 cbacdiemp_16/

La idea es que trabajar puede ser beneficioso para la vida familiar, y no una dificultad entre la persona y su familia. Esta situación crítica repercute tanto en su rendimiento laboral como en su relación familiar. En este sentido, la compañía Microsoft ha apostado por la conciliación a través de un ambicioso plan:

## EJEMPLO DE CONCILIACIÓN: MICROSOFT

Los trabajadores de **Microsoft** tienen conexión a ADSL en casa financiada por la empresa con el fin de que todos tengan acceso al teletrabajo. "Asumimos que muchos de nuestros empleados tienen una mayor carga en casa por culpa de la crisis", afirma Elena Dinesen, directora de recursos humanos de la compañía. Los empleados no tienen la obligación de pasar por la oficina todos los días, y los que acuden no podrán celebrar reuniones de trabajo más tarde de las seis.

Para Microsoft la movilidad es sinónimo de trabajo flexible y trabajo flexible, a su vez, de oportunidad: oportunidad para crecer, oportunidad para conciliar, oportunidad para ser más productivo y también más responsable con el medio ambiente. Por ello, cada vez son más las empresas que optan por el trabajo flexible: según la consultora IDC, en 2013 los trabajadores móviles representarán más de la mitad de la fuerza laboral en Europa.

En Microsoft lo tenemos claro, y por eso nuestro objetivo pasa por ayudar a las empresas a crecer y a ser más competitivas proporcionándoles las mejores y más familiares herramientas para su día a día y los entornos más productivos. En este sentido, nuestra gran apuesta por el trabajo flexible gira en torno a nuestro último y más importante lanzamiento: Windows 8, el sistema operativo más ágil, flexible y productivo con el que hemos contado hasta ahora, un nuevo Windows para una nueva era: la de la movilidad. Un sistema operativo de última generación con una impactante interfaz táctil que ofrece más posibilidades para la productividad móvil, que permite trabajar a los ejecutivos o a la fuerza de ventas desde cualquier dispositivo (PCs, smartphones, tabletas...) y acceder a los datos y las aplicaciones desde cualquier lugar y en cualquier escenario empresarial; un nuevo sistema en el que las Apps corporativas pasan a un primer plano para conseguir mayor productividad en menos tiempo, y que proporciona TI con una infraestructura más segura y fácil de administrar.

El trabajo flexible comporta beneficios para todos los actores implicados y desde todos los ángulos posibles: para el trabajador, para la familia, para la empresa, para la sociedad en su conjunto, para el medio ambiente y, por supuesto, para la industria tecnológica.

*Fuente:* Microsoft (2012, 5 de noviembre). Trabajo flexible: La gran oportunidad http://www.microsoft.com/spain/enterprise/perspectivas/contenido-detalle.aspx?ContenidoTipo=lo-ultimo&ContenidoID=20121105001

Un estudio de PriceWaterhouseCoopers confirma que para el 2020 los profesionales de todo el mundo esperan flexibilidad horaria y calidad de vida. En el caso español, diferentes informes apuntan datos interesantes sobre la relevancia y oportunidad del trabajo flexible. Por ejemplo, un 57% de los trabajadores españoles desean que su empresa les ofrezca la opción del trabajo flexible. Sin embargo, sólo un 26% realiza algún tipo de trabajo desde casa, cuando la media en Europa es del 35% (OpenMart). En esta misma línea, el 73% de los empleados afirman que sus vidas mejorarían gracias al trabajo flexible (Vanson Bourne)[15].

Otras grandes compañías que se encuentran inmersas en planes de conciliación son:

- IKEA. Cuenta con un novedoso concepto denominado Tiempo Parcial Vocacional. Se trata de jornadas reducidas de mañana, tarde o fin de semana, con las que se facilita al trabajador compatibilizar sus estudios, situación familiar u otras actividades con su jornada laboral. Además, la multinacional sueca ofrece una ayuda de 450 euros a sus empleados por nacimiento y un kit de productos Ikea de regalo.
- Vodafone. Destaca el alto grado de flexibilidad y conciliación laboral, con herramientas que les permiten compaginar su vida laboral con la personal, así como el alto grado de compromiso de los trabajadores.
- Banesto. Tiene muy claro que cada empleado es un mundo, por eso adaptan la política de conciliación de la vida familiar y los distintos programas de formación a las necesidades de cada trabajador.

Pero no es necesario ser una organización de gran tamaño para conseguir estos objetivos. De hecho, cuando fomentar un buen clima laboral puede ser clave para el éxito futuro de una empresa, se hace más necesario destinar recursos a cumplir estos objetivos, aun cuando se trate de una Pyme.

[15] *El Mundo:* http://www.elmundo.es/mundodinero/2010/10/29/economia/1288354851.html

**MEDIDAS DE CONCILICIACIÓN PARA LAS PYMES**

En las pymes el valor de los recursos humanos se incrementa, en gran medida la marcha de la empresa depende de ellos y por tanto es necesario cuidar este capital. Estas medidas reportarán unas mejoras considerables en el ambiente laboral e implicación y motivación por parte de sus empleados. El valor de un puesto de trabajo no se mide solamente por su valor económico, sino que debe tener en cuenta el llamado "salario mental".

Hay muchos ejemplos de pequeñas y medianas empresas que han puesto en marcha exitosamente estas medidas. Podemos destacar las siguientes que han sido aplicadas:

- Jornadas flexibles respecto al horario de entrada y salida.
- Eliminación o reducción de las horas extraordinarias.
- Jornadas parciales.
- Bancos de tiempo remunerados.
- Teletrabajo.
- Servicios de apoyo al empleado.

Es necesario también, para motivar y fidelizar a los trabajadores, el reconocer y valorar su trabajo. La empresa ha de transmitir su función, finalidad y valores a sus empleados, de tal forma que tengan claro qué es lo que se espera de ellos y cuál es su cometido dentro de ella.

En el desarrollo de la Responsabilidad Social Corporativa en las Pymes, y por tanto en la adopción de medidas de conciliación, tiene un papel destacado la Administración, que ha de establecer ayudas para facilitar a las pymes la aplicación de políticas que repercutan positivamente en las personas y, por tanto, en la sociedad.

*Fuente:* Microsoft (2011, 14 de junio). Medidas de conciliación para las pymes. Disponible en: http://www.microsoft.com/business/es-es/content/paginas/article.aspx?cbcid=174

# 8. Resumen del capítulo

La cultura corporativa es un elemento de vital importancia en las empresas hoy en día. Prueba de ello es que cada vez más organizaciones se preocupan por sus empleados. Les interesa saber qué piensan y sienten las personas que trabajan en ellas. Conseguir que estén satisfechas se traduce en ventajas competitivas para la empresa.

El concepto de cultura corporativa engloba aspectos como la filosofía de la empresa, los valores, el clima laboral, las normas y reglas de una organización. Se podría decir que es la parte más humana de las organizaciones.

La cultura se manifiesta principalmente en tres pilares que son: lo que proyecta la empresa, su identidad. Por otro lado, lo que piensa la empresa, sus valores. Y por último su orientación estratégica, lo que hace. La cultura empresarial se desvela tras analizar tanto elementos visibles (como el lugar de trabajo, el lenguaje utilizado, la forma de vestir, etc.) como otros elementos menos evidentes pero igualmente esenciales, como los valores compartidos por sus integrantes.

Esos valores son los cimientos de la cultura corporativa, y son los que realmente marcan la diferenciación entre empresas, ya sea al potenciar más la formación de los trabajadores, motivar al personal para no caer en el absentismo, o apostar por la conciliación de la vida laboral y personal.

Para ello, algunas empresas están comprando terrenos donde construyen ciudades corporativas. En ellas concentran a sus integrantes con el objetivo de ahorrar costes, pero también facilitar la comunicación, y ofrecer de manera eficiente servicios que mejoran las condiciones laborales.

Cada vez más compañías están descubriendo que la mejor manera de fortalecer su cultura corporativa es escuchando a los empleados y tratando de satisfacer sus demandas. Por ello, están desarrollando políticas de conciliación de la vida laboral, familiar y personal, potenciando el liderazgo y gestionando el talento de la personas en todos los niveles de la empresa.

Todas estas medidas se adoptan para favorecer el entorno laboral y conseguir que el empleado se muestre más satisfecho, lo que también significa mayores beneficios para la organización.

## 9. Caso empresarial: Repsol

Para Repsol, el término "cultura" se aplica en estricto sentido al conjunto de ideas, valores, técnicas, artes y costumbres propias de una sociedad. En los últimos tiempos el término se aplica también a las organizaciones, para designar también su propio estilo de enfocar su actividad. Por eso, tiene sentido hablar de un "cambio de cultura" en una empresa.

Repsol quería cambiar de proyecto, de estilo, de motivaciones, de actitudes. La organización necesita aumentar su **inteligencia compartida**, para convertirse en una **organización con talento.**

En la nueva cultura de Repsol, destacan algunos rasgos como responsabilización, innovación, colabo-

ración, respeto por el medio ambiente, seguridad, respeto por la diversidad y equilibrio entre la vida personal y profesional.

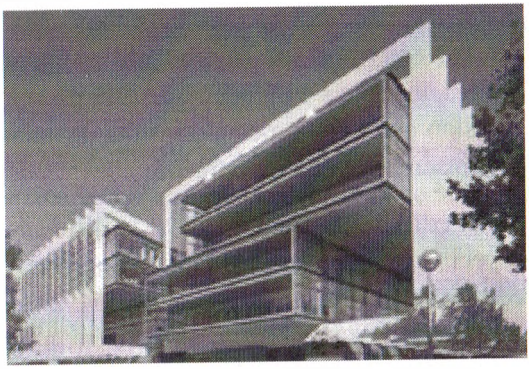
*Campus* representa la **nueva cultura Repsol** en el mundo. Una sede sostenible y eficiente, con todo tipo de servicios, que albergará a cerca de 4.000 empleados a partir de 2012, y que se encuentra situada en Arganzuela (Madrid). Trabajarán juntas todas las áreas de negocio de Repsol, lo que potenciará el intercambio de información.

Cada empresa tiene un ADN, y el de Repsol está cambiando; reflejo de ese cambio es este nuevo edificio, que representa una nueva **filosofía de trabajo**: un modelo de trabajo más cercano, abierto, flexible y colaborativo. Donde el valor más importante son las personas y su bienestar, el capital humano. El cambio organizacional responde a la necesidad de una nueva forma de trabajar en la que se afrontan problemas cada vez más complejos y en la que influye la aplicación de nuevas tecnologías.

La cultura de una compañía está compuesta de rasgos y valores que la identifican y que se ponen en práctica en el día a día. Todos estos rasgos se reflejan en prácticas concretas:

- **Trabajo en equipo** (integración de equipos diversos, de diferentes áreas, en un mismo espacio).
- **Liderazgo comunicativo** (el rol del jefe incluye nuevas formas de relación y acercamiento a los colaboradores. Desaparecen los despachos).
- **Diversidad** (se trata de un edificio 100% accesible para las personas con capacidades diferentes).
- **Conciliación** (fomento de los principios de igualdad en el trabajo; fórmulas como teletrabajo, a las que ya se acogen más de 500 personas en la compañía; o luces apagadas a una hora concreta).
- **Responsabilidad** (política de relación con las comunidades indígenas y de respeto por la cultura en los sitios donde estamos presentes).
- **Sostenibilidad** (oficina sin papeles, transporte público, bicicleta, coche eléctrico, zonas verdes, espacios abiertos, reciclado de agua, energía fotovoltaica, etc.).
- **Innovación** (nuevas herramientas y formas de trabajar que potencien la creatividad y disminuyan las barreras).
- **Seguridad** (el diseño de *Campus* permite la facilidad de acceso y evacuación. Cuenta con un sistema de extinción de incendios novedoso, que acomete el mismo por zonas, clave para evitar la propagación).

## ¿Cómo se impulsa la evolución cultural?



Siendo palancas de ese cambio, desde las personas, el entorno y la organización de trabajo, potenciando las herramientas con las que se cuenta, y también a través del espacio y la arquitectura. Este último punto se refleja en el edificio de la sede. Se trata de más de 123.000 metros cuadrados construidos, impresionantes a nivel arquitectónico, y que respetan el medio ambiente, siguiendo los criterios de sostenibilidad, reducción de emisiones de $CO_2$ y eficiencia energética. Las características del edificio son:

1. Los espacios diáfanos, que favorecen el trabajo colaborativo y flexible.
2. La unión de empleados de todas las áreas de negocio, lo que potenciará y facilitará el intercambio de información.
3. La luz, espacios abiertos, salas de reuniones transparentes y mobiliario blanco.
4. Las zonas verdes, con casi 100 árboles de gran tamaño y numerosas plantas, que invitan a los empleados a disfrutar de una pausa.

Lo importante es que no se trata sólo de un recinto o edificio, sino que refleja ese cambio en la forma de trabajar. Esta **nueva cultura Repsol** se refleja además en su diseño y equipamiento. Un liderazgo colaborativo sin distinciones jerárquicas arquitectónicas.

La sede la componen cuatro edificios, cada uno con uno de los cuatro colores corporativos en el interior, que forman un conjunto arquitectónico en forma de claustro. Así, el gris plateado, el azul, el naranja y el rojo marcan su personalidad. El centro y las zonas verdes, con casi 100 árboles de gran tamaño y numerosas plantas, invitan a los empleados a disfrutar de una pausa

El campus Repsol permite trabajar sin estar anclados al puesto de trabajo, y hacerlo desde el jardín, las cafeterías o las salas de reuniones –formales e informales–. Destacan en ella los techos altos, los espacios diáfanos, las paredes de cristal, pequeñas mesas de reunión diseminadas aquí y allá junto con cómodas butacas, plantas, vidrio, colores neutros y alegres, despachos modulares…

El edificio trata de proporcionar la flexibilidad necesaria y responder a las prioridades de investigación que vayan surgiendo. Los numerosos espacios informales de reunión fomentan las conexiones y la colaboración entre investigadores. Los interiores se han diseñado en función de una avanzada concepción de la innovación, pues entienden que ésta no sólo ocurre en las áreas destinadas a tal fin, sino que muy a menudo resulta de encuentros fortuitos y de la formación de grupos creativos en el momento.

El edificio de Campus ha sido diseñado por el arquitecto Rafael de la Hoz, especialista en plasmar la cultura corporativa de las compañías, y ha obtenido la certificación LEED. Éstas son las iniciales *de Leadership in Energy & Environmental Design* (Liderazgo en Eficiencia Energética y Diseño Sostenible). Para conseguir este certificado, hay que contemplar una serie de criterios sostenibles que abarcan todo el ciclo de vida del edificio (diseño, construcción, operación y mantenimiento). Esta certificación se obtiene cumpliendo unas estrictas condicionantes que abarcan los siguientes aspectos: parcela sostenible, eficiencia en el uso del agua, energía y atmósfera, materiales y recursos, y calidad ambiental interior. Además, todo el diseño ha sido pensado desde el punto de vista de la accesibilidad y la rápida evacuación.

*Fuente:* http://www.energiacreadora.es/ec-3/cambios-de-cultura-empresarial-el-ejemplo-de-repsol/

## 10. Preguntas sobre el caso

- ¿Los cambios de cultura empresarial realizados por Repsol con su proyecto "Campus", son suficientes para conseguir la nueva filosofía de trabajo que se proponen?
- La nueva cultura de Repsol destaca algunos rasgos como la innovación, colaboración y equilibrio de la vida personal y profesional entre otros. Las prácticas que proponen para conseguirlo, ¿son suficientes?
- Repsol ocupa el séptimo puesto en el ranking MercoPERSONAS 2012, ¿qué puede hacer para escalar posiciones?
- ¿Qué más formas hay de impulsar la evolución de la cultura?

## 11. Cuestiones a debatir

- ¿Cómo se puede cuidar eficazmente al empleado en la empresa con el acuerdo alcanzado por los Ministros de Trabajo de la UE de ampliar la jornada laboral hasta 65 horas semanales?
- ¿Cómo explicar que en el ranking MercoPERSONAS 2008, de las 12 mejores empresas para trabajar en España la mayoría sean compañías tecnológicas y del sector bancario?
- ¿Hasta qué punto las mejoras de las condiciones laborales no son una "trampa", para conseguir que los trabajadores pasen más horas en su puesto de trabajo del que deberían?
- ¿Qué medidas, además de las expuestas en el tema, podrían adoptar las empresas para favorecer el entorno de trabajo y eliminar el absentismo?
- ¿Qué elemento de la cultura corporativa considera más importante que los demás? y ¿Por qué?
- ¿Las ciudades corporativas dan más libertad al trabajador o menos? ¿Por qué?
- Las empresas españolas están sufriendo cambios y evolucionando para mejorar el entorno laboral, ¿cree que este proceso va ser rápido o por el contrario será a largo plazo?, ¿cómo afecta la crisis a estos cambios?

## 12. Bibliografía


ÁLVAREZ, P. (2007, 24 de febrero): Cuidar a los empleados beneficia el negocio. *Cinco Días*. Disponible en: http://www.cincodias.com/articulo/D/Cuidar-empleados-beneficia-negocio/20070224cdscdicnd_9/cdspor/

ÁLVAREZ, P. (2008, 16 de febrero): La gestión de plantillas gigantes. *Cinco Días*. Disponible en: http://www.cincodias.com/articulo/Directivos/gestion-plantillas-gigantes/20080216cdscdidir_1/cdspor/

ÁLVAREZ, P. (2008, 5 de julio): Los jefes se preocupan por cuidar el talento. *Psicología Organizacional y Recursos Humanos*. Disponible en: http://psicologosorganizacionales.blogspot.com/2008/07/los-jefes-se-preocupan-por-cuidar-el.html

APPLE (2012, 25 de abril): *Análisis de los resultados fiscales de Apple*. Disponible en: http://appleweblog.com/2012/04/analisis-de-los-resultados-fiscales-de-apple

BARBERO, P. (2010, 31 de octubre): Conciliación en tiempos de crisis, ¿misión imposible?. *El Mundo*. Disponible en: http://www.elmundo.es/mundodinero/2010/10/29/economia/1288354851.html

BLODGET, H. (2008, 3 de octubre): Apple Denies Steve Jobs Heart Attack Report: "It Is Not True". Silicon Alley Insider. *Digital Business, Live*. Disponible en: http://www.alleyinsider.com/2008/10/apple-s-steve-jobs-rushed-to-er-after-heart-attack-says-cnn-citizen-journalist

CINCO DÍAS (2011, 24 de octubre): *Altadis activa un cambio en su cultura corporativa*. Disponible en: http://www.cincodias.com/articulo/empresas/altadis-activa-cambio-cultura-corporativa/20111024cdscdiemp_16/

COMPROMISO RSE (2012, 28 de junio): *La sostenibilidad entendida desde la esencia del negocio*. Disponible en: http://www.compromisorse.com/entrevista/directora-de-comunicacion-directora-de-comunicacion-y-relaciones-publicas/henkel-iberica-grupo-novartis-en-espana/elisenda-ballester-montserrat-tarres/

DÍAZ, A. R. (2012, 15 de marzo): *Las empresas que salen con éxito del Parque Científico de Madrid son la solución a la crisis*. Disponible en: http://www.lacatedralonline.es/innova/caleidoscopio/13481-las-empresas-que-salen-con-exito-del-parque-cientifico-de-madrid-son-la-solucion-a-la-crisis

EFE (2008, 31 de octubre): El Consejo de RTVE estudia la propuesta de instalar la nueva sede en Pozuelo. *El Mundo*. Disponible en: http://www.elmundo.es/ elmundo/2008/10/31/comunicacion/1225459373.html

EQUIPOS Y TALENTOS (2012, 29 de mayo): *Las claves de la gestión del talento en tiempos de crisis*. Disponible en: http://www.equiposytalento.com/noticias/2012/05/29/ las-claves-de-la-gestion-del-talento-en-tiempos-de-cambio

EUROPA PRESS (2008, 28 de mayo): Microsoft, Google y Cisco lideran el "top ten" de las empresas que mejor tratan a sus empleados en Europa. *El Economista*. Disponible en: http://ecodiario.eleconomista.es/sociedad/noticias/564513/05/08/Microsoft-Google-y-Cisco-lideran-el-top-ten-de-las-empresas-que-mejor-tratan-a-sus-empleados-en-Europa.html

EXPANSIÓN (2012, 4 de octubre): *El valor de Apple ha subido cerca de un 80% en bolsa un año después de la muerte de Steve Jobs*. Disponible en: http://www.expansion.com/2012/10/04/empresas/digitech/1349368740.html

GALLEGO, J. G. (2007, 25 de marzo): Microsoft, la mejor empresa para trabajar en España. *El Mundo*, p. 47.

GREAT PLACE TO WORK (2012): Disponible en: http://www.greatplacetowork.es/

GOENAGA, P. (2010, 25 de agosto): Cultura empresarial. *Cinco Días*. Disponible en: http://www.cincodias.com/articulo/opinion/cultura-empresarial/20100825cdscdiopi_1/

GORDON, J. (1996): *Comportamiento Organizacional* (5.ª ed). México, Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

HERNÁNDEZ VELASCO, J. (2012, mayo): De la conciliación a la reputación. *Capital Humano*, n.º 265, pp. 80-85.

JUNCO, L. (2008, 1 de abril): ¡Hoy es el día de contar chistes en la oficina!. En *Expansión*. Disponible en: http://www.expansion.com/2008/04/01/empresas/1106591.html

LESSEM, R. (1992): *Gestión de la cultura corporativa*. Madrid, Díaz de Santos.

LEZANA, C. (2007): El BBVA vende la torre de Azca y compra terrenos para su nueva sede en Madrid. *Correo Digital*. Disponible en: http://www.elcorreodigital.com/vizcaya/prensa/20070620/economia_viz/bbva-vende-torre-azca_20070620.html

MEDINA, A. (2008, 8 de septiembre): Endesa pone en valor sus políticas de conciliación e igualdad. *Expansión*. Disponible en: http://www.expansion.com/ 2008/09/08/mujer-empresa/1162447.html

MERCO PERSONAS (2012): *Presentación de resultados Merco Personas 2012*. Disponible en: http://www.merco.info/es/blogs/2/posts/232

P. E. (2007, 7 de agosto): El "buen rollo" en el trabajo, principal factor de fidelidad a la empresa. *El País*. Disponible en: http://www.elpais.com/articulo/economia/buen/rollo/trabajo/principal/factor/fidelidad/empresa/elpepueco/20070807 elpepueco_4/Tes

PÉREZ-BOUZADA, A. (2007, 24 de febrero): Las emociones mueven los modelos de negocio. *Cinco Días*. Disponible en: http://www.cincodias.com/articulo/D/emociones-mueven-modelos-negocio/20070224cdscdicnd_11/cdspor/

PÉREZ-BOUZADA, A. (2008, 23 de abril): 50 empresas con gancho para trabajar en España. *Cinco Días*. Disponible en: http://www.cincodias.com/articulo/Sentidos/empresas-gancho-trabajar-Espana/20080423cdscdicst_1/cds5sc/

PERONA, A. (2004, 4 de noviembre): Viaje al centro de la "Ciudad de Santander". *Actualidad Económica*, pp. 17-24.

Price Waterhouse Coopers (2010): *Movilidad del talento en 2020. La carrera internacional de los millennials*, p. 5. Disponible en: http://kc3.pwc.es/local/es/kc3/publicaciones. nsf/V1/7F871F647C965391C1257720002893F3/$FILE/ResumenMovilidad-Talento2020.ppt.pdf

RECURSOS HUMANOS (2012, junio): *Conclusiones del I Encuentro de Gestión del Talento 2012*. Disponible en: http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/8577-conclusiones-del-iencuentro-de-gestion-del-talento-2012.html

SANZ DE LA TAJADA, L. A. (1994): Integración *de la identidad y la imagen de la empresa. Desarrollo conceptual y aplicación práctica*. Madrid, ESIC.

SCHEIN, E. H. (1988): *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Barcelona, Plaza&Janes.

TEBE, M. (2008): ¿Qué podemos hacer para potenciar nuestra cultura corporativa? *Microsoft*. Disponible en: http://www.microsoft.com/spain/empresas/rrhh/cultura_empresarial.mspx

VILLAFAÑE, J. (2008): *La gestión empresarial de la imagen corporativa*. Madrid, Pirámide.

VILLASECA, B. (2008, 6 de abril): Si Google puede, las demás también. *El País*. Disponible en: http://www.elpais.com/articulo/servicios/Google/puede/elpepueconeg/20080406 elpnegser_7/Tes

Capítulo 5

# Responsabilidad social corporativa y reputación corporativa

*Belén López Vázquez y Ana Sebastián Morillas*

1. Introducción
2. RSC: concepto y aplicación en la empresa
3. Directrices para integrar la RSC en las empresas
4. La comunicación de la RSC
5. Reputación Corporativa: concepto y medición
6. Relación entre Imagen, Reputación y RSC
7. Resumen del capítulo
8. Caso empresarial RSC: Triodos Bank
9. Preguntas sobre el caso RSC
10. Caso empresarial Reputación Corporativa: Ryanair
11. Preguntas sobre el caso Reputación Corporativa
12. Cuestiones a debatir
13. Bibliografía

## Objetivos del capítulo

Los objetivos generales de este capítulo incluyen, tanto la definición y estudio de cada intangible, como la relación entre ambos y su repercusión en la imagen de las compañías en la sociedad. De manera específica, los objetivos se resumen en el siguiente cuadro:

- Definir la Responsabilidad Social Corporativa (RSVC) la Reputación Corporativa.
- Estudiar la relación existente entre ambos intangibles empresariales.
- Conocer cómo se gestionan en las empresas la RSC y la Reputación.
- Conocer la repercusión de estos intangibles en la imagen corporativa empresarial.
- Analizar las acciones comunicativas de Responsabilidad Social y su incidencia en la Reputación y la Imagen Corporativa.

## 1. Introducción

El contexto empresarial se desarrolla en estos últimos años atendiendo a diferentes necesidades que se traducen en crear los mejores y más innovadores productos, como en diseñar las mejores estrategias empresariales, ya que la competencia es elevada y conseguir el liderazgo es un reto cada vez más difícil para las organizaciones.

La gestión de los intangibles se incorpora en las empresas para generar una imagen positiva en la percepción de los públicos y, de esta forma, aumentar la confianza y mejorar su reputación ante los diferentes públicos. De este modo, los intangibles contribuyen tanto a la diferenciación de las empresas frente a sus competidores como a dar respuesta a las demandas de los diferentes *stakeholders*. La Responsabilidad Social Corporativa se constituye de esta forma como una herramienta de gestión que contribuye a la eficacia empresarial, ya que, tal y como señalan diferentes estudios, aporta mejores resultados financieros en las compañías, al tiempo que éstas se fortalecen en el mercado y son percibidas de manera más positiva por los ciudadanos.

Por su parte, la reputación es un intangible que sólo se consigue con la suma de comportamientos que nacen desde dentro de las organizaciones y que se prolongan a lo largo del tiempo con cada uno de sus públicos estratégicos. La reputación es el resultado de todas esas acciones y a medida que las relaciones empresariales son más fuertes, éstas repercuten en la reputación empresarial. Sin embargo, estos logros obtenidos con esfuerzo pueden perderse si no se gestionan de manera adecuada las crisis y situaciones complejas que todas las organizaciones tienen que abordar en su existencia.

## 2. RSC: concepto y aplicación en la empresa

Para definir la RSC se debe tener en cuenta que la empresa se concibe hoy día como una entidad que genera riqueza y también beneficios a la sociedad y su entorno. Algunos autores señalan el origen de este movimiento en los años 60 y 70 –aunque sus orígenes se remontan al siglo XIX en el marco del Cooperativismo y Asociacionismo– pero es desde los años 90 cuando cobra fuerza ante las nuevas pautas de la sociedad, como son: la globalización, la conciencia ecológica y el desarrollo de las nuevas tecnologías, entre otras.

En relación al término, no existe consenso en su definición y en la denominación, ya que se habla de Responsabilidad Social Corporativa (RSC), Responsabilidad Social Empresarial (RSE), en la medida en que se distingue entre empresa y corporación; y de manera más abreviada Responsabilidad Corporativa (RC), término que se utiliza más recientemente para englobar a todo tipo de empresas, independientemente de su tamaño. Estas son algunas de las definiciones que se pueden encontrar sobre este concepto; tan sólo reseñar que éstas definen la Responsabilidad Social como la integración voluntaria de las preocupaciones sociales y medioambientales en los procesos y sistemas de gestión empresariales.

- El libro Verde de la Unión Europea define la RSC como "la integración voluntaria por parte de las empresas de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores". Y distingue dos dimensiones de la RSC: la dimensión interna, que afecta a los empleados y al medio ambiente incluyendo la gestión de recursos humanos, la salud y la seguridad en el trabajo, la adaptación al cambio y la gestión del impacto ambiental y de los recursos naturales. Por otra parte, está la dimensión externa, que recoge las relaciones con la comunidad, con los proveedores y los consumidores, los derechos humanos y los problemas ecológicos mundiales.

  La nueva definición de la Comisión Europea (2011) subraya que RSC es "la res ponsabilidad de las empresas por su impacto en la sociedad", maximizando la creación de valor compartido con todos los stakeholders y la sociedad".

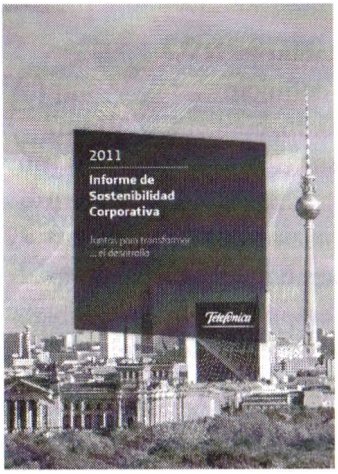
- El Consejo Mundial Empresarial para el Desarrollo Sostenible la define como "el compromiso de las empresas de contribuir al desarrollo económico sostenible, trabajando con los empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad en general para mejorar su calidad de vida".

- Corporate Social Responsability Europe (CSR Europe), constituido por empresas europeas, recoge las definiciones de *Business in the Community* del Reino Unido, considerada una de las organizaciones pioneras en el campo de la RSC y la define como "la expresión del compromiso de una empresa con la sociedad y la aceptación de su rol en ella". Esto incluye el pleno cumplimiento de la ley y acciones adicionales para asegurar que la empresa no opera a sabiendas en detrimento de la sociedad. Para ser efectivo y visible, este compromiso debe de estar respaldado por recursos, liderazgo y ser medible y medido".

- Para la Organización Internacional del Trabajo (OIT) la responsabilidad social de la empresa es el conjunto de acciones que toman en consideración las empresas para que sus actividades tengan repercusiones positivas sobre la sociedad y que afirman los principios y valores por los que se rigen, tanto en sus propios métodos y procesos internos como en su relación con los demás actores. La RSE es una iniciativa de carácter voluntario.

– Otra definición comúnmente utilizada es la que aporta A. Carroll, quien señala cuatro obligaciones por parte de las empresas. Así, la empresa debe ser rentable (cumplir con sus obligaciones económicas), debe obedecer la ley (cumplir con sus obligaciones legales), mantener un comportamiento ético (cumplir con las obligaciones éticas) y devolver a la sociedad parte de lo que ésta le entrega a través de la filantropía o acción social (cumplir con las obligaciones filantrópicas). De aquí se desprende que la empresa es un agente activo en la sociedad con múltiples responsabilidades que se traducen en diferentes compromisos con los *stakeholders* o grupos de interés, mediante actuaciones que las empresas hacen públicas en sus memorias de sostenibilidad o triple cuenta de resultados, haciendo mención a la información que éstas publican periódicamente.

Estas definiciones hacen referencia a una forma ética de gestión de las empresas para contribuir a un desarrollo sostenible mediante su manera de hacer negocios, como a la forma de relacionarse con los diferentes públicos, que demandan actuaciones en las empresas que materialicen estos compromisos. Los grupos de interés o *stakeholders* son: empleados, inversores, proveedores, accionistas, medios de comunicación, consumidores, ONG's, que tienen una relación directa o indirecta con la empresa.




La Triple Cuenta de Resultados es el balance donde las empresas publican los resultados de sus actuaciones en tres dimensiones: social, medioambiental y económica. Así, un buen número de empresas, tanto en el ámbito internacional como en el contexto español, reflejan los resultados detallados de sus políticas comerciales, sociales y medioambientales, para dar a conocer cómo gestionan sus actuaciones en estas áreas: sus resultados económicos como el impacto en el medioambiente de su actividad, junto a su compromiso social, con las acciones que desarrollan en su entorno para contribuir al desarrollo social.

De esta forma, las principales responsabilidades éticas de las empresas con los trabajadores y la comunidad se traducen en diferentes actuaciones:

- Generar riqueza de forma eficaz.
- Distribuir de manera equitativa la riqueza generada en el entorno.
- Proporcionar a los consumidores productos útiles en condiciones justas.

- Respetar los derechos humanos con unas condiciones de trabajo dignas que favorezcan la seguridad, la salud laboral y el desarrollo profesional de los empleados.
- Respetar el medio ambiente minimizando los impactos que genera la empresa con su actividad.

Diferentes estudios apuntan que las empresas socialmente responsables tienen mejores resultados. Los consumidores eligen marcas de empresas socialmente responsables y tienden a comprar menos en empresas que no utilizan estos criterios. Además, las empresas socialmente responsables atraen y retienen a los mejores empleados. Por todo esto, la Responsabilidad social es determinante en la eficacia empresarial, ya que se traduce en lealtad del cliente por utilizar criterios sostenibles, mayor compromiso de los empleados y mejores resultados financieros. En España han sido las empresas que cotizan en el IBEX 35 las que han incorporado políticas de RSC ante las exigencias de los mercados internacionales y ahora las PYMES están adoptando este modelo de gestión como respuesta a las nuevas demandas de sus diferentes grupos de interés. De esta forma, las empresas del tejido empresarial español están modificando sus políticas para introducir criterios éticos en su gestión.

Una de las iniciativas destacables de Responsabilidad Social en España es el mercado de la RSE que organiza Forética, empresa española cuya finalidad es el fomento de la gestión ética en las empresas. En este mercado las empresas presentan soluciones que han puesto en práctica en diferentes dimensiones de Responsabilidad Social como son: Responsables con el Clima, RSE y Mercado, Impacto en la Comunidad, Lugar de Trabajo, Transparencia y Buen Gobierno.

Forética

En esta IV edición se han presentado 64 propuestas que se han dividido en cinco categorías como son: "Responsables con el Clima", con 13 soluciones; "Impacto en la Comunidad", con 12 soluciones; "RSE y Mercado", con 11 soluciones; "Lugar de trabajo", con 8 soluciones y "Transparencia y Buen Gobierno", con 7 soluciones. Las categorías se relacionan con las distintas áreas de la gestión de una empresa, demostrando la incidencia de la responsabilidad social y la competitividad de las mismas.

***Sanitas, ganadora de la IV edición del CSR MarketPlace, de Forética, por su proyecto "Sanitas Smile"***

- "IKEA Valladolid, 20% más eficiente energéticamente", seleccionada como mejor solución de la categoría "Responsables con el clima".
- ICO-Pacto Mundial ganadora a la mejor solución de pyme o pequeña organización.

15 de noviembre.- La iniciativa "Sanitas Smile" presentada por Sanitas dentro de la categoría "Lugar de Trabajo" ha resultado vencedora, en la IV edición del CSR MarketPlace de Forética que ha tenido lugar esta mañana en el Pabellón de Convenciones de la Casa de Campo de Madrid. La iniciativa de esta compañía ha sido elegida como la mejor por las más de 300 personas presentes en el evento, de entre las más de 50 soluciones presentadas, confirmándose así como la cita de referencia en nuestro país en el ámbito de la Responsabilidad Social.

En esta edición, ha tenido especial relevancia la participación de las empresas dentro de la categoría "Responsables con el Clima" de la que ha resultado ganador IKEA Ibérica, con el proyecto "IKEA Valladolid, 20% más eficiente energéticamente".

Como resultados podemos destacar las más de de 270.000 personas beneficidas en las distintas soluciones presentadas en la categoría de "Lugar de trabajo" así como una alta participación de los empleados, alcanzando los 2000 trabajadores implicados. Por su parte, cabe mencionar que en la categoría "RSE y Mercado", en el conjunto de estas iniciativas se han conseguido más de un millón de personas beneficiadas mientras que en "Impacto en la Comunidad" se han alcanzado las 40.000.

*Fuente:* http://marketplace2012.foretica.org/

## 3. Directrices para integrar la RSC en las empresas

Son múltiples las organizaciones que contribuyen a la difusión de la Responsabilidad Social, tanto a nivel internacional como nacional. Así, existen iniciativas como es el Pacto Mundial propuesta por las Naciones Unidas, creada con el fin de involucrar a las empresas de manera voluntaria en la gestión de los retos sociales y medioambientales que quieran contribuir a un desarrollo sostenible en sus actividades. Esta comienza en el año 2000 y en la actualidad se han adherido más de 4000 empresas de 116 países diferentes, con gran aceptación por parte de

las empresas españolas. Todas las empresas firmantes deben presentar un Informe de Progreso cada año sobre sus avances en la implantación de sus políticas basadas en estos Principios.

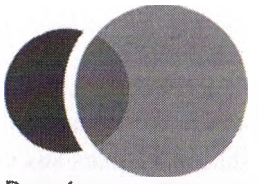
Los Diez Principios del Pacto Mundial están basados en la Declaración de los Derechos Humanos y Convenciones Universales, la Declaración de Principios y Derechos Fundamentales en el Trabajo (OIT), la Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo y la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción. Y se engloban en: derechos humanos, normas laborales, medio ambiente y lucha contra la corrupción.

Por otra parte, las empresas que incorporan la Responsabilidad Social en las distintas actividades de su cadena de valor, hacen visibles sus comportamientos socialmente responsables a través de múltiples instrumentos que sirven para comunicar interna y externamente sus resultados, que se organizan mediante normas, estándares y certificaciones que permiten integrar las diferentes dimensiones de la RSC en la actividad empresarial. Para ello, se utilizan diferentes normas y estándares, como son: La norma SA8000, *Social Accountability Standard 8000,* el estándar AccountAbility AA1000, la norma EMAS 2001 y la reciente ISO 26000, norma global de RSE.

La herramienta que tiene mayor aceptación en la comunicación de resultados es la que proporciona el Global Reporting Initiative, que es una guía mundial que sirve para la elaboración de memorias de sostenibilidad que permite detallar el desempeño económico, social y medioambiental de las empresas a través de indicadores que se especifican en el desempeño de la actividad empresarial. En la actualidad empresas de todo el mundo y sectores presentan anualmente su memoria de sostenibilidad siguiendo los criterios GRI, permitiendo la comparación de resultados entre empresas de los mismos sectores económicos.

En España existe también certificación a través de la norma SGE-21, Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable de Forética, norma que establece los requisitos que debe cumplir una organización para integrar de forma voluntaria la gestión la Responsabilidad Social. Además, otorga una certificación en Gestión Ética y Responsabilidad Social si la empresa cumple una serie de requisitos en las siguientes áreas de gestión: alta dirección, clientes, proveedores, empleados, entorno social, entorno medioambiental, inversores, competencia y administraciones públicas. Un total de 105 empresas españolas cuentan con esta certificación.

Otro elemento de valoración en el mercado son los índices bursátiles éticos, sostenibles o socialmente responsables, que incluyen a aquellas empresas que destacan en su comportamiento social y medioambiental. Se incluyen en ellos, empresas con buenos resultados económicos, sociales y medioambientales. Los principales índices son: Dow Jones Sustainability Index y FTSE4Good, entre otros.



La RSC se constituye como un modelo de gestión empresarial eficaz para afrontar los nuevos retos globales, porque entre otras razones: contribuye a un desarrollo sostenible, refuerza las relaciones con los públicos internos y externos de las organizaciones y sensibiliza a los ciudadanos sobre las diferentes necesidades de la sociedad a través de las diferentes acciones con los stakeholders.

## EL VOLUNTARIADO CORPORATIVO TOMA CUERPO EN ESPAÑA

*Casi el 60% de las grandes empresas en España tienen programas que fomentan la participación altruista de sus empleados*

En España, alrededor del 57% de las empresas con más de 500 empleados tiene programas de voluntariado. En Estados Unidos son la inmensa mayoría las que han apostado por crear proyectos en los que ofrecen a sus trabajadores la oportunidad de colaborar en programas solidarios, propios o junto a organizaciones sin ánimo de lucro con las que tienen convenios. Es una forma de ayudar a resolver los problemas de la sociedad, pero también de mejorar la imagen de la empresa y darle un valor añadido, tanto para los empleados como para sus clientes. Unos y otros buscan cada vez más saber que sus acciones –tanto el trabajo como el gasto, por ejemplo- tienen un impacto positivo en el entorno. "Servir a la sociedad debe ser una parte de la estrategia empresarial, es la sostenibilidad para innovar", argumenta Rosabeth Moss-Kanter, profesora titular de Negocios en la Harvard Business School.

Jackie Norris, directora ejecutiva del Instituto Corporativo de Puntos de Luz, subraya que para que el voluntariado tenga un impacto real debe estar desarrollado en todos los niveles de la compañía. "Sin el apoyo activo de la dirección es imposible que los proyectos tengan éxito", ha dicho. Esa experta en responsabilidad social corporativa cree además que se debe ofrecer a los empleados distintas actividades conforme a sus habilidades o su disposición. "Quizá algunos pueden sólo dedicar un día a alguna actividad como ir a pintar paredes de una escuela, otros solo algunas horas cada cierto tiempo haciendo microvoluntariado desde casa por Internet y otros utilizar sus capacidades profesionales para colaborar en alguna organización", sostiene.

Esta última opción es la que aplican empresas como Coca-Cola, Alcoa o Ferrovial. En esta última, por ejemplo, se ha desarrollado un programa de desarrollo de infraestructuras de agua y saneamiento con la ayuda de empleados voluntarios. "Tenemos un gran equipo, por qué no ofrecer lo que mejor sabemos hacer: crear infraestructuras y gestionarlas", ha dicho Gonzalo Sales, responsable de programas de Responsabilidad Social Corporativa de Ferrovial. "No queremos simplemente donar, queremos ser actores sociales", ha declarado.

No obstante, los expertos creen que las razones para apostar por programas de voluntariado corporativo no se ciñen sólo al beneficio que estos puedan aportar de manera directa a la sociedad. "La gente trabaja más a gusto cuando lo que hace tiene un sentido último de servicio a los demás", afirma Moss-Kanter. El estudio *Impacto del voluntariado* de la consultora Deloitte muestra que el 62,5% de los empleados jóvenes prefiere trabajar en una compañía que tiene programas de voluntariado corporativo.

Estos proyectos, según los expertos, ayudan a mejorar el clima laboral, favorecen el trabajo de equipo. "Además contribuye a desarrollar las habilidades de las personas y el sentimiento de pertenencia al proyecto empresarial", ha dicho Norris, que también cree que es un añadido a la imagen de la empresa.

*Fuente:* "El País" - María R. Sahuquillo - 30 de marzo de 2012.

# 4. La comunicación de la RSC

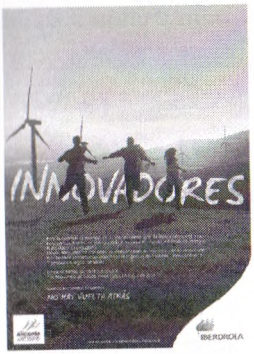
Las empresas utilizan múltiples herramientas para dar a conocer su responsabilidad social. Los resultados anuales se detallan en las memorias de sostenibilidad, así como en diferentes plataformas de comunicación que están disponibles para todos los stakeholders: webs y portales corporativos, publicaciones internas y externas y publicidad corporativa, entre otras. Si consultamos los sitios web de las principales corporaciones españolas, todas ellas ofrecen amplia información sobre acción social, formación para sus trabajadores, utilización de recursos que respetan el medio ambiente, etc.

Cabe destacar la multitud de acciones que desarrolla Iberdrola, empresa líder mundial en energías renovables, con acciones como el juego *Muévete en verde*. Esta acción está dentro del programa Movilidad Sostenible en la empresa, donde los ciudadanos pueden conocer las emisiones de CO2 producidas en los desplazamientos de cada medio de transporte, así como la calculadora que la empresa ofrece para medir emisiones de CO2 en viajes. A su vez, ofrece una guía de movilidad sostenible para la empresa responsable.

Este conjunto de actuaciones forman parte del comportamiento responsable o gestión ética empresarial, con la finalidad de hacer creíble la empresa ante sus públicos o *stakeholders*, y repercute positivamente en la reputación corporativa, por lo que cobra gran importancia comunicar convenientemente todas estas acciones para informar sobre la gestión de la empresa. Nos encontramos ante una nueva forma de gestionar la comunicación empresarial cuyo objetivo es generar confianza en los diferentes públicos.

La comunicación de los valores de RSC contribuye a mejorar la percepción de los stakeholders en relación a las empresas y de este modo la comunicación se

convierte en un elemento estratégico que, además de transmitir el posicionamiento de las marcas en el ámbito de la sostenibilidad, sirve a su vez para diferenciarlas del resto de marcas que comunican valores de RSC.



Las diferentes acciones comunicativas que realizan las corporaciones tienen un efecto positivo en el fortalecimiento de la imagen corporativa siempre y cuando se produzca una coherencia entre sus políticas de RSC y el mensaje publicitario. La comunicación en RSC contribuye a mejorar la percepción que tienen los consumidores de la compañía, que están dispuestos a castigar a las empresas que no son socialmente responsables, por lo que las corporaciones deben asegurarse de que sus mensajes sean coherentes con las actividades que desempeñan.

Por esta razón, es necesaria la gestión estratégica de la comunicación corporativa, que es la comunicación que utilizan las empresas para promoverse en su totalidad a través de los principales valores de identidad corporativa. Esta comunicación está encaminada a crear una imagen favorable entre los públicos y tiene un tono emocional para generar cercanía en los destinatarios destacando los retos de futuro como parte de los compromisos adquiridos con los stakeholders.

**Aspectos más destacables de la comunicación corporativa:**

- Las compañías dan a conocer los valores sociales y medioambientales.
- Estas informan al público sobre los compromisos e impactos sociales y medioambientales.
- Además, las empresas dan a conocer acciones responsables en todas las dimensiones de la Responsabilidad social.
- Estas acciones mejoran la imagen corporativa siempre y cuando los stakeholders perciban coherencia entre los valores y el mensaje.

La responsabilidad social es un concepto ligado a los impactos que generan las empresas en la sociedad. En este sentido, se entiende la Responsabilidad Social como la gestión estratégica para reducir los impactos negativos de la actividad empresarial incrementando los impactos positivos mediante acciones, planes de actuación y políticas globales que las compañías mejorando la imagen de la compañía como consecuencia de estas acciones. Esto es aplicable además a todo tipo de compañías, tanto multinacionales como pymes.

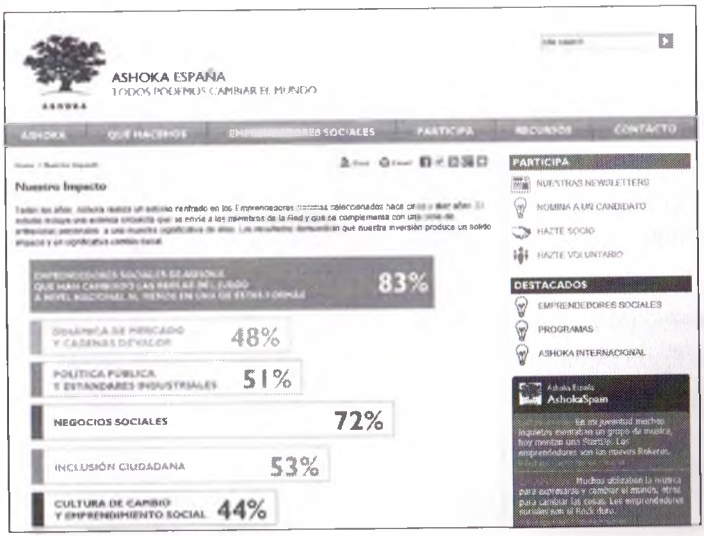
Se hace imprescindible un análisis sobre los múltiples conceptos ligados a la RSC, como son: la ética empresarial, gobierno corporativo, productos responsables, etc., que, en ocasiones, son percibidos de forma incoherente y por esto restan credibilidad a las compañías. Por lo que se hace imprescindible una gestión integrada de la Responsabilidad Social con las restantes áreas de la empresa.

La lógica empresarial se articula mediante criterios económicos. Las empresas justifican sus acciones siempre y cuando sean rentables para su actividad; de modo que, este modelo de gestión se hace atractivo porque genera valor y riqueza en las empresas atendiendo a las nuevas necesidades sociales y económicas. Es cierto que la RSC tiene buena acogida en el ámbito empresarial y el comportamiento responsables se rentabiliza en términos de imagen y reputación empresarial, pero existen riesgos asociados a estos comportamientos si no se gestionan de forma adecuada.

Como señalan diferentes informes, de seguir aumentando los niveles de consumo los recursos del planeta serán insuficientes para cubrir las necesidades humanas en los próximos años. Es necesario plantearse un desarrollo económico y social sostenible que incluya las políticas socialmente responsables de las compañías para garantizar unas condiciones de vida dignas a las generaciones presentes y futuras desarrollando nuevas fuentes de energía y sistemas de producción accesibles a la población global.

De manera específica, existen también un buen número de empresas en nuestro país que se crean con una finalidad social y que incluyen el concepto de sostenibilidad en su modelo de negocio. Igualmente, cabe mencionar entre las diferentes iniciativas sociales, aquellas que de manera individual desarrollan personas y que obtienen financiación de grandes empresas o asociaciones para desarrollar este proyecto y que, en su concepción y diseño incluyen aspectos sostenibles en cuanto que benefician a colectivos especiales.

Es el caso de Ashoka, la mayor red internacional de Emprendedores Sociales Innovadores. Esta organización global lidera la apuesta por la innovación y el emprendimiento social, construyendo una sociedad de ciudadanos que sean actores de cambios (Changemakers). Ashoka apoya el trabajo de 3.000 emprendedores sociales en 71 países. En España apoyan 23 proyectos (datos de 2012).



## LA FAGEDA

### El éxito de un sueño social

¿Qué es la Fageda? ¿De dónde viene su nombre? ¿Cuál es su proyecto empresarial y social? Se trata de una iniciativa social que integra laboral y socialmente a disminuidos psíquicos y enfermos mentales del norte de la comunidad autónoma de Cataluña en España mediante la producción y comercialización de yogures y otros postres lácteos de alta calidad, todos ellos sin conservantes ni colorantes, a partir de la producción de leche de sus propias vacas.

La dirección del proyecto está centrada en la persona de Cristóbal Colón, que además de fundador es el presidente. Su misión es proporcionar trabajo en condiciones de mercado a discapacitados intelectuales y/o enfermos mentales severos de la comunidad local en condiciones de desarrollar un puesto de trabajo, proporcionando servicios de terapia ocupacional, alojamiento y ocio. Lo que empezó siendo una cooperativa de trabajo es hoy una estructura más amplia y compleja formada por:

- 1 cooperativa laboral y de consumo
- 2 fundaciones: una patrimonial y una asistencial

La cooperativa La Fageda es una organización sin ánimo de lucro, por tanto, el excedente económico de sus actividades revierte en la creación de nuevo empleo en la empresa y en más medios para atención terapéutica y servicios a las personas atendidas. Se encuentra certificada por la ISO 14001 medioambiental; adherida al Código de Gestión Sostenible de la Empresa y ha recibido distintos galardones en España de la Organización Nacional de Ciegos Españoles (ONCE), la Fundación Empresa y Sociedad y a nivel internacional la Schwab Foundation.

El éxito con sus clientes y consumidores (solamente comercializa sus productos en la región catalana) se debe a la calidad los mismos. Su necesidad como clave para la sostenibilidad de la empresa forma parte de la cultura corporativa, porque sus clientes (las grandes superficies), pero también sus consumidores, compran el producto por la calidad artesanal que reconocen en sus productos.

Las características de un liderazgo para la auténtica Responsabilidad Social Corporativa, aquella que empieza desde la propia base de los negocios y su modelo, se fun-

damentan en la valentía pero también en la confianza. Una auto-confianza que no debe alejarse de la responsabilidad del análisis coste-beneficio, básico para la viabilidad y sostenibilidad del negocio. Una confianza que implica aceptar y asumir riesgos, más allá de lo esperable o razonable. Una gran confianza para creer en los demás y seguir buscando capacidades donde la evidencia sólo muestra discapacidades.

La Fageda representa hasta el momento un caso de éxito singular basado en una concepción trascendente (la idea inicial fue siempre hacer una empresa con alma) y social del proyecto empresarial, desde su propio origen.

*Fuente:* Casos. Documentos de estrategia. Corporate Excellence.

## 5. Reputación corporativa: concepto y medición

La reputación es un intangible que las empresas gestionan estratégicamente y es consecuencia de los buenos resultados económicos y de un comportamiento socialmente responsable. Las diferentes actuaciones empresariales comprometidas con sus *stakeholders* se traducen en valor que debe ser percibido por sus públicos y mejora la imagen de las compañías. Estas son algunas definiciones de reputación corporativa:

- Se entiende la reputación como una representación cognoscitiva de la habilidad de una compañía para satisfacer las expectativas de sus *stakeholders*. Además, la reputación es la unión racional (comportamiento corporativo) y emocional (naturaleza intangible) que los *stakeholders* tienen con una compañía. En términos visibles, es la imagen neta de una empresa para cada uno de sus públicos. (Charles Fombrun).
- Otra definición (Dowling) hace referencia al resultado de una imagen positiva de la empresa cuando ésta encierra valores como la autenticidad, la honestidad, la responsabilidad y la integridad, es decir, valores que apelan al compromiso con los *stakeholders* y al grado de cumplimiento de dichos compromisos.
- La reputación es también la cristalización de la imagen corporativa de una entidad cuando ésta es el resultado de un comportamiento corporativo excelente, mantenido a lo largo del tiempo, que le confiere un carácter estructural ante sus *stakeholders* estratégicos. Ese proceso de cristalización se da con el tiempo y genera confianza y buena reputación entre inversores, clientes, empleados y la sociedad (Villafañe).

REPUTATION INSTITUTE

Contacto de prensa:
**FERNANDO URÍAS** | Communication Director
+34 691058457 | **urias@reputationinstitute.com**

**Informe *2012 Global RepTrak™ 100* de Reputation Institute**

## Zara, única empresa española entre las cien con mejor reputación del mundo

**BMW, Sony, Disney, Mercedes-Benz y Apple encabezan el ranking del informe elaborado por Reputation Institute.**

• El informe ***2012 Global RepTrak™ 100*** recoge las valoraciones de casi 50.000 consumidores de 15 países, entre ellos el nuestro.
• La enseña de moda gallega, que por segundo año consecutivo vuelve a ser la única empresa española en este selecto *Top 100* de la reputación corporativa, obtiene 68,26 puntos sobre los 100 posibles y ocupa la 82ª posición, la misma que en 2011.

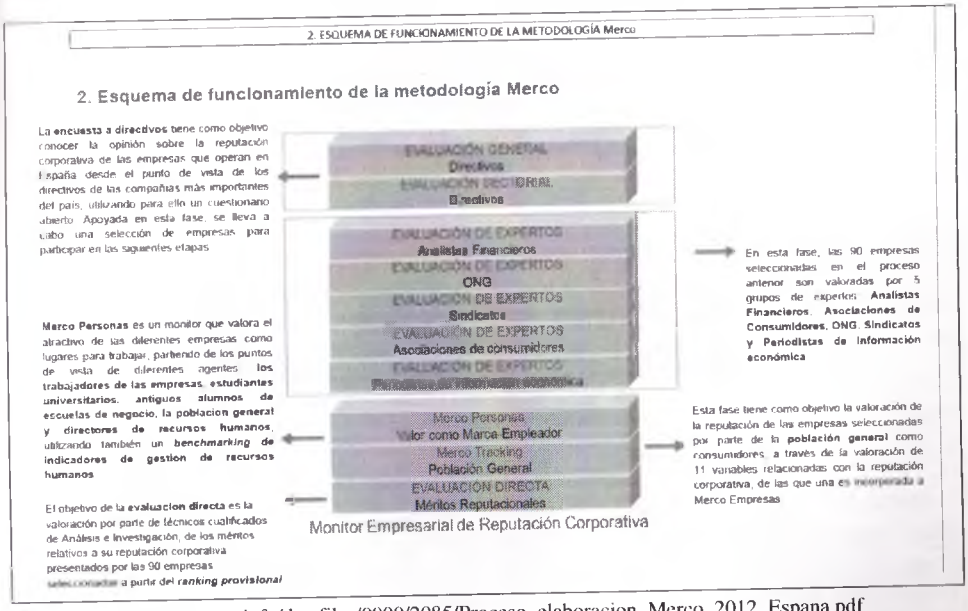
Para construir una buena reputación es necesaria la gestión integrada de diferentes variables (Foro de Reputación Corporativa): ética y buen gobierno, innovación, productos y servicios (calidad y servicio al cliente), entorno de trabajo, responsabilidad social corporativa, resultados financieros y liderazgo (visión de futuro). Cuando las empresas trabajan estas variables ligadas a la reputación, se incrementa el vínculo afectivo entre los públicos y las compañías.

En la actualidad, las corporaciones trabajan dos vertientes que atañen a la reputación: una plataforma de oportunidades y otra plataforma de riesgos. De modo que las empresas deben identificar ambas para gestionar todas aquellas situaciones que contribuyan a mejorar su reputación o, por el contrario, ante las crisis –que son inevitables– no se vean excesivamente perjudicadas, caso de los boicots sufridos por las empresas de nuestro entorno en diferentes ocasiones. Se afirma que, si existe una correspondencia entre lo que dice la empresa y lo que hace, podrán ser mitigados los riesgos reputacionales por ejemplo ante situaciones de crisis. Además, se recomienda la escucha a los grupos de interés, que ha de convertirse en ventaja competitiva frente a los competidores.

La herramienta que se utiliza para la medición de la reputación son los monitores de reputación corporativa, aunque existen otras herramientas como es la auditoría, más ajustada a la realidad concreta de cada empresa a estudiar. Los monitores permiten estudiar y comparar resultados entre empresas. Estos evalúan ciertos aspectos del comportamiento corporativo en función de los cuales se establecen calificaciones que ordenan jerárquicamente a esas empresas según el

grado de cumplimiento de esos criterios de evaluación. Los diferentes monitores (Global Most Admired Companies, Britain's Most Admired Companies, Reputation Quotient, World's Most Respected Companies y Monitor Empresarial de Reputación Corporativa MERCO, entre otros) parten de una encuesta postal, on line o telefónica y con esos datos elaboran un ranking de reputación.

MERCO[1] es el ranking de las 100 empresas españolas con mejor reputación que elabora Villafañe y Asociados junto a la empresa Análisis e Investigación. El Monitor Empresarial de Reputación Corporativa, Merco, comenzó a elaborarse en 1999, con el objetivo de evaluar la reputación corporativa de las empresas que operan en España. Además de Merco Empresas, en España se elaboran, de forma anual, el *ranking* Merco Líderes, Merco Marcas Financieras, Merco Tracking y Merco Personas. Por último, el monitor de las Empresas más responsables, realizada por primera vez de forma conjunta con Merco Empresas en 2011.




*Fuente:* http://www.merco.info/datafiles/0000/2085/Proceso_elaboracion_Merco_2012_Espana.pdf

[1] Pueden encontrarse otras referencias a MERCO en los capítulos 3 y 4 de este manual.

MERCO es el único monitor de reputación en el mundo que cuenta con diez evaluaciones, lo que supone un rigor metodológico más próximo al de una auditoría de reputación que al de un monitor. Las variables que se tienen en cuenta para hacer la valoración de reputación empresarial son: 1) Resultados económico-financieros, 2) Calidad de la oferta comercial, 3) Reputación interna, 4) Etica y Responsabilidad Corporativa, 5) Dimensión internacional de la empresa, 6) Innovación,

## Metodología Merco 2012

### Ficha técnica de Merco 2012

1.474 directivos empresariales respondieron el cuestionario

658 expertos evaluaron a las empresas:

- 152 analistas financieros valoraron sus resultados económicos financieros y la calidad de la información económica
- 112 representantes de ONG valoraron el compromiso con la comunidad y la responsabilidad social y medioambiental
- 100 miembros de sindicatos valoraron la calidad laboral
- 100 miembros de asociaciones de consumidores valoraron la calidad del producto-servicio y el respeto a los derechos del consumidor
- 84 periodistas de información económica la transparencia informativa y la accesibilidad
- 60 socios de Dircom y líderes de opinión evaluaron el liderazgo y la transferencia reputacional de los líderes empresariales
- 50 expertos en RSC evaluaron a las empresas en responsabilidad y gobierno corporativo

3.087 ciudadanos valoraron a las empresas (Merco Tracking)

8.856 empleados, 807 universitarios, 885 alumni de escuelas de negocios, 1.601 ciudadanos y 101 responsables de RR.HH. valoraron la reputación interna (Merco Personas)

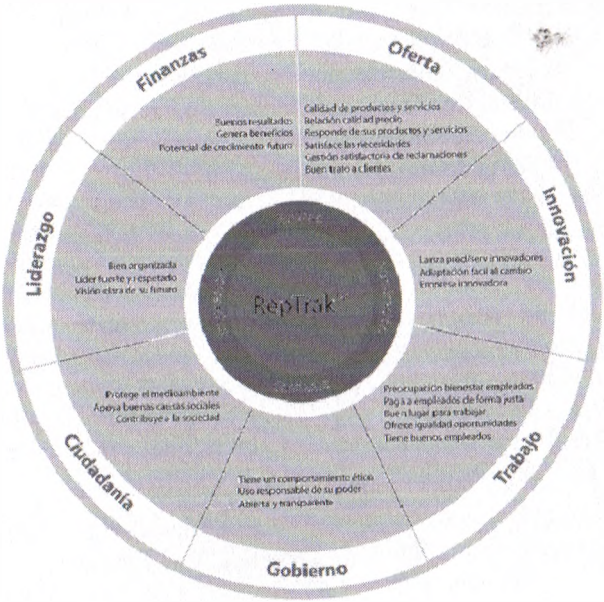
Técnicos de Análisis e Investigación han valorado, mediante Evaluación Directa, a 70 empresas del Ranking provisional

## Merco Empresas 2012

### El top 10 de Merco Empresas 2012

| Empresa | 2012 | 2011 | Evolución | Puntos |
|---|---|---|---|---|
| INDITEX | 1º | 2º | ↑ | 10000 |
| [illegible] | 2º | 8º | ↑ | 9969 |
| [illegible] | 3º | 4º | ↑ | 8999 |
| [illegible] | 4º | 1º | ↓ | 8937 |
| [illegible] | 5º | 3º | ↓ | 8444 |
| [illegible] | 6º | 7º | ↑ | 8418 |
| Caixabank | 7º | 5º | ↓ | 8348 |
| El Corte Inglés | 8º | 9º | ↑ | 7827 |
| Google | 9º | 12º | ↑ | 7806 |
| MAPFRE | 10º | 10º | = | 7526 |

Por su parte, Reputation Institute lleva a cabo una medición permanente global sobre Reputación, mediante la metodología denominada Rep Track. El modelo Rep-Trak™ examina la relación entre la conexión emocional, o "Pulse", con los stakeholders, junto con la percepción de siete conexiones racionales subyacentes. Estas dimensiones son: (1) Productos / Servicios (2) Innovación, (3) el lugar de trabajo, (4) Ciudadanía (5), Gobernabilidad, Liderazgo (6), y el rendimiento (7). Dentro de cada dimensión se encuentran los atributos específicos que se pueden personalizar para los clientes con el fin de permitir el análisis de los programas a desarrollar.




## LA REPUTACIÓN CORPORATIVA, FACTOR CADA VEZ MÁS IMPORTANTE EN LA DECISIÓN DE COMPRA DE PRODUCTOS

CORPORATE EXCELLENCE
CENTRE FOR REPUTATION LEADERSHIP

La reputación de una empresa es más relevante que nunca: no sólo atrae capital, talento o protege en casos de crisis, sino que supone un banco de confianza esencial a la hora de comercializar productos. Se trata de una opinión compartida tanto por consumidores como por gestores de las empresas de gran consumo a nivel internacional, una opinión que se fundamenta en la reputación de la marca corporativa de la que se benefician las marcas comerciales de productos y servicios de las compañías.

Un 96% de los CEO encuestados por Weber Shandwick en cuatro grandes economías mundiales (los Estados Unidos, el Reino Unido, Brasil y China) considera que una marca corporativa fuerte, reputada, tiene igual o más peso que una marca comercial sólida a la hora de decidir en cada acto de compra, aunque con diferencias entre los cuatro países: más en las nuevas economías (China 96% y Brasil 93%) que en las viejas (Reino Unido 78% y Estados Unidos 81%).

Éste es quizá uno de los datos más sorprendentes del estudio –compartido también entre los consumidores–, en la medida en que la expectativa sería que en las economías más desarrolladas –y más indiferenciadas– estuviese más asentada la importancia de la marca corporativa y su reputación, en comparación con aquellas que están todavía en fase de crecimiento y evolución. Paralelamente, 65% cree que la marca comercial se beneficia claramente de la reputación de la corporativa y 55% que a la gente le preocupa cada día más la empresa que se encuentra detrás de los productos que compra y consume/usa (un dato que es superior en 15 puntos –70%– entre los consumidores de los citados países).

## Cuestión de confianza

Para los máximos ejecutivos de las compañías, además de la preocupación de los consumidores por el tipo de empresas que fabrica los productos y servicios con los que convive –cómo trata esa empresa a las personas y a la sociedad, cómo es el servicio al cliente, el trato a los empleados, qué hace cuando comete errores o cuando sufre un escándalo–, la transparencia, el alineamiento y la simplificación en la comunicación son otras de las ventajas y razones por las que la marca corporativa es ya más importante que la comercial.

La reputación de la empresa se convierte en un factor claro de confianza en la compañía que firma todos los productos y/o servicios, además de ofrecer una garantía de calidad, de contenidos y de procesos. Un 67% de consumidores dice mirar detrás de la etiqueta para saber qué empresa fabrica el producto, un 61% se enfada si no puede saber qué empresa está detrás del producto y un 56% duda en comprar un producto si no sabe qué empresa lo fabrica o produce.

Por eso, cualquier desconexión o incoherencia entre la reputación corporativa y la del producto enciende las alarmas provocando una firme reacción de los consumidores (54% declara haberse sorprendido en alguna ocasión cuando ha comprobado que la empresa que fabrica su producto favorito no le gusta; el 43% haber buscado el resto de productos que fabrica esa empresa y el 40% afirma haber dejado de comprar dicho producto como resultado final de todo ello).

Por tanto, la primera consecuencia de la reputación de una empresa es la negativa: una mala reputación conlleva una pérdida de clientes y ventas, primero del producto al que se relaciona con una compañía con mala reputación (40%), pero después con el resto de sus productos (34%), para pasar a una cadena de comentarios negativos sobre la compañía y su portafolio de marcas comerciales que son colgados en la Red (15%) por los consumidores o efectuados a las personas más allegadas (17%), incluso recomendándoles que no las compren (18%), aunque un 20% sigan haciéndolo.

**Los errores se pagan más caros que los aciertos**

Suele decirse que hacen falta muchas buenas acciones para crear una reputación, pero solo una mala para perderla. Quizá por eso, un 43% de consumidores se siente más predispuesto a comentar los escándalos o errores de la empresa, frente a un 37% dispuesto a comentar su ciudadanía corporativa, el 31% su cuidado del medioambiente o el 29% sus servicios y voluntariado a la sociedad.

Quizá por eso también, se suele decir que un cliente contento atrae a tres más, pero uno descontento ahuyenta a otros diez. En ese sentido, la recomendación (el boca a oreja) representa un 88% de las fuentes a través de las cuales se forman las opiniones sobre las empresas, seguido de un 83% en el caso de los estudios o críticas on-line y un 81% de los resultados de las búsquedas en Internet. Resulta sintomático comprobar que muchos de los asuntos que más preocupan a los consumidores sobre las empresas (en especial el trato a los empleados o la gestión de las crisis) son, paradójicamente, las que menos interés despiertan por parte de las empresas a la hora de gestionar su comunicación (mensajes, comunicados, etc.). Por esa razón, los líderes empresariales están apostando por reforzar sus propios perfiles comunicativos, conscientes de que siguen siendo un canal relevante de información, de opinión, pero también de convicción, proporcionando contenidos importantes para la conformación de la reputación de sus compañías.

Además de las ya mencionadas –lo que otros dicen personalmente, lo que dicen en la Red y búsquedas en Internet–, las nuevas vías de información –la página web corporativa, los premios y rankings, los líderes empresariales, la publicidad y las redes sociales– completan el catálogo de fuentes a través de las cuales los consumidores se ven influidos a la hora de formar su opinión sobre las compañías. Las reputaciones, en estos momentos, quizá se forman en la mente de los stakeholders de una manera mucho más rápida que lo que lo hacían en el pasado.

**Conclusión: valores más que valor**

El estudio de Weber Shandwick evidencia que los consumidores prefieren depositar su confianza en compañías con las que comparten valores, antes que hacerlo en empresas que, aparentemente, tienen un alto valor. La reputación corporativa y la reputación de la marca corporativa y sus diferentes marcas comerciales son hoy dos caras de una misma moneda. La importancia de la reputación cuenta más que nunca a la hora de valorar las marcas y apostar por ellas, comprarlas. La gestión del talento y de las crisis son dos de los factores, junto con la atención al cliente, que más importan a los consumidores. Por ello, los ejecutivos de las compañías deberían prestar más atención a la construcción interna y externa de la reputación de sus empresas, pero también al alineamiento entre ambas y a la necesidad de comprometer a los diferentes stakeholders.

Documento completo en: http://www.corporateexcellence.org/

**© 2012 Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership**

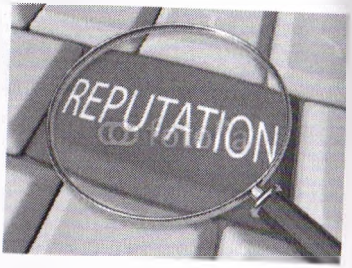
# 6. Relación entre imagen, reputación y RSC

En primer lugar, se pueden establecer similitudes entre imagen y reputación en cuanto a que la reputación es la consecuencia de la relación comprometida con los *stakeholders* de la empresa. Desde esta perspectiva, se identifica con la consolidación definitiva de la imagen corporativa de la empresa. De esta forma, la imagen y la reputación configuran la percepción pública sobre una compañía, donde la imagen actúa como figura y la Reputación constituye el fondo sobre el que se proyecta la figura.

Si bien, ambas nociones están próximas, también hay diferencias entre ambas, tal y como define Villafañe:

| IMAGEN CORPORATIVA | REPUTACION CORPORATIVA |
|---|---|
| 1. Proyecta la personalidad corporativa | 1. Es fruto del comportamiento |
| 2. Carácter coyuntural y efectos efímeros | 2. Carácter estructural y efectos duraderos |
| 3. Difícil de objetivar | 3. Verificable empíricamente |
| 4. Genera expectativas asociadas a la oferta | 4. Genera valor consecuencia de la respuesta |
| 5. Se construye fuera de la organización | 5. Se genera en el interior de la organización |

La reputación tiene un carácter permanente frente al carácter efímero de la imagen. La reputación es producto del tiempo y aunque aporta valor a las compañías puede debilitarse por una mala gestión de la empresa. La reputación se asocia al comportamiento corporativo, lo que no siempre es la consecuencia de una buena imagen corporativa, muchas veces fruto de una tarea exclusivamente comunicativa y, por tanto, es menos estable que la reputación. Sin embargo, las acciones que se realizan para lograr una imagen positiva de la organización pueden hacer referencia a los valores que generan reputación de la empresa.




Aunque la imagen se puede analizar a través de auditorías, ésta se hace sobre la percepción de determinados públicos. La evaluación de la reputación permite objetivar los resultados porque las variables son comunes a todas las empresas y permiten verificar y contrastar los resultados con la competencia.

Por último, la imagen se materializa en el exterior como consecuencia de acciones de naturaleza comunicativa y el contacto con los públicos, que pretenden predisponerlos de forma positiva a favor de la empresa. Mientras que la reputación se genera en el interior de la organización aunque su reconocimiento provenga de datos de evaluación exterior que recogen los monitores.

En cuanto a la relación entre Reputación y Responsabilidad Social Corporativa, estos son conceptos que tienden a confundirse con cierta frecuencia. La reputación es el conjunto de percepciones sobre la empresa de los diversos grupos de interés –en su mente– con los que se relaciona, tanto grupos internos como externos. La RSC, sin embargo, está en la gestión de la empresa y se traduce en acciones.

RSC

La RSC contribuye a fortalecer la reputación, ya que el compromiso social y medioambiental tiene una traducción directa en la reputación. Igualmente, todas las acciones responsables que se comunican a los públicos generan y fortalecen una imagen positiva de la empresa.

En definitiva, una mala gestión empresarial se traduce en pérdida reputacional para las compañías. Las empresas que tienen buena reputación se defienden mejor de las crisis y quienes han incorporado la RSC como forma de gestión empresarial pueden trasladar todos aquellos valores asociados a sus compromisos y rentabilizarlos en términos de imagen con su comunicación. De esta forma, se comprueba que los tres intangibles están íntimamente ligados, donde la imagen se fortalece con las acciones de RSC, mientras la reputación constituye un fortalecimiento de la imagen corporativa.

## 7. Resumen del capítulo

Los intangibles empresariales se han convertido en parte de la estrategia empresarial de las grandes compañías y, aunque en ocasiones resulta difícil su gestión, existen sistemas para medir y evaluar la eficiencia empresarial de las compañías que incorporan los intangibles en su modelo de negocio.

La Responsabilidad Social Corporativa genera valor en las compañías que se comprometen a utilizar este modelo de gestión para reducir los impactos socia-

les y medioambientales como para contribuir al desarrollo del entorno donde operan. Las empresas que se rigen por criterios éticos en sus actuaciones empresariales son mejor percibidas en el mercado por los grupos de interés, por lo que tienen mejor imagen corporativa.

En la actualidad, la comunicación de los valores forma parte del panorama publicitario español, con la finalidad de hacer más cercana la empresa a sus públicos. Las corporaciones se comunican con los ciudadanos mediante mensajes emocionales dando visibilidad a las acciones sociales y medioambientales que realizan las compañías.

Por su parte, la reputación es consecuencia de las actuaciones empresariales realizadas a lo largo del tiempo. La reputación es un intangible que se consigue en el día a día y se consolida de manera paulatina en el interior de la organización como resultado de la suma de comportamientos con cada uno de los públicos.

Responsabilidad Social Corporativa, Reputación e Imagen son conceptos íntimamente ligados porque unas interactúan con las otras y en realidad se complementan porque sirven para mejorar las percepciones de los públicos sobre la compañía. Son conceptos imprescindibles en el ámbito empresarial y contribuyen a generar confianza y cercanía en los grupos de interés.

## 8. Caso empresarial RSC: Triodos Bank

Triodos Bank

### Triodos Bank en España

En el contexto de crisis económica en España, Triodos Bank ha continuado creciendo de manera extraordinaria durante el ejercicio de 2011. En su séptimo aniversario en el país, el banco ha alcanzado cifras récord en el número de clientes y el volumen de fondos captados, y ha incrementado de manera notable su visibilidad y reconocimiento de marca.

### Resultados en 2011

En 2011 Triodos Bank ha crecido de forma relevante en todas las áreas de negocio. El balance total creció un 29% hasta alcanzar los 634 millones de euros;

los fondos confiados a clientes aumentaron en 194 millones de euros (58%), a los que hay que sumar otros 23,4 millones de euros de capital social (98%); y la cartera de crédito se incrementó un 23%, alcanzando los 564 millones de euros. En línea con estos datos positivos, el número de clientes aumentó un 110%, superando los 61.000. Algunos datos de la entidad:

- 5 nuevas oficinas.
- 1,7 millones de visitas a la web www.triodos.
- 40.000 seguidores en Facebook y 500.000 descargas de charlas en YouTube.
- Más de 12.000 asistentes a 150 eventos y conferencias durante el año.
- Más de 1.300 impactos en medios de comunicación.

En 2011 la cartera de préstamos aumentó en 105,3 millones de euros (23%), hasta llegar a los 564 millones de euros. Este crecimiento neto está en línea con nuestros objetivos de inversión para 2011.

## Criterios de financiación

### *Una política de inversión responsable*

Desde su fundación en 1980, Triodos Bank desarrolla su actividad bancaria apoyando iniciativas y empresas que contribuyen a mejorar la calidad de vida de las personas y que respetan la naturaleza.

*Una aproximación positiva*

Se valora el beneficio que aporta a las personas y el medio ambiente.El particular enfoque del negocio bancario se basa en:

1. Identificar sectores sostenibles en los que apoyar el desarrollo y la consolidación de empresas y proyectos innovadores, estableciendo criterios positivos de financiación.
2. Seleccionar iniciativas de la economía real que aportan un valor añadido de tipo social, medioambiental y cultural.
3. Garantizar que cada proyecto seleccionado se corresponde con nuestra política de inversión.
4. Financia actividades, proyectos o activos claramente identificados dentro de cada organización.
5. Supervisar el uso que se realiza de los préstamos.

## Criterios positivos de financiación

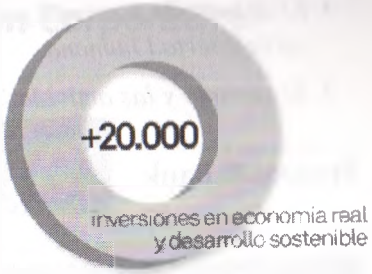
Triodos Bank desarrolla su actividad bancaria apoyando iniciativas, proyectos y empresas que contribuyen a mejorar la calidad de vida de las personas, combinando el valor añadido social, cultural o medioambiental con la credibilidad financiera.

A la hora de analizar los proyectos se tiene en cuenta su valor social añadido, tomando en consideración los sistemas de certificación oficiales en los ámbitos en los que existan, como en el caso de la agricultura ecológica o el comercio justo.

### *A. Naturaleza y medio ambiente*

*Triodos Bank financia iniciativas, proyectos y empresas comprometidas con el uso responsable de los recursos naturales, que aportan soluciones tecnológicas innovadoras y realistas respetuosas con el medio y que contribuyen a la conservación de la naturaleza, en sectores tales como:*

- *La agricultura ecológica o biodinámica.*
- *El ahorro energético y las energías renovables.*
- *La edificación sostenible, tanto de viviendas como de otro tipo de construcciones.*
- *La industria y la tecnología ambiental (reciclaje, transporte, aire, agua, etc.).*
- *La defensa medioambiental y la conservación de la biodiversidad.*




### *B. Sector social*

*Triodos Bank financia proyectos, empresas y organizaciones que sitúan a las personas en el centro de su actividad, ponderando de manera equilibrada los objetivos sociales y los económicos. Iniciativas que promueven los principios de justicia e igualdad de derechos y oportunidades para las personas en sectores tales como:*

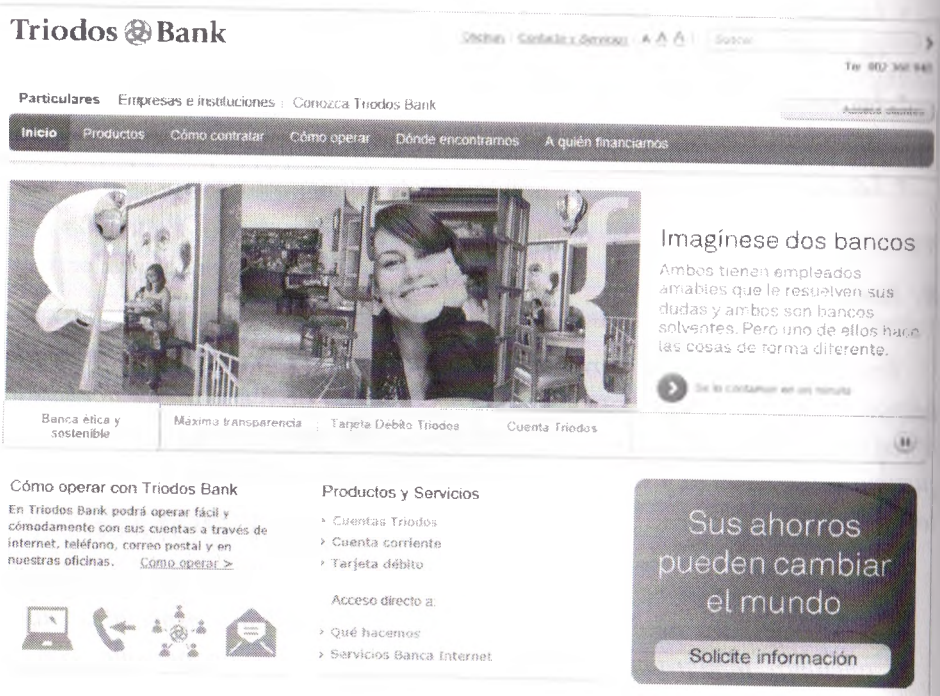
- *La prestación de servicios y la generación de oportunidades para los más débiles y para aquellos con necesidades de cuidados especiales: niños, ancianos, inmigrantes, enfermos, problemas de adicción, personas con discapacidad o personas en riesgo de exclusión social.*
- *La cooperación al desarrollo.*
- *El comercio justo.*
- *La salud.*

### *C. Cultura*

*Triodos Bank financia iniciativas, proyectos y empresas que contribuyen a que las personas se desarrollen en libertad y actúen de forma responsable, en ámbitos tales como:*

- *Las actividades culturales y artísticas en cualquiera de sus expresiones (música, danza, teatro, cine, literatura, etc.).*
- *La educación.*
- *La investigación.*

- *El desarrollo personal y espiritual de la persona, siempre que esté basado en la libertad humana.*
- *El turismo y las actividades de ocio sostenibles.*




## 9. Preguntas sobre el caso RSC

- Una de las características de Triodos Bank es la transparencia radical sobre todas las inversiones, financiaciones e información de la entidad. Analice esta entidad y comente en qué medida se cumple este criterio en la información que aporta en la web.
- ¿Qué elementos diferenciales se destacan del crecimiento actual de clientes de Triodos Bank en España?
- Compare las ventajas competitivas sostenibles de Triodos Bank con otras entidades financieras.
- Explique las claves para una contribución sostenible real de la banca en proyectos sociales y medioambientales, incluyendo análisis y ejemplos.
- Con respecto a la credibilidad del sector financiero, ¿cómo fomentaría confianza en tiempos de crisis?

# 10. Caso empresarial Reputación Corporativa: Ryanair

RYANAIR

**Aterriza como puedas: el caso de reputación online de Ryanair**
(6 de septiembre de 2012)

La compañía irlandesa de vuelos de bajo coste Ryanair, se ha convertido en protagonista de múltiples medios y debates durante los últimos meses. Las noticias sobre diferentes incidencias y denuncias de los clientes y viajeros han repleto la red de referencias y comentarios negativos hacia la compañía, que ha comenzado a sentir el efecto devastador de una crisis de reputación en toda regla.

Sólo hace falta investigar en las hemerotecas de algunos de los medios de comunicación para encontrar noticias, referencias y artículos que ponen en evidencia los continuos problemas y conflictos relacionados con esta compañía que parece llevar a extremos el modelo de los negocios low cost, donde todo parece más barato y donde el cliente prefiere viajar a bajo precio sin tener en cuenta los riesgos y consecuencias.

- Un avión de Ryanair pide prioridad en Lanzarote por ir escaso de combustible.
- Aterrizaje de emergencia de Ryanair en Lanzarote.
- Ryanair mantiene a los pasajeros sin AC con 38º en el exterior en un vuelo a Mallorca.
- Susto monumental por la despresurización de un vuelo de Ryanair.
- El engaño de Ryanair con el cambio de moneda: billetes un 20% más caros.
- Si todos actuásemos como Ryanair se caerían la mitad de los aviones.
- 3 aviones de Ryanair declararon hoy emergencia por falta de combustible.
- Un avión de Ryanair despegó con un ala dañada pese a las protestas de los pasajeros
- Ryanair, o como uno llega a jugársela.
- Ryanair baja a los viajeros de un vuelo por la pérdida de combustible "a chorros".
- Ryanair: La cara oculta del low cost.

- Rubén Sánchez (Facua): Ryanair comete algún fraude en todos y cada uno de sus billetes.

Curiosamente, el disponer de una oferta de servicios a bajo coste no garantiza ni mucho menos una mejor prestación del propio servicio. Incluso en casos como este, las evidencias nos demuestran que no sólo cada cliente tiene un alto porcentaje de verse afectado por todo ello, sino que además se deja entrever una dejación de la propia compañía ante su creciente mala reputación y la degradación de la misma. Todo ello hasta el punto de que algunos medios populares como Elmundotoday hacen gracia y utilizan su particular humor para ironizar con ello con titulares como "Un avión de Ryanair aterriza de emergencia al quedarse sin pasajeros".

Otros medios como el periódico Expansión publican sin tapujos una guía con "Quince razones para no volar con Ryanair y una para hacerlo" refiriéndose a la compañía como "la aerolínea que pasará a la historia por lograr que los europeos viajen a precios increíbles, pero su estilo poco amistoso y sus recargos hacen del trayecto una experiencia con demasiadas turbulencias".

Entre alguno de los aspectos de esta guía se destacan los aspectos de la Atención al cliente. "Nadie a quien reclamar. Una de las experiencias más frustrantes que puede tener un pasajero es tener un problema con Ryanair. En el aeropuerto, nadie responde de la aerolínea porque casi todos los servicios están subcontratados. En momentos de crisis, la web no ayuda y el teléfono es tan caro que mejor ni intentarlo".

Sin embargo, el caso Ryanair nos conduce a un camino tenebroso con un trasfondo mucho más preocupante. No sólo se está generando una conciencia negativa hacía la propia marca y compañía, sino que los diferentes y peligrosos riesgos para los viajeros ante los continuos fallos e incidencias parecen cada vez mayores y más que frecuentes.

En definitiva, un cúmulo de diferentes consecuencias y aspectos que perjudican directamente al propio cliente y a la propia reputación de la compañía a pesar de su indiferencia y política comercial, que hacen de esta historia algo más propio de una película como "Aterriza como puedas" protagonizada por el mítico actor Leslie Nielsen, que de una historia real.

Evidentemente los viajeros tienen la última palabra a la hora de decidir qué compañía elegir para sus vuelos, algo que además puede estar determinado y condicionado por sus posibilidades y su propio poder adquisitivo. ¿Asumen pues estas personas los diferentes riesgos por beneficiarse de un modelo o servicio de bajo coste? ¿Es indiferente la reputación de una empresa o marca, cuando el cliente no puede pagar un servicio de calidad, más seguro y con menos riesgos?

## 11. Preguntas sobre el caso Reputación Corporativa

- Valore la relación entre reputación, ventas y marca de Ryanair.
- Compare la política de esta compañía aérea con respecto a sus competidores. ¿Qué compañías del sector gozan de buena reputación?
- Comente las acciones y recomendaciones a Raynair para reducir los riesgos provocados por los fallos de los últimos meses.
- ¿En qué medida afectan estas noticias en la venta de billetes de la compañía? Analice las ventas en los últimos meses.

## 12. Cuestiones a debatir

- ¿Se puede ser una empresa reputada y no tener en cuenta aspectos de RSC?
- ¿Qué valores comunes de RSC trasladan las compañías al exterior?
- ¿De qué forma se justifican públicamente las políticas de RSC de las empresas?
- ¿Cómo se pueden implementar políticas de RSC con pequeños presupuestos?
- ¿Qué relación existe entre RSC y Reputación en empresas como Triodos Bank?
- ¿En qué medida pueden la RSC y la Reputación ser un elemento diferenciador en épocas de crisis?
- ¿Qué razones animan a las empresas a ser socialmente responsables?
- ¿En qué medida la RSC es percibida por los consumidores como un elemento competitivo y diferenciador del resto de marcas?
- ¿Qué impacto tienen actualmente la Reputación y la RSC en el mercado?
- ¿Cuáles son las consecuencias para las empresas de no ser socialmente responsables?

## 13. Bibliografía

BOATWRIGHT, P.; CAGAN, J.; KAPUR, D. y SALTIEL, A. (2009): "A step-by-step process to build valued brands". *Journal of Product & Brand Management,* vol. 18. Issue: 1, pp. 38-49.

CHI-SHIUN LAI; CHIH-JEN CHIU; CHIN-FANG YANG y DA-CHANG PAI (2010): "The Effects of Corporate Social Responsibility on Brand Performance: The Mediating Effect of Industrial Brand Equity and Corporate Reputation". *Journal of Business Ethics.*

CHUN, R. (2005): "Corporate reputation: Meaning and measurement". *International Journal of Management Reviews,* vol. 7. Issue 2, pp. 91-109.

GRANDA, G. (2012): "La estrategia europea de RSE 2011-2014: Análisis del punto de partida para un plan de acción de RSE en España". *ADResearchESIC, International Journal of Communication Research,* n º 6, pp. 52-65.

HUSTED, B. W. y ALLEN, D. B. (2011): *Corporate Social Strategy. Stakeholder Engagement and Competitive Advantage.* Cambridge University Press.

JAMES POON TENG FATT, MENG WEI, SZE YUEN y WEE SUA (2000): "Enhancing corporate image in organisations". *Management Research News,* vol. 23. Iss: 5, pp. 28-54.

JOHN, M. T.; BALMER y Stephen A. GREYSER (2006): "Corporate marketing: Integrating corporate identity,corporate branding, corporate communications, corporate image and corporate reputation". *European Journal of Marketing,* vol. 40. Iss: 7, pp. 730-741.

LÓPEZ, B. y FORNES, G. (2011): *CSR in emerging markets: Evidence from Spanish MNCs in Latin America. Spais.* University of Bristol.

MARÍN, F. (2008): *Responsabilidad Social Corporativa y comunicación.* Madrid, Fragua Comunicación.

MORENO, A.; URIARTE, L. M. y TOPA, G. (Coords.) (2010): *La responsabilidad social empresarial. Oportunidades estratégicas, organizativas y de recursos humanos.* Madrid, Pirámide.

NAVARRO, F. (2008): *Responsabilidad Social Corporativa: Teoría y Práctica.* Madrid, Esic.

OLCESE, A.; RODRÍGUEZ, M. A. y ALFARO, J. (2008): *Manual de la empresa responsable y sostenible. Conceptos, ejemplos y herramientas de la RSC o de la Empresa.* Madrid, McGraw Hill.

ORTIZ, V. y LIBRADO, A. (coord.) (2008): *Informe: La Responsabilidad Social Corporativa en España. La confianza social en las empresas españolas.* Madrid, Fundación Alternativas.

POMERING, A. W. y JOHNSON, L. (2009): "Advertising corporate social responsibility initiatives to communicate corporate image: Inhibiting scepticism to enhance persuasion". *Corporate Communications: An International Journal,* vol. 14. Iss: 4, pp. 420-439.

VILLAFAÑE, J. (2003): *La buena reputación: claves del valor intangible de las empresas.* Madrid, Pirámide, D.L.

VILLAFAÑE, J. (dir.) (2012): "La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica". *Informe Anual 2012.* Madrid: Pearson, Prentice Hall.

VILLAGRA, N. y LÓPEZ, B. (2013): "Analysis of values and communication of the Responsible Brands. Corporate Brand strategies for sustainability" en: *Communication and Society/Comunicación y Sociedad,* vol. XXVI, n.º 1, 2013, pp. 201-226.

Capítulo 6

# La identidad visual corporativa y el naming

*Pablo Gutiérrez Rodríguez y Pedro Cuesta Valiño*

1. Introducción
2. Estrategias de identidad visual corporativa
3. Elementos básicos
4. Principios básicos
5. Elaboración del manual
6. El naming
7. Resumen del capitulo
8. Caso empresarial: Lah! De Grupo Vips
9. Preguntas sobre el caso
10. Cuestiones a debatir
11. Bibliografía

## Objetivos del capítulo

- Diferenciar los conceptos identidad corporativa e identidad visual corporativa.
- Identificar los elementos fundamentales que componen la identidad visual corporativa.
- Conocer los principios básicos para el establecimiento de la identidad visual corporativa.
- Acercarse a la estructura de un manual de normas de identidad visual.
- La importancia de elegir un nombre.

## 1. Introducción

La identidad corporativa, como estrategia global, se convierte en un valor que la empresa genera desde toda su estructura, manifestaciones, actitudes, comunicaciones, estilo y estética. La identidad de una organización "es el conjunto de rasgos y atributos que definen su esencia, algunos de los cuales son visibles y otros no", por tanto, tiene que ver con su ser, su forma de ser, su esencia. Una vez definida la identidad, se identifican dos aspectos a la hora de aplicar el término que a su vez son complementarios:

a) el conjunto de aspectos profundos que definen la empresa, y

b) el conjunto de elementos visuales que identifican la organización, también conocido como la identidad visual corporativa.

De este modo, el concepto de identidad visual se considera como la traducción simbólica de la identidad corporativa de una organización, concretada en un programa que marca unas normas de uso para su aplicación correcta. Sirve para identificar y para diferenciarse de otras entidades por medio de unas normas de diseño visual, rígidas en su aplicación pero no en su reelaboración continua. Se considera a la identidad visual como la forma de "conseguir una unidad de comunicación en todos y cada uno de los elementos o partes en que una empresa puede fraccionarse, llegando así a cumplir dos condiciones básicas: alcanzar un nivel de representatividad óptima de la empresa y minimizar el coste de implantación". Aquí se introduce un aspecto interesante en la gestión eficaz de la identidad visual, más allá del grado de simbolismo alcanzado por el manual de identidad visual está el sentido de practicidad y economía en la administración empresarial a través de este instrumento de gestión de la comunicación.

Queda claro que, para fidelizar a sus clientes, a las entidades no les basta con ofrecer un producto de calidad, a un precio adecuado, en un lugar determinado y darlo a conocer. Debe cuidar también todas sus manifestaciones, tanto las más evidentes (publicidad, productos, atención al cliente) como las menos evidentes (trato con los empleados, atención a los proveedores, señalización de las instalaciones) de forma que se oferte una misma identidad a través de todas ellas y se logre una imagen coherente y consistente. Se debe recordar que, la última palabra en cuanto a lo que el público opina de una entidad, no la tiene la propia entidad sino el público de la misma, que conforma una idea de la organización. A esta idea mental se la denomina imagen corporativa y se puede definir como lo que resta en la experiencia emocional colectiva cuando todo ha sido dicho, realizado, consumido y olvidado en el continuo ajetreo de la vida cotidiana. Sobre esta imagen corporativa la empresa no puede ejercer ningún control directo ya que es algo propio del público y que se elabora a partir de las informaciones que recibe. Las organizaciones sólo pueden controlar sus mensajes y tratar de influir a través de ellos para que la imagen que tengan de ella los públicos sea lo más parecido a su identidad.

## 2. Estrategias de identidad visual corporativa

Para la configuración de la imagen global, se observan dos procesos llevados a cabo por la empresa. En primer lugar, las elecciones previas a la visualización o fase de configuración de la imagen (estrategias de identidad) y, en segundo, las

elecciones técnicas, donde se da forma visible a los propósitos y características planteados a través de las estrategias de visualización. Se verán a continuación los diferentes tipos de estrategias que, en la teoría, son libremente combinables pero sobre los que la práctica y la lógica imponen ciertos emparejamientos.

## 2.1. Estrategias de identidad

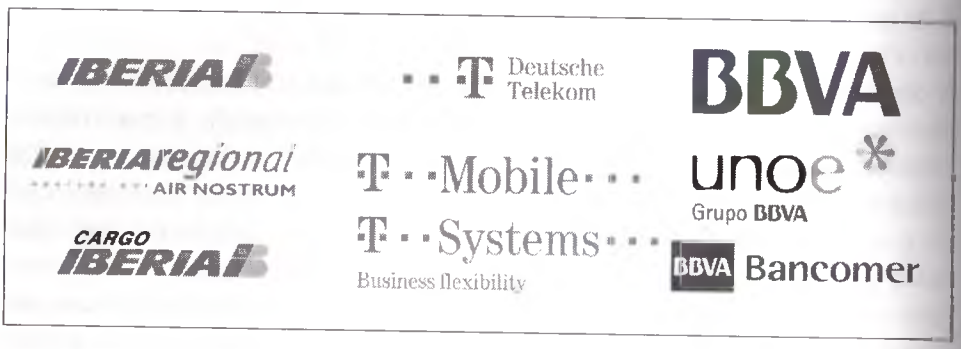
Son elecciones que las organizaciones llevan a cabo previamente a la visualización de ningún elemento configurador de la imagen visual corporativa y, por tanto, forma parte de la fase de configuración de la imagen global. Las organizaciones se plantean cómo quieren que se les perciban, la primera división clara es si de manera única o diversa:

a) Estrategia de identidad unitaria: Es aquella que se establece como adecuada para representaciones permanentes, no coyunturales y, por lo tanto, muy adecuadas para entidades públicas o privadas que se enmarquen en un espacio, servicio o producto concreto. También suelen llevar a cabo este tipo de estrategia las franquicias para favorecer la percepción por parte del público de una estandarización y control de la calidad. Como se verá posteriormente, la estrategia de identidad unitaria no conlleva obligatoriamente una estrategia de visualización cerrada. Entidades bancarias, empresas automovilísticas y aerolíneas utilizan esta estrategia.

   Si esta estrategia de identidad unitaria se encuentra basada en la marca de un único producto de la organización, llegando a eclipsar el conocimiento de la entidad, se habla de la estrategia de identidad unitaria de marca. Este es el caso de Telefónica con Movistar, en el mercado de las telecomunicaciones, o de Walt Disney, donde la imagen global se basa en el nombre de su fundador.

b) Estrategia de identidad diversificada: En contraposición con la anterior estrategia, supone una ruptura con la rigidez y la manifestación visual debe reflejar la diversificación organizativa. Se distinguen dos variedades:

- Endorsed: También conocida como compartida, se origina por una fusión, absorción o adquisición, o bien se divide la organización en nuevas subentidades o grupos dependientes de la primera entidad. La dependencia se justifica en base al prestigio de la entidad principal que actúa como garantía. Aunque típicamente aplicable al campo privado, aparecen también ejemplos en el campo público. En la práctica se visualiza con el mantenimiento del parentesco, la utilización de las palabras "grupo" o "de" o un elemento simbólico común.




- Branded: La entidad pretende ser conocida sólo por sus productos. Un ejemplo claro es cuando los productos son típicamente de consumo. Este caso de estrategia se centra en empresas plurifacéticas en cuanto a su aparición a través de productos, como lo son Procter & Gamble (Ariel, Pantene, Fairy) o Nestlé (Bonka, Maggi, Buitoni). Por repartir su identidad en varias marcas se conoce también como estrategia distribuida.

Clasificación de las estrategias de identidad:

| Estrategias/Sujeto | Entidades | Productos |
|---|---|---|
| Única | Identidad única | Identidad única de marca |
| Diversa | Endorsed (compartida) | Branded (distribuida) |

**El grupo Pullmantur estrena nueva imagen corporativa**

Pullmantur, grupo turístico de referencia en España y Latinoamérica, ha renovado su imagen corporativa para dar mayor peso a sus valores de marca, y reforzar su imagen como un grupo dinámico, ágil e innovador. La nueva imagen de marca resume la esencia de Pullmantur, formada por una personalidad que transmite el carácter de la marca, una idea que la distingue de la competencia y unos valores que dictan la forma de comportase de la compañía.

Gonzalo Chico Barbier, Presidente y CEO del Grupo Pullmantur, ha destacado que *"para nosotros la marca es algo más que un logotipo, transciende la barrera de lo puramente visual para convertirse en el continente de los valores del grupo, y transmitir todo aquello que significa. La marca es la fuente principal de su identidad, la promesa de una experiencia de calidad, y el contrato emocional que la compañía establece con su público"*.

Sonia Prieto Marqués, VP Sales & Marketing del Grupo Pullmantur, ha añadido: *"El nuevo branding es un fiel reflejo de nuestra filosofía como compañía. Para nosotros viajar no es solamente trasladarse, sino disfrutar del camino en la mejor compañía. Por ello ofrecemos a nuestros pasajeros una experiencia vacacional única basada en el disfrute, con un servicio de primera calidad, y un factor humano y una cercanía que nos diferencian claramente"*.

pullmantur
GRUPO

La imagen refuerza los valores globales que desde hace más de cuarenta y cinco años avalan al Grupo Pullmantur como compañía de referencia en el sector turístico en España y Latinoamérica. Esta evolución de la marca, también busca acercar los valores diferenciales de Pullmantur a los mercados internacionales donde la compañía ha experimentado un fuerte crecimiento en los últimos años.

La nueva imagen corporativa se implementará a partir de este momento en todas las líneas de negocio –crucero, tour-operación, circuitos terrestres y city tours, MICE, aviación regular y chárter–, tanto en sus flotas, como en el resto de elementos de comunicación.

El grupo, con sede en Madrid, emplea a más de 7.000 profesionales, y cuenta con oficinas comerciales en Brasil y Francia –donde opera a través de la marca Croisières de France–, y delegaciones comerciales en México y Portugal. En la actualidad genera más del 65% de su negocio en mercados internacionales y es la opción vacacional para más de 1 millón de clientes al año en todo el mundo.

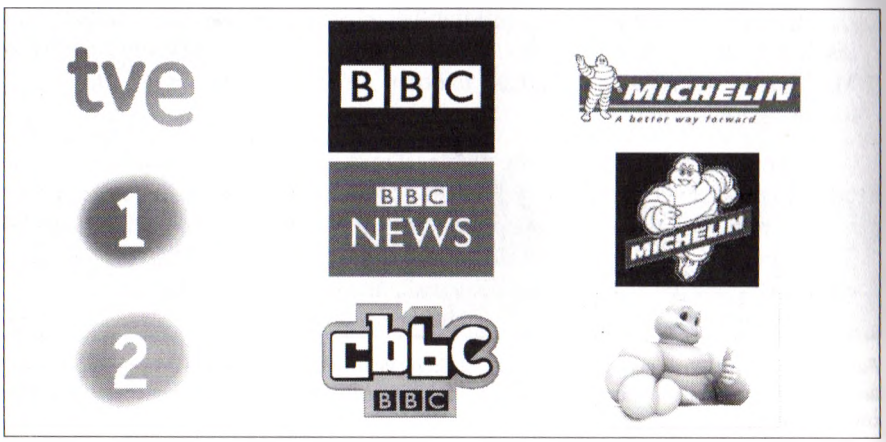
*Fuente:* Pullmantur (26 de noviembre de 2012). El Grupo Pullmantur estrena nueva imagen corporativa. *Pullmantur sala de prensa*. Disponible en: http://prensa.pullmantur.es/articulo/el-grupo-pullmantur-estrena-nueva-imagen-corporativa/172

## 2.2. Estrategias de visualización

Para conformar el programa de identidad visual, una vez determinada la identidad deseada, queda determinar los prototipos en torno a los cuales girarán las diferentes opciones visuales. Las combinaciones elegidas determinan una amplia gama de identidades visuales:

a) Imagen cerrada: Se conforma por la imagen visual con el mínimo de variaciones posibles, tanto en sus elementos como en sus variaciones para modelos o situaciones. Este tipo de estrategia suelen convenir a organizaciones con entidad unitaria, aunque no sólo entidades públicas la utilizan, también empresas como IBM, Coca-Cola, Bayer o Hewlett Packard. Algunas de ellas pueden optar por una identidad diversa, pero las diferentes subunidades se basan en imágenes cerradas.

b) Imagen abierta: En la medida en que la imagen cerrada "se relaja" aparecen procedimientos para introducir variaciones de colores, grafías o composiciones. De este modo, la variación va desde un programado cambio de colores y sintaxis, pasando por cambios que afectan a la composición de los logos y símbolos, hasta diseños de la imagen principal de manera decorativa. Esta estrategia se considera adecuada a todo tipo de entidades, aunque parece ser menos conveniente para las entidades con identidad única.



c) Imagen poliforma: En el extremo opuesto a lo que sería una imagen cerrada aparece el concepto "poliforma". En este caso, a través de la desaparición de la identidad se obtiene una identidad propia. El principal problema de este tipo de estrategia es evitar la pérdida de identidad, por ello, en ocasiones es necesario un aprendizaje visual o un esquema de reconocimiento para evitar caer en la disolución de la imagen.

Hasta este punto, se han introducido las estrategias de identidad visual corporativa. El siguiente paso es la puesta en práctica de dichas estrategias, para finalmente, y por medio de un manual, llevar a cabo la gestión de la identidad de la organización. Para ello, se hace necesario conocer tanto los elementos básicos necesarios para realizar esta labor como los principios de funcionamiento de los programas de identidad visual corporativa.

## 3. Elementos básicos

Estos elementos básicos tienen como primera misión determinar la marca para, posteriormente, determinar toda la identidad visual. La marca se formula para cumplir la función de representar, pudiendo adoptar diversas formas con base en signos icónicos (representación de imágenes provenientes de la realidad o por abstracción de la misma) y verbales (que utilizan signos alfabéticos o numéricos) o por la combinación de ambos.

Los elementos básicos se suelen agrupar en tres grupos: un conjunto simbólico, unos colores y una tipografía. La mayor importancia de uno u otro elemento depende de las entidades y la identificación visual.

a) El logotipo: El nombre de la empresa es un elemento de designación verbal que el diseñador convierte en una grafía diferente; un modo de escritura exclusiva. Por lo tanto, existe relación entre la tipografía y el logotipo, aunque esta cuestión ya se explicará posteriormente. Es suficiente, dado su carácter de elemento primordial básico, la existencia de un logotipo para desarrollar el resto de la estructura visual. A nivel histórico, el logotipo era el único elemento, pero se ha ido incorporando un elemento simbólico, no lingüístico, que, en ocasiones, se configura incluso como elemento principal.

b) El símbolo: Se identifica a este con la parte no lingüística, aunque parece claro que, el propio logotipo, es un símbolo debido a los aspectos tipográficos y otras connotaciones que se le adhieren. La selección del símbolo no deja de ser una elección sobre la propia imagen y la importancia del elemento que es visto y no leído. En ocasiones se llega a seleccionar como

símbolo una letra o letras representativas. Pero como ya se ha comentado, el logotipo, de manera individual, puede servir como única imagen visual de la organización, baste recordar el caso de Coca-Cola.

c) El logosímbolo: En los últimos años, este término se ha venido utilizando ampliamente y es posible encontrar un sinnúmero de documentos y publicaciones que lo utilizan, es un neologismo que logra definir las dos partes que constituyen las marcas diseñadas, con la integración de elementos de tipo verbal e icónico. Este término está compuesto por el vocablo logos (cuya raíz griega significa palabra, dicho o expresión), por lo que se puede establecer, en este caso, que el componente logos de este neologismo, se refiere a la palabra escrita, es decir un logotipo. Respecto al componente símbolo, proviene del latín symbolum y es el distintivo, señal o signo. Por lo tanto, el logosímbolo se puede entender como el tipo de marca integrada por un componente escrito y por un distintivo icónico.

Dentro de las posibilidades que da esta combinación, además de la posible ausencia del símbolo, también destaca, a día de hoy, el concepto de imagotipo. Con él se establece que, el signo no verbal que acompaña a este tipo de marca, puede funcionar de manera independiente, toda vez que el usuario logre reconstruir mediante su identificación el nombre o razón social.

d) El color: El color es capaz de realizar una labor de identificación. Existen organizaciones que han escogido, además de su color corporativo, otros colores para identificar o diferenciar productos de una misma línea manteniendo el diseño iconográfico de su símbolo. El caso de Marlboro, por ejemplo, sin desvirtuar el símbolo del trapecio colocado en sus cajetillas, utiliza rojo, azul, verde o dorado dependiendo de la clase de cigarrillo. Los

productos lácteos, licores e infinidad de productos de consumo masivo han optado por esta estrategia que ayuda a la identificación visual. El color no deja de ser uno de los primeros elementos para llevar a cabo una estrategia de imagen abierta.

Al decidir el color debe de tenerse en cuenta varios aspectos, por ejemplo, puede ser importante identificar cuál es el color más representativo de su categoría del producto. El color de las bebidas de "cola" es rojizo marrón, por ese motivo, Coca-Cola escogió el rojo, que hoy en día identifica la categoría de las bebidas de "cola". En el caso de los restaurantes de comida rápida podemos observar que se utilizan gamas de colores que van del amarillo al rojo, pasando por el naranja. Se puede asegurar que "una marca debe utilizar el color opuesto al que use su competidor principal": Kodak, una marca que nació hace más de cien años decide seleccionar el amarillo (incluso lo mantiene en su nueva marca), de modo que, Fuji, su competidor más fuerte, selecciona el verde. Hertz, la marca líder de alquiler de automóviles, tiene también el amarillo como color principal, de modo que Avis, la segunda, se relaciona con el rojo.

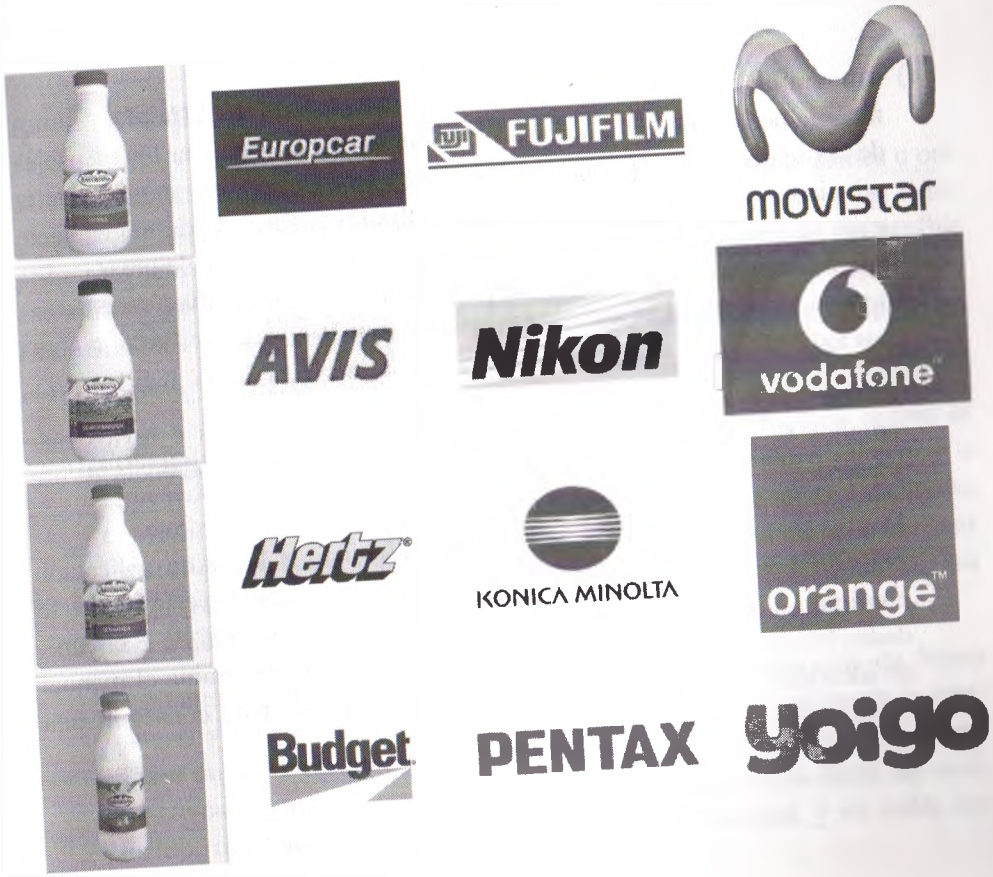
Normalmente existe un color predominante, pero no hay que olvidar la importancia de los colores secundarios que ayudan a destacar el logosímbolo, establecer el entorno habitacional o distinguir secciones. No existe una regla general. Las combinaciones dependen de la estrategia y el posicionamiento que se quiera dar al producto. Johnnie Walker, por ejemplo, utiliza el dorado y el negro para transmitir el estatus de un whisky escocés, auténtico y tradicional. Esta combinación de colores provoca una reacción importante entre los consumidores que lo consideran como un licor elegante y de concepción moderna.

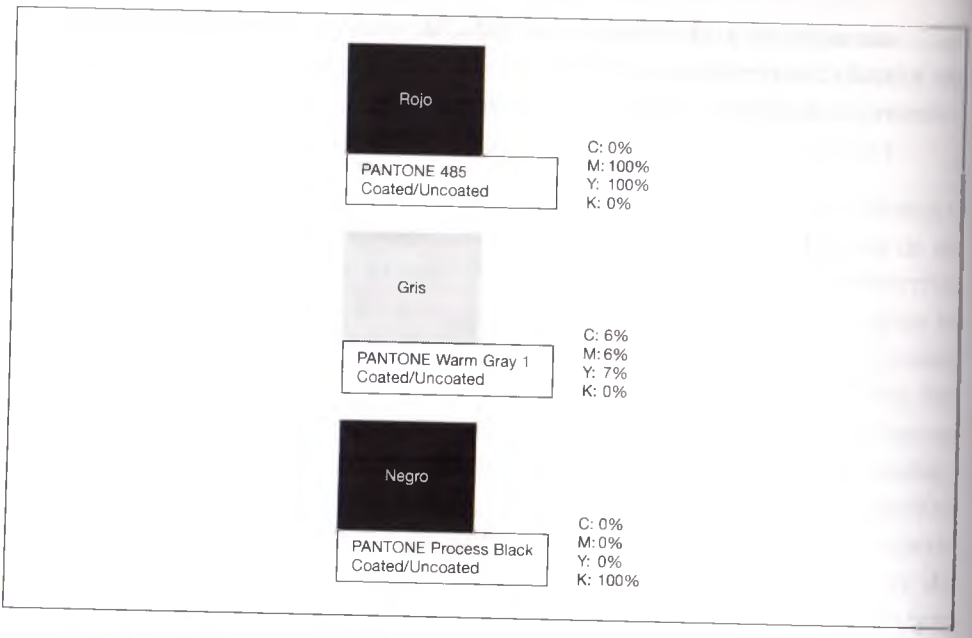
Para otros la utilización de los colores negro y dorado representa un modelo de excelencia. Dentro del espectro visible, cada color tiene una longitud de onda diferente: los colores del extremo rojo del espectro se enfocan detrás de la retina, por lo cual el rojo da la sensación de acercarse cuando se mira. Los colores del extremo azul del espectro se enfocan delante de la retina, razón por la cual el azul da la sensación de alejarse. Estos principios físicos explican por qué el rojo es el color de la energía y la excitación. El azul, opuesto al rojo, trasmite tranquilidad y paz, es relajado. En el mundo de la identidad visual el rojo se utiliza para atraer la atención, el azul para comunicar estabilidad. El color amarillo ubicado en el centro del espectro, es neutro y el más luminoso, por lo cual se utiliza para transmitir prevención. Pero no solamente el significado de un color ayuda a posicio-

nar una marca, también la posibilidad de resaltar alguno de ellos frente al resto con combinaciones. Las más recomendadas son: negro sobre blanco, rojo sobre blanco, amarillo sobre negro, blanco sobre azul, rojo sobre negro, blanco sobre rojo, azul sobre blanco y amarillo sobre azul.

Los colores no son iguales ante los ojos del observador y dependen de la personalidad del propio observador. Desde ésta óptica del marketing su uso adecuado permite:

1. Mostrar el producto más atractivo.
2. Crear estímulos de venta, es decir, que es imprescindible para atraer la atención del consumidor.
3. Darle al producto personalidad propia, diferenciándolo de la competencia.
4. Posicionar la marca dentro de las escalas de valores y segmentación por clases socioeconómicas.

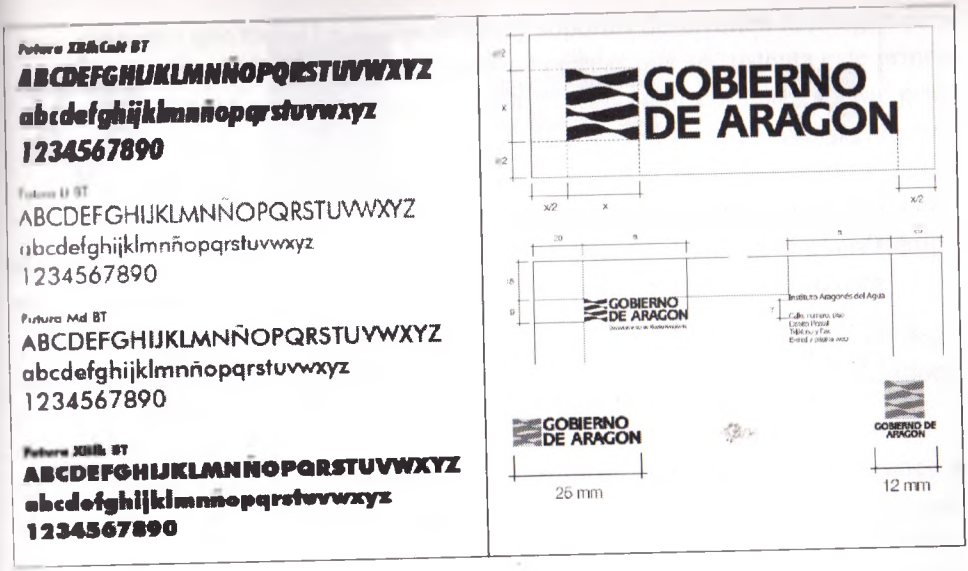





e) Tipografía: La tipografía es uno de los elementos clave a la hora de comunicar la personalidad de una marca ya que ayuda a visualizar los mensajes de la misma. Como se trata en el apartado del logotipo, hay una tipografía principal que afecta a este y una tipografía secundaria. Cada marca suele tener su propia tipografía, incluso alguna entidad es capaz de crear en sus inicios una nueva para su identidad (Renault). Esta tipografía puede extenderse a todas las comunicaciones, aunque muchas veces se limita a algunas aplicaciones y al logotipo.

La tipografía secundaria se utiliza para los comunicados o textos más amplios. En general, se puede afirmar que debe exigir una coherencia, de uso y estética.

Dentro de este apartado, se debe hacer referencia a la futura aplicación práctica de todos estos elementos básicos mencionados. De este modo, se configura el uso en comunicados, señalética o promocional de estas unidades básicas. La amplitud de estas aplicaciones las determina el manual de identidad visual corporativa de manera detallada, para conseguir una imagen visual integrada, equilibrada y armónica.




# 4. Principios básicos

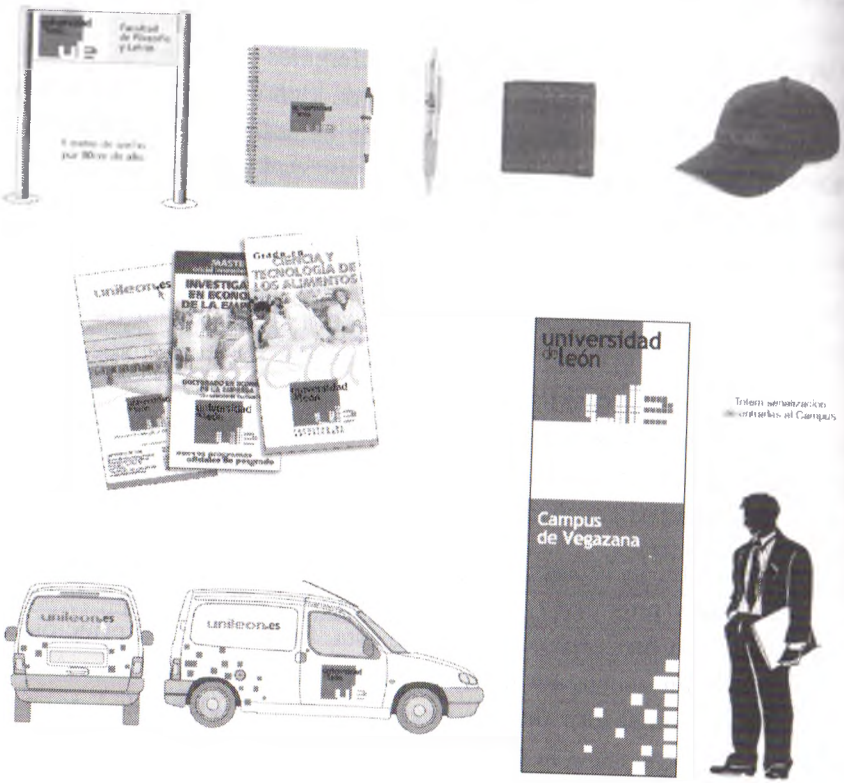
A continuación se pasa a explicar los diferentes principios procedentes u originados por la aplicación de las estrategias de identidad visual corporativa. Estos principios son orientaciones generales, no cerradas, en los cuales es posible encontrar diferentes opciones, así como posibilidades de evolución y concreción. Los principios planteados son los de representación, formalización, integración, universalidad, estandarización y diferenciación.

a) Principio de representación. Los signos tienen como función propia la representación. Esta representación puede ser la de indicar, parecerse o convenir. El contexto va a determinar tanto a qué tipo de representación se está refiriendo como a qué objetos sustituye. Esto sin olvidar la posibilidad de que se esté visualizado una forma concreta y que su representación sea otra o que se encuentren parecidos o paralelismos visuales.

   Por tanto, la imagen buscada es una convención (conseguida de forma natural y progresiva) y la asimilación de la misma a su referente, la entidad o un producto o servicio de esta. En resumen, el principio de representación se entiende como un proceso de significación, es decir, de sustitución, ordenador de una imagen que en su globalidad, y en todas sus partes, representa la entidad de que se trate.

b) Principio de formalización. Unido con el anterior principio, se encuentra la idea de que la significación de una imagen es precisamente lo que representa para el público. De esta manera, parece adecuado que los signos seleccionados atiendan a elementos como la rápida percepción, fácil retención, eficacia en contextos saturados, etc. Aquí es donde la búsqueda de una identidad visual corporativa alcanza su máximo sentido, ya que la repetición de constantes visuales, no sólo de la marca, pueden ayudar a crear la formalización. Es esencial no perder de vista que el actual principio se refiere a la imagen de conjunto y no sólo en el apoyo de uno de los elementos.

c) Principio de integración. También denominado principio de consistencia, se basa en que los acontecimientos comunicativos predican un mismo código que los califica y los hace coherentes. Actuando de esta manera, se

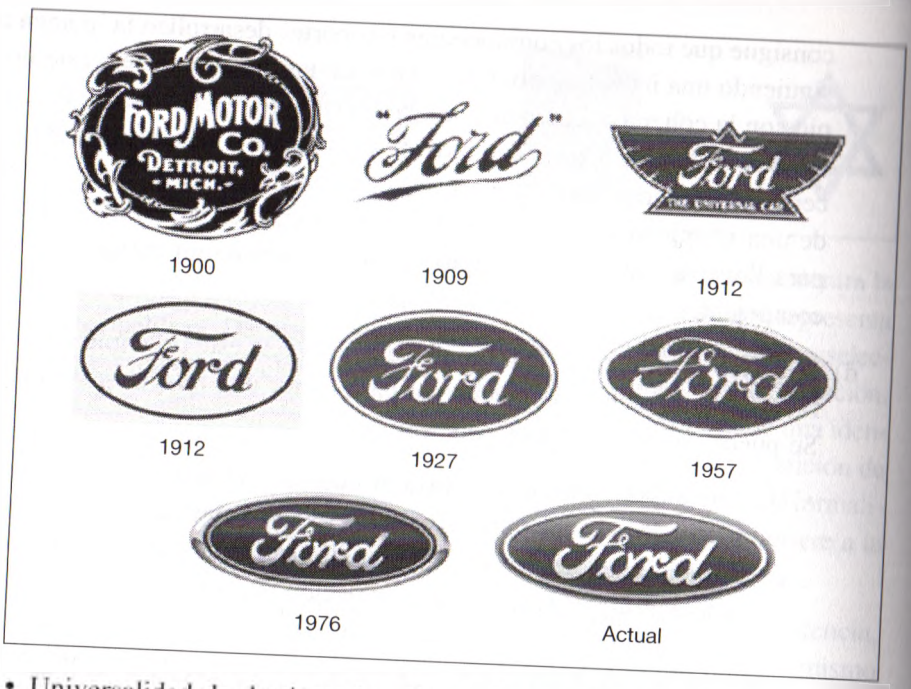


consigue que todos los componentes y soportes desarrollen la imagen consiguiendo una imagen global. Las bases en las que se sustenta este principio son la coherencia formal y la eliminación de discordancias. Este principio es reducible a un manual de normas cuando se habla de estrategias cerradas y abiertas, tendentes a la estandarización, no lo es cuando se habla de una identidad polimorfa. En este último caso el medio más adecuado, para llevar a cabo este principio, es la creación de un gabinete o equipo competente.

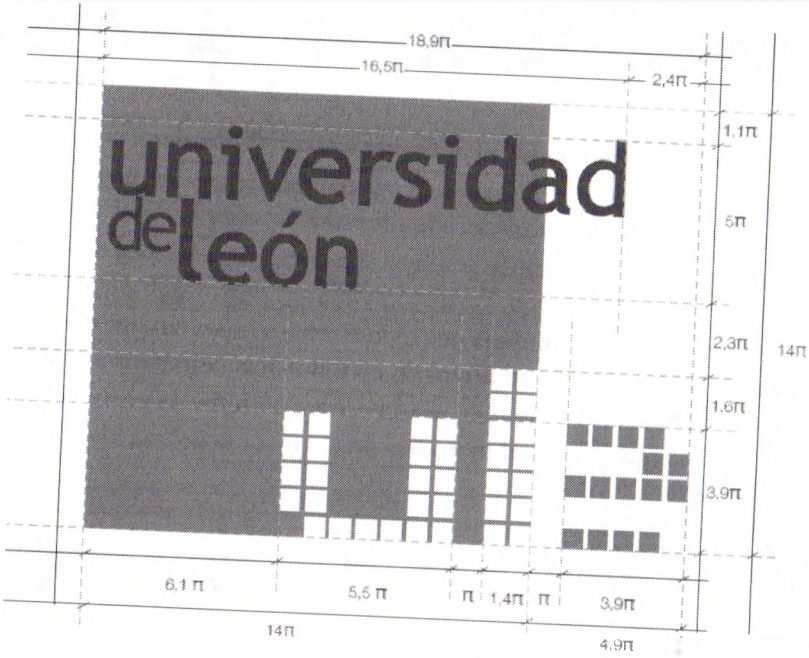
d) Principio de universalidad. La idea que proyecta este principio es no dejar fuera ninguna situación perceptiva para lograr una imagen globalizadora. Se puede desglosar en tres perspectivas:

- Universalidad cultural. La imagen que se pretende mostrar se hace a todo tipo de posible público en un espacio determinado (aunque este pueda ser local, regional, nacional o internacional). Las diferencias sociodemográficas (edad, sexo, formación, etc.) y culturales (religiosas, políticas, idiomas, etc.) deberán salvarse para poder prever una comprensibilidad de los símbolos que se obtendrá por alguna forma de estandarización.

- Universalidad temporal: El concepto universal adquiere, en este caso, un carácter temporal en busca de la permanencia en el tiempo. En parte, se ha tratado la dificultad de adquirir una imagen global, por lo que la continuidad de la identificación se convierte en una inversión y un capital para la organización. La historia moderna demuestra que la duración en el tiempo se ve limitada por modas, caprichos o coyunturas que hacen necesario un cambio en alguno o en todos los elementos en un determinado momento del tiempo, sin que esto perturbe la esencia basada en este principio que, en el momento de la creación de una identidad visual, debe existir.




- Universalidad de destinatarios. Si se observa el conjunto de destinatarios, estos se resumen en tres clases. Los considerados como prescriptores de la entidad, los grupos de referencia (competencia) y los usuarios. Se consideran los tres grupos o bien se privilegia a uno de ellos.



e) Principio de estandarización. Derivado del concepto moderno de diseño y como extensión del anterior principio, entendido bajo el prisma de la producción material, es la consecuencia del uso de los medios de comunicación de masas. La posibilidad de reproductibilidad ilimitada lleva a la búsqueda de una normalización que mejore la imagen global. Sin embargo, y dentro de la estandarización, hay que considerar la versatilidad como muestra de adaptación a ciertas situaciones y como se ha visto con algunas estrategias. Otro de los aspectos positivos de la normalización es la limitación de la libertad perceptiva de la imagen.

f) Principio de diferenciación. El objetivo final es la identificación, pero consiguiendo la diferenciación de otras entidades que exhiben sus identidades en el panorama visual. Todas las organizaciones quieren poseer los mismos atributos, pero esa identificación debe también preocuparse por la diferenciación. Por eso se encuentran múltiples aspectos que hacen que las entidades en competencia tengan identidades visuales muy diferentes.

**Línea Directa lanza una nueva marca dirigida al público femenino**

Penélope Seguros es el nombre de una nueva marca de seguros de automóviles dirigido a las mujeres, con coberturas como el robo de bolso, la asistencia a embarazadas o la gestión de revisiones del coche, entre otras muchas. Lanzada por Línea Directa, ha sido amadrinada por la piloto Carmen Jordá en su presentación a los medios de comunicación.

Para su lanzamiento, la agencia Swing Swing ha participado activamente en la concepción y definición del producto, en la creación de la marca y de la identidad corporativa y en el diseño de su página web www.penelopeseguros.com, así como en el desarrollo de todas las piezas de marketing on line. La campaña de lanzamiento se ha centrado en internet.

Además, para la definición del producto, Línea Directa también ha contado con la opinión y participación de más de 500 conductoras y empleadas, que, además de suponer las dos terceras partes de la plantilla, han aportado su opinión y su conocimiento sobre temas tan variados como coberturas, los servicios y las necesidades reales de las conductoras.

Posteriormente, todos los valores y atributos recogidos en este proceso fueron trasladados al "look&feel" de la página web por Swing Swing que contó con el artista sueco Jojo Ve para la creación de una serie de ilustraciones que transmitieran feminidad, sofisticación y cercanía al público objetivo del producto.

La inversión publicitaria del sector de los seguros creció un 55,6% en 2011, llegando a los 234 millones de euros, según datos de Arce Media. Son las aseguradoras de venta directa las que más invierten. El ranking de inversión publicitaria está liderado por Línea Directa Aseguradora con casi 46 millones de euros (+22,5% respecto al año anterior).

*Fuente:* Publicaciones Profesionales (2012, 19 de julio). Línea Directa lanza una nueva marca dirigida al público femenino. *Marketing News*. Disponible en: http://www.marketingnews.es/servicios/noticia/1068041028605/linea-directa-marca-dirigida-al-publico-femenino.1.html

## 5. Elaboración del manual

Uno de los aspectos destacable al analizar la realización de un manual de identidad visual corporativa es la dificultad para la posible estandarización o normalización, ya que se trata de un instrumento variable, que depende en gran medida de la entidad, la marca y el usuario para los que se crean. Al igual que la propia organización y su marca, el manual es único y particular, presentando las peculiaridades propias.

Normalizar la elaboración del manual de identidad visual conllevaría la ventaja de crear manuales perfectos desde el punto de vista científico y teórico. Pero, tal y como se presenta la realidad, crear manuales estándar no se adapta a las características singulares de cada caso. Por otro lado, estandarizar los contenidos y características del manual de un modo estricto, asegura la rápida obsolescencia de las normas puesto que tanto el entorno del diseño gráfico como los mercados se caracterizan por una dinámica de cambio constante en lo que se refiere a los medios empleados para la comunicación corporativa y el desarrollo del trabajo de diseño. Pese a todo ello, parece necesario el tratar de normalizar y estandari-

zar sus contenidos de algún modo para que el manual de identidad visual corporativa cumpla el objetivo de identificar, diferenciar y coordinar la presentación de la identidad visual.

Del análisis de los manuales, se puede proceder a regular y estandarizar la elaboración de un manual de identidad visual corporativa. En un primer momento, se aprecia que, debido a las amplias posibilidades existentes, el aspecto externo de los manuales varía en gran medida dependiendo de cómo se gestione la identidad visual, el modo de distribución y la filosofía de la entidad. Por ello, y por considerar que éste se trata de un aspecto secundario en la construcción del manual, se comenta a continuación la regulación de los contenidos, que es lo más importante y sustancial del manual.

Centrándose en los contenidos, se observa que existen dos tipos de contenidos:

a) Contenidos fijos. Contenidos comunes a todos los manuales o, al menos, a la mayoría. La coincidencia se debe principalmente a que los manuales comparten el objetivo de regular el uso de la marca y, por lo tanto, tendrán siempre que definir unas normas de utilización en relación al tamaño, distancia con el resto de elementos del diseño, tintas utilizadas, relaciones proporcionales, tipografías, etc. Estos contenidos se denominan fijos porque deberán estar necesariamente presentes en todo manual para cumplir satisfactoriamente su función de reguladora.

b) Contenidos variables. Son contenidos cuya presencia o ausencia en el manual viene determinada más directamente por las características de la empresa, de la marca y del destinatario. También se incluyen aquí los contenidos que han quedado o están quedando obsoletos por la aparición de las nuevas tecnologías y su introducción como instrumentos de trabajo y como nuevos soportes de identificación corporativa; y los contenidos de tipo secundario que no aportan una información sustancial y relevante para el uso de la marca. La presencia o ausencia de estos contenidos en el manual estará condicionada por el tipo de marca cuya utilización se regula, las características de la empresa y el tipo de usuario al que se destina el manual.

El objetivo de crear un instrumento válido y eficaz para la situación de la organización en concreto debe prevalecer siempre sobre la necesidad de seguir estas normas.

A continuación, para cada uno de los contenidos, tanto fijos como variables, se establece una serie de normas sobre los datos gráficos e informativos que

deben hacerse constar y cómo han de aparecer éstos. De esta manera se regula el contenido de un manual en cuanto a los contenidos que debe tener y también en cuanto al modo en que han de ser expresados estos contenidos.

| |
|---|
| **Contenidos fijos:** Presentación, Índice, Logotipo, Símbolo gráfico, Marca, Colores corporativos, Tipografías corporativas, Versiones de la marca, Relaciones proporcionales, Espacio de respeto, Tamaño mínimo, Versiones cromáticas, Versiones monocromáticas, Variaciones cromáticas en la impresión, Textura corporativa, Usos incorrectos, Originales digitales, Papelería. |
| **Contenidos variables:** Modo de uso, Terminología básica, Historia y valores de la marca, Esquema de trazado, Pruebas sobre fondos, Colores secundarios, Fraccionamiento del símbolo, Publicaciones, Publicidad, Elementos promocionales, Elementos del punto de venta, Señalética, Parque móvil, Uniformes, Usos web, Muestras de color. |

El primer apartado, que presenta el manual al usuario, define los siguientes aspectos:

a) El papel del manual de identidad visual corporativa dentro de la empresa.

b) Funciones que desempeña, enfatizando la importancia de una utilización constante y correcta del manual para conseguir una aplicación homogénea de la marca.

c) Destinatarios.

d) El departamento responsable de vigilar la aplicación de la marca. Conviene adjuntar el modo de contacto.

En el siguiente resumen aparecen los elementos repetidos de un manual de identidad visual.

**1. Índice**

Enumeración de cada uno de los contenidos del manual junto al número de página en el que se encuentran.

1. Conciso y directo.
2. Títulos de las secciones y apartados claros y unívocos, recurriendo, en lo posible, a las denominaciones más habituales en el mundo del diseño gráfico.

**2. Modo de uso**

Se explica la disposición de los contenidos, el modo más rápido de llegar a ellos y el procedimiento a seguir para resolver cualquier cuestión relativa a la aplicación de la marca.

**3. Terminología básica**

Definición clara y concreta de los términos técnicos o confusos que se utilizan a lo largo del manual.

**4. Historia y valores de la marca**

Explicación de los principales valores de la organización que han guiado la construcción de la marca y se muestran las anteriores identidades gráficas de la empresa.

**5. Nombre de la empresa**

Presentación del nombre de la organización utilizado en el logotipo y la marca.

**6. Logotipo**

El logotipo ha de mostrarse de la siguiente manera:

1. A todo color.
2. A un tamaño tal que se perciban correctamente todos sus elementos y resulte proporcionado al diseño de la página.
3. Adjuntar al gráfico el nombre de la tipografía con la que se ha compuesto, el tipo de caja (alta o baja), el estilo (negrita, subrayado, cursiva…) y, si procede, el tipo de transformación en la escala vertical u horizontal que se ha aplicado.

**7. Símbolo gráfico**

En el caso de que exista, debe aparecer del siguiente modo:

1. A todo color.
2. A un tamaño que permita percibir convenientemente su estructura.
3. Si se desea, pueden explicarse los elementos que lo componen.

**8. Marca**

Se dispone la marca completa de la siguiente forma:

1. A todo color.
2. A un tamaño proporcional a la página y que permita verla correctamente.

Se desaconseja la inserción de la marca en una cuadrícula en este apartado, ya que las líneas impiden la percepción de la marca en su totalidad.

**9. Colores corporativos**

Los colores corporativos se mostrarán mediante una mancha de color (normalmente un rectángulo) junto a su definición a través de los siguientes sistemas:

1. Pantone.
2. CMYK, según un estándar de impresión determinado (ISO 12647) o con perfil asociado.
3. Lab.
4. RGB, espacio SRGB u otro con perfil asociado.
5. Hexadecimal, con perfil asociado.

**10. Tipografía corporativa**

En este apartado debe incluirse:

1. Nombre de la tipografía elegida.
2. Características básicas de la tipografía (orientación, estilo, transformaciones en la escala vertical u horizontal, grosor del trazo).
3. Mostrar todo el alfabeto, en caja alta y baja, numerales y signos ortográficos.

**11. Versiones de la marca**

Se muestran las distintas versiones espaciales de la marca, de la siguiente manera:

1. A todo color.
2. Indicar cuál es la versión principal.

Se aconseja la existencia de una versión horizontal y otra vertical para asegurar su adaptación a cualquier espacio.

**12. Relaciones proporcionales**

Se establecerá la relación existente entre el alto y el ancho de la marca así como la distancia existente entre los elementos que la componen. Esta relación se establecerá a través de una medida base que reúna las siguientes características:

1. Ser una medida proporcional (X ó Y) y no exacta (cm.), para que pueda servir para cualquier tamaño de la marca.
2. Preferentemente, una única medida base para explicar todas las relaciones de tamaño y distancia.
3. Ser un elemento representativo de la marca fácilmente identificable.
4. Ni muy grande ni muy pequeña, sino de un tamaño proporcional a las medidas que ha de explicar.

**17. Versiones monocromáticas**

Se indican las versiones de la marca reproducida a un solo color, de la forma siguiente:

1. Versión de la marca en los colores negro, blanco y el principal de los colores corporativos.
2. En positivo y en negativo.
3. Indicar los porcentajes de trama utilizados (si son distintos del 100%).

Se aconseja, a su vez, dar la opción de imprimir la marca en aquel color en el que se imprima el soporte.

**18. Pruebas sobre fondos**

Se muestra la marca en la versión cromática que corresponda sobre los siguientes fondos:

1. Fotográficos.
2. Tonos claros y oscuros.
3. Colores corporativos y similares.

**19. Variaciones cromáticas en la impresión**

Se indica si, al utilizar un determinado soporte, es preciso variar la tinta definida en el apartado de colores corporativos. Para cada variación, se harán constar las siguientes indicaciones:

1. Material del soporte (para papel: tipo de papel y gramaje).
2. Tinta o tintas a utilizar, definidas mediante los mismos sistemas establecidos en el apartado de colores corporativos.

**20. Tipografías auxiliares**

Se establecen las tipografías auxiliares mediante las siguientes indicaciones:

1. Nombre de la familia tipográfica.
2. Características básicas de la tipografía (orientación, estilo, transformaciones en la escala vertical u horizontal, grosor del trazo).
3. Mostrar todo el alfabeto, en caja alta y baja, numerales y signos ortográficos.

Otras denominaciones: alfabeto corporativo complementario, tipografías complementarias, tipografías de uso general.

**21. Colores secundarios**

Los colores secundarios se definen mediante una mancha de color (normalmente un rectángulo) y a través de los mismos sistemas utilizados al definir los colores corporativos.

Otras denominaciones: colores complementarios.

## 22. Textura corporativa

Se muestra la textura creada junto con las siguientes cuestiones:

1. Elemento o elementos que se repiten.
2. Pautas de construcción: tamaño de los elementos, distancia de separación entre los elementos, intervalos de variación para aumentar o disminuir la densidad de la trama.
3. Colores y tramas.

Se aconseja que esta textura se defina a una sola tinta para abaratar costes.

Otras denominaciones: indiana corporativa, trama de multiplicidad.

## 23. Fraccionamiento del símbolo

Se indica de qué modo ha de aparecer el símbolo fraccionado, de la siguiente manera:

1. Muestra de varios ejemplos gráficos con distintas aplicaciones del símbolo fraccionado.
2. Resaltar la importancia de que en todo momento el símbolo pueda ser reconocido y se mantenga la función identificativa de la marca.

Otras denominaciones: componente gráfico secundario.

## 24. Usos incorrectos

Se presentan los errores en los que puede incurrir el usuario al aplicar la marca, fundamentalmente los siguientes:

1. Versiones prohibidas de color.
2. Versiones prohibidas de composición.

Se aconseja utilizar un recurso gráfico bien visible, por ejemplo una cruz en rojo, para distinguir las aplicaciones correctas de las incorrectas y explicar por qué es incorrecto el diseño.

Otras denominaciones: variaciones no autorizadas, versiones no aceptadas, usos indebidos.

## 25. Papelería

Se muestran los distintos diseños creados para la papelería de la empresa, adjuntando las indicaciones siguientes:

1. Tamaño del soporte.
2. Material: tipo de papel (satinado, couche, offset, brillo, etc.), gramaje y color.
3. Elementos que componen el diseño, tamaño y situación –mediante coordenadas verticales y horizontales– de cada uno dentro del diseño.
4. Tintas utilizadas y porcentaje de tramas.
5. Tipografías a utilizar indicando nombre de la fuente, cuerpo, estilo, medida de la interlínea y ancho de la columna, etc.

6. Sistema de impresión y manipulado posterior (barnizado, troquelado, etc.).

Si las publicaciones de la empresa son de carácter excepcional se incluirán en este apartado.

Si constituyen una actividad importante para la empresa, se sitúan en otro apartado.

**26. Publicaciones**

Para cada una de las publicaciones, deberán mostrarse los siguientes aspectos:

1. Tamaño de la publicación.
2. Tamaño y situación de los elementos.
3. Color y porcentajes de trama.
4. Tipografía: fuente tipográfica, cuerpo, estilo, interlínea, ancho de la columna, etc.
5. Diseño de portada, lomo y contraportada.
6. Cuadrícula para las páginas interiores.

**27. Publicidad**

Se incluye una muestra de distintos diseños publicitarios indicando lo siguiente:

1. Medidas del anuncio.
2. Tamaño y situación de los elementos.
3. Color y porcentajes de trama.
4. Tipografía.
5. Cuadrícula o maqueta.

**28. Elementos promocionales**

Se muestra la marca sobre distintos regalos promocionales, reproducidos a todo color.

**29. Elementos del punto de venta**

Se muestra la marca sobre distintos elementos utilizados en el punto de venta, reproducidos a todo color.

**30. Señalética**

En este apartado se definen los cinco elementos básicos que componen el sistema de señalización:

1. Sistema de colores.
2. Tipografía.
3. Diseño de flechas. Se diseñarán ocho flechas, cuatro correspondientes a los puntos cardinales y otras cuatro para las posiciones intermedias
4. Pictogramas.
5. Cuadrícula.

A su vez se adjuntan varias señales donde se indica:

1. Medidas de la señal.
2. Tamaño y situación de los elementos.
3. Colores.

**31. Parque móvil**

Se muestra la marca sobre diferentes vehículos, utilizados por la empresa o ficticios, reproducidos a todo color.

**32. Uniformes**

Se muestra la marca sobre los uniformes utilizados por los diferentes miembros de la empresa, reproducidos a todo color.

**33. Usos web**

Se presenta cómo aplicar la marca a una página web indicando los siguientes aspectos:

1. Guía de estilo web, donde se indiquen colores, tipografías, dimensiones y estructura de la página, fondos, iconos, etc.
2. Tamaño y situación de la marca en la página.
3. Cuadrícula para la página de inicio y las interiores.
4. Utilización en dispositivos móviles.

**34. Muestras de color**

Se incluyen muestras de los colores corporativos, en forma de rectángulos, impresos sobre distintos tipos de papel.

**35. Originales digitales**

Los originales digitales que deben adjuntarse al manual son los siguientes:

1. Versión principal de la marca.
2. Otras versiones espaciales.
3. Versiones cromáticas y monocromáticas, tanto en positivo como en negativo.

Estos documentos digitales han de presentarse en los siguientes archivos:

1. Archivo del programa Freehand (*.fh) para imágenes vectoriales.
2. JPEG (*.jpg) para imágenes de mapa de bits.
3. TIFF (*.tif) para imágenes de mapa de bits que necesiten de una calidad mayor.

Tanto los archivos como el dispositivo electrónico donde se almacenen, deberán estar preparados para ser utilizados tanto en plataforma Mac como en PC.

*Fuente:* Elaboración en base a Jordá, Ampuero y Brusola (2005).

# 6. El naming

El naming es la base, la raíz de cualquier empresa, es el nombre de la marca, es aquella palabra que concentra todo lo que se quiere ser para una empresa o entidad, su personalidad, sus valores, sus sueños. La nueva rama del diseño de marcas gráficas es el diseño de marcas verbales. Efectivamente, el nombre de marca participa de las mismas características que su forma gráfica. Ha de ser:

- Original.
- Significativo.
- Simple.
- Recordativo.
- Estético.
- Directo.
- Instantáneo.

Crear nombres de marcas implica un proceso de esquematización progresiva y de contrastes expresivos. De hecho, crear nombres de marca no tiene nada que ver en absoluto con la redacción de textos. Un nombre marcario es una concentración en el espacio sonoro como un logo lo es en el espacio gráfico. El nombre de marca no es un discurso ni un relato. La marca no es secuencial, es instantánea, tanto verbal como visualmente. Comunica de inmediato, un nombre de marca se crea para ser visto, pero sobre todo para ser verbalizado, las marcas se piden por su nombre.

Se conoce bien por estudios e investigaciones sobre percepción y memoria, que las marcas que se ven se fijan mucho más en el recuerdo que aquellas que se escuchan sin verlas. Sería impensable que pudiera existir una marca que sólo se conociera por la radio y por medios verbales sin que jamás se pueda verla. El poder de focalización y retención de las formas por la visión es muy superior al del oído. Éste no puede discriminar y aislar un sonido de un campo sonoro, pues los recibe todos a la vez entremezclados. El ojo, en cambio, tiene una poderosa capacidad discriminatoria y separadora de los estímulos en un campo de percepción. La memoria visual es muy superior a la memoria auditiva. Por eso, sonido y grafismo se complementan en la marca.

El desarrollo de un naming registra cinco pasos:

1. Estrategia. El primer paso para crear un nombre corporativo es tener claros los motivos estratégicos. Hay que trabajar mucho con el cliente para definir los objetivos que justifican un logo.

2. Forma. Lo siguiente es decidir el tono del nombre, si debe ser agresivo, riguroso, profesional o divertido. El idioma en el que se exprese y los países en los que deba funcionar son otros aspectos que deben tenerse en cuenta.

3. Atributos. Del análisis de la empresa o del producto deben extraerse los valores y connotaciones que se quieren potenciar. De ahí se elabora una primera lista, que va de las 1.500 a las 3.000 propuestas; luego se eligen unas 120 y finalmente se queda con 50.

4. Registro. Un chequeo en el registro de la Organización Española de Patentes y Marcas y en el de su homóloga europea es el siguiente filtro.

5. Decisión. La marca es el primer anuncio silencioso de una entidad. De ahí la importancia de buscar un nombre apropiado cuando se inicia un proceso de refundación corporativa. Una vez elegida, se realiza un nuevo control en el registro para evitar similitudes con los logos de otras compañías, u otros conflictos que den al traste con el proyecto.

## 7. Resumen del capítulo

La identidad visual se define como la traducción simbólica de la identidad corporativa de una organización, concretada en un programa que marca unas normas de uso para su aplicación correcta. Para poner en marcha este programa, la organización debe decidir si prefiere una identidad única o diversa. En ambos casos, las organizaciones seleccionan basar su identidad en la propia entidad (o entidades) o en un producto (o productos). El siguiente paso es determinar la estrategia de visualización que puede estar centrada en buscar una imagen visual sin variaciones (abierta), con alguna variación (cerrada) o con diseños diferentes (poliforma). Para la puesta en marcha de estas estrategias se cuenta con los elementos básicos de la identidad visual corporativa (como son el logotipo, el símbolo, el logosímbolo, el color y la tipografía) y los principios fundamentales de ejecución.

La realización de un manual de identidad visual corporativa presenta la dificultad de la estandarización o normalización, ya que se trata de un instrumento

variable, que depende en gran medida de la entidad, la marca y el usuario para los que se crean. Del estudio de diferentes manuales se identifican contenidos fijos, siempre presentes, y contenidos variables.

Para poder cerrar la configuración de la identidad visual, además de las variables analizadas, cobra interés la importancia de la asignación de un nombre a la marca o entidad. El naming es la base, la raíz de cualquier empresa, es el nombre de la marca, es aquella palabra que concentra todo lo que se quiere ser para una organización.

## 8. Caso empresarial: LAH! De GRUPO VIPS

**Cómo se creó la nueva enseña del grupo Vips, Lah!**

Lah! es la nueva apuesta del Grupo Vips, un restaurante especializado en gastronomía del Sudeste Asiático cuyo principal objetivo ofrecer a sus clientes una experiencia más allá de la comida. De momento cuentan con su primer local en Madrid.

OgilvyOne ha sido la encargada de diseñar el concepto creativo y de comunicación del restaurante, que se basó en el concepto "unexpected", que resume la idea de un lugar singular y único que ofrece una experiencia "inesperada", distinta a las actuales propuestas que se pueden encontrar en el sector de la restauración.

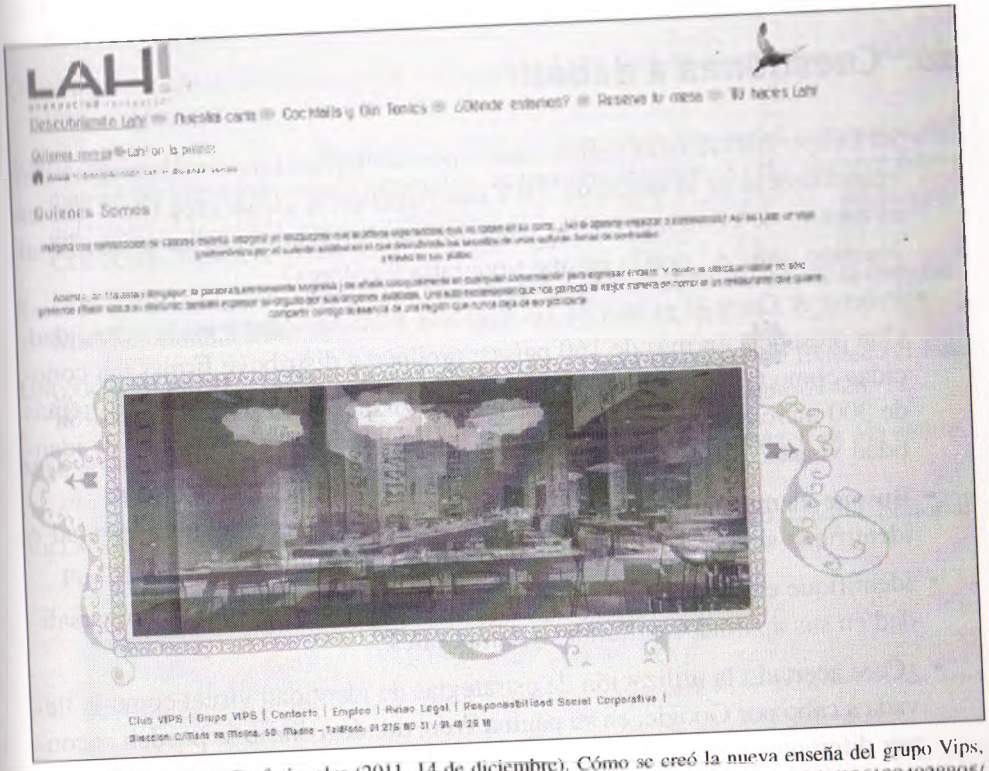
Desde el primer momento, con la creación del nombre Lah!, una expresión coloquial utilizada fundamentalmente en Malasia y Singapur para señalar un estado anímico de sorpresa, la agencia trabajó con el objetivo de dotar de expresividad y vida a toda la oferta del nuevo restaurante.

Además del naming y el concepto de comunicación de todo el lanzamiento, OgilvyOne diseñó el logotipo y la papelería corporativa. También puso en marcha la página web (www.restaurantelah.es) y el diseño de un original concepto de carta, en la que se puede consultar el menú gracias a los iPads puestos a disposición de los clientes. Así, navegando a través de esta carta digital, se pueden seleccionar los platos deseados, ampliar el conocimiento acerca del Sudeste Asiático y viajar mucho más allá de las cuatro paredes del restaurante para explorar el estilo de vida y la gastronomía típica de estos países.

Marta Bodas, directora creativa de OgilvyOne, destaca en un comunicado que todo el proceso de creación de la marca Lah! fue *"un reto apasionante. El con-*

*cepto de 'unexpected restaurant' también nos ha permitido construir un universo de acciones concretas y singulares que pretenden alimentar la curiosidad de los clientes por el Sudeste Asiático, además de su estómago".*

OgilvyOne ha sido también la agencia encargada de la campaña de Navidad del restaurante que está basada en las tradiciones del Asia Sudoriental. Tal y como explican los tarjetones navideños entregados en el restaurante durante estas fechas, en Vietnam cada cambio de año los dioses que protegen las casas se marchan en busca de buenos deseos. Por este motivo, los vietnamitas colocan el Cay Neu, un amuleto compuesto con tela roja, cascabeles y pequeñas campanitas que enganchan a una gran caña de bambú para proteger sus casas de los malos espíritus hasta que sus dioses regresen y que los clientes de Lah! Reciben al salir del restaurante.




*Fuente:* Publicaciones Profesionales (2011, 14 de diciembre). Cómo se creó la nueva enseña del grupo Vips, Lah!. *Marketing News*. Disponible en: http://www.marketingnews.es/distribucion/noticia/1061994028805/creo-ensena-grupo-vips-lah.1.html

## 9. Preguntas sobre el caso

- Identifique el/los símbolos gráficos, el/los logotipo/s y la marca/s del Grupo Vips.
- ¿Qué estrategias de identidad y visualización lleva a cabo el Grupo Vips con esta nueva cadena de restaurantes?
- Identifique los elementos básicos en la identidad visual de la nueva enseña del Grupo Vips.
- ¿Cómo cree que se aplican los principios de la identidad visual?
- Qué puede decir del naming de LAH! Proponga otro nombre para esta nueva cadena.

## 10. Cuestiones a debatir

- El Grupo BBVA viene representado por sus letras. Las actuales siglas son consecuencia de la unión de BBV con Argentaria. ¿Cuál cree usted que es el motivo de continuar con la misma identidad visual, ya que se añadió al logotipo una "A" con la misma tipografía y colores?
- Procter & Gamble es una de las mayores multinacionales en la actualidad. Con presencia en más de 160 países, produce y distribuye firmas tan conocidas como Gillette, Pringles, Duracell, Ariel, Tampax, etc. y así hasta más de 300 marcas de consumibles diarios. ¿Cuáles son sus estrategias de identidad visual? ¿Qué estrategias utiliza su principal rival Unilever?
- Busque el manual de identidad visual corporativa de cualquier entidad e identifique si aparecen los contenidos fijos y los contenidos variables.
- Identifique entidades que cumplen estrictamente el principio de universalidad en sus apartados culturales y temporales.
- ¿Cree acertado la utilización de estrategias de identidad visual como la llevada a cabo por Google, en su página Web, donde a diario se pueden encontrar diferentes representaciones de su símbolo?
- Recordando anteriores campañas electorales, ¿cree que se ha estado utilizando las diferentes combinaciones de colores en su identidad visual para mejorar sus resultados?
- ¿Existe similitud entre la identidad, por medio de su identidad visual, y la imagen percibida de organizaciones como la BBC, Apple y Nike?

# 11. Bibliografía


CAPRIOTTI, P. (1999): *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Barcelona, Ariel.

CAPRIOTTI, F. (2005, julio-septiembre): ¿Marca, logotipo, imagotipo...? El problema de la terminología en la definición de conceptos en el diseño gráfico. *Episteme*. Disponible en: http://www.uvmnet.edu/investigacion/episteme/numero4-05/enfo-que/a_marca.asp

CHAITÁN, R. (2008): Importancia del color para la marca. *Ecolink*. Extraído el 1 de noviembre de 2008 desde http://www.econlink.com.ar/marcas/color

GOBIERNO DE ARAGÓN (2007): Manual de Identidad Visual Corporativa 2007. Gobierno de Aragón. Disponible en: http://portal.aragon.es/portal/page/portal/ ID_VISUAL/PAUTAS

GÓMEZ, C. (2007, 1 de agosto): Bautizos corporativos para potenciar nuevos valores. *Cinco Días (en línea)*. Disponible en: http://www.cincodias.com/articulo/Sentidos/Bautizos-corporativos-potenciar-nuevos-valores/20070801cdscdicst_1/cds5se/

GONZÁLEZ, J. (2002): *Identidad visual corporativa. La Imagen de nuestro tiempo*. Madrid, Editorial Síntesis.

JORDÁ, B.; AMPUERO, O. y BRUSOLA, F. (2005): Normalización de los contenidos del manual de identidad visual corporativa de una organización. *XVII Congreso Internacional INGEGRAF-ADM*. Disponible en http://www.ingegraf.es /pdf/titulos/COMUNICACIONES%20ACEPTADAS/11.pdf

SANZ DE LA TAJADA, L. A. (1994): *Integración de la identidad y la imagen de la empresa*. Madrid, Editorial Esic.

UNIVERSIDAD DE LEÓN (2008): *Manual de Identidad Visual Corporativa*. Extraído el 1 de noviembre de 2008 desde http://www.unileon.es/index.php?elementoID=28

VILLAFAÑE, J. (1993): *Imagen Positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid, Editorial Pirámide.

VILLAFAÑE, J. (1999): *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid, Editorial Pirámide.

Capítulo 7

# Imagen y posicionamiento de marcas

*Joaquín Sánchez Herrera y Mª Jesús Merino Sanz*

1. Introducción
2. Los orígenes de las Marcas
3. ¿Qué es una marca?
4. La necesidad de construir una marca
5. Imagen y posicionamiento de las marcas
6. El valor de las marcas
7. Conclusiones
8. Caso empresarial: Reposicionamiento de Banesto
9. Preguntas sobre el caso
10. Cuestiones a debatir
11. Bibliografía

## Objetivos del capítulo

- Definir el concepto de marca.
- Conocer las bases de su creación y comunicación.
- Analizar los factores clave de la marca en la estrategia de marketing.
- Estudiar las distintas aproximaciones al estudio del posicionamiento de marcas.
- Entender los mecanismos de valoración de marcas.

## 1. Introducción

Probablemente no haya área de estudio en marketing más apasionante y a su vez desconocida que la creación y gestión de marcas. Cualquiera es capaz de reconocer cuáles son las grandes marcas, pero es más difícil dar con la "fórmula" que permita crear una desde el principio. Sorprendentemente, los estudios e investigaciones al respecto tampoco son muy abundantes, así que las bases del conocimiento adquirido se sostienen en los fallos y en los aciertos de los que, en su día, trataron de tomar decisiones relacionadas con sus Marcas.

A lo largo de esta breve introducción a lo que se sabe y no se sabe de las marcas, se tratará de proporcionar una guía básica para evitar los errores más comunes y repetir los aciertos que han llevado a las grandes marcas a ser lo que son. No obstante, todas esas marcas que hoy sirven de referencia, no siempre fueron tan populares y no todas sus decisiones acabaron felizmente. Eso sí, si hay algo

que han demostrado los gestores de las grandes marcas ha sido su capacidad para rectificar a tiempo, y quizá sea esa la primera piedra en la construcción de una marca: estar preparado para los errores porque, sin duda alguna, los habrá.

## 2. Los orígenes de las marcas

Hace más de un siglo que carretas cargadas con remedios, estimulantes, medicinas y tratamientos para todos los males imaginables recorrían los pueblos de Estados Unidos. Los charlatanes que las conducían no contribuyeron al avance de la medicina, pero sí al triunfo de las marcas. Sin ir más lejos, la marca Pepsi hacía referencia a la capacidad del "brebaje" para curar la "úlcera péptica".

Representaron un papel pequeño, pero no insignificante, en el desarrollo de las marcas nacionales a finales del siglo XIX. Los medicamentos y el tabaco marcaron las pautas. Aunque de distribución era sólo regional, crearon nombres e identidades de marca reconocibles.

La multiplicación de marcas regionales sentó las bases para un crecimiento a escala muy superior. En lugar de limitarse a productos de baja calidad y distribución regional, las marcas dieron un gran salto adelante para penetrar en el mercado masivo de los productos de calidad. Y aunque está situación parezca lejana,

hoy en día está produciéndose algo muy similar alrededor de las "Marcas del Distribuidor"[1].

Se perfeccionaron los procesos de producción y envasado, y la publicidad se transformó en una actividad emergente. También cambiaron las leyes sobre la propiedad de las marcas y crecieron la industrialización y la urbanización. Pero aunque las marcas se extendieron, su administración se mantuvo inalterable; los propietarios y directivos de las empresas eran los responsables de su uso, los instrumentos a su disposición –desde premios y muestras gratuitas hasta publicidad masiva– aumentó rápidamente.

Después de la I Guerra Mundial, las posiciones de las marcas se afianzaron. La publicidad cobró cada vez más importancia, y la adquisición de marcas se identificó con el éxito y el desarrollo. Pruebas de ello son Gillette, Heinz o Coca-Cola, marcas que adquirieron una gran fortaleza suministrando productos a los soldados norteamericanos. Los consumidores no querían un coche: querían un Ford; y compraban en Sears, no en cualquier otra tienda.

El éxito trajo complejidad. Las empresas poseían marcas que podían producir, distribuir y vender en cantidades masivas. La complejidad favoreció la división funcional del trabajo en líneas de producción atendidas por trabajadores que ejecutaban tareas repetitivas a una gran escala y la división de la gestión. Ésta se separó en distintas funciones, como marketing, ventas, investigación y desarrollo y producción; la separación se impuso rápidamente y nunca se volvió atrás.

Pero el año 1931 se puede considerar un hito en la historia de las marcas. En ese año, un joven jefe de marketing de la empresa Procter & Gamble Co., el gigante de productos de consumo con sede en Cincinnati, escribió una propuesta en la que hablaba de un sistema de gestión centrado en la marca de jabones Camay, que en aquel entonces era el producto líder de la empresa.

McElroy afirmaba estar descontento con el enfoque que se le daba a la marca, que tachaba de azaroso, y sugería que se contratase a un encargado de la marca (o "brand manager"), un asistente del encargado de la marca y a un grupo de empleados de campo. Su trabajo consistiría en dar seguimiento a las ventas y los

[1] No confundir con "marca blanca", que tan sólo fue la denominación original de productos sin nombre, a los que pronto se incorporó la marca del distribuidor (por ejemplo, Carrefour).

envíos de Camay, valorar y mejorar la eficacia de la publicidad, gestionar el presupuesto destinado a ese fin y poner en conocimiento de todos los empleados implicados, desde los de producción hasta los de administración, los datos acerca del mercado, los programas relacionados con la marca y las prioridades.

Del hoy famoso memorándum de McElroy surgió el modelo de gestión de marcas clásico –al que a veces se conoce como sistema P&G– que sirvió de referencia durante las décadas que siguieron a la Segunda Guerra Mundial. Miles de empresas imitaron a P&G y prosperaron. Las marcas se abrieron camino en el vasto territorio creado por la expansión económica de la postguerra. McElroy fue nombrado director general de P&G y, después, llegó a ser secretario de defensa de los Estados Unidos.

En 1970, muchas de las marcas que treinta años después figurarían en la lista de las setenta y cinco mejores marcas confeccionada por Interbrand se estaban consolidando. En su mayoría, se trataba de marcas norteamericanas como Coca-Cola, McDonald's, General Electric, Ford, Disney y Gillette. Pero marcas europeas y japonesas como Mercedes, Heineken, Sony, Toyota o Volkswagen tampoco se quedaban atrás.

El sistema no cambió el mundo de la noche a la mañana, pero la gestión de marcas se convirtió en una actividad funcional aceptada, complemento de ventas y marketing. En 1967, el 84% de los grandes productores de bienes envasados de consumo de Estados Unidos tenían jefes de marca.

## 3. ¿Qué es una marca?

No es fácil definir lo que es o debe ser una marca, pero es importante saber de qué está compuesta, cuál es su "ADN", de forma que se puedan comprender sus mecanismos y así poder modificarlos o repararlos.

Según P. Kotler, una Marca es "un nombre, un término, un signo, un símbolo, un dibujo o una combinación de estos elementos cuya finalidad es identificar los

artículos o servicios de un grupo de vendedores y diferenciarlos de los ofertados por la competencia". Sin embargo, este tipo de definiciones, muy centrados en los aspectos físicos, dejan de lado el componente más relevante y complejo de las marcas: el psicológico.

La marca es un aglutinador de características de origen psicológico que, a veces poco o nada tienen que ver con las propiedades físicas del producto. Si no fuera así, sería difícil explicar que un líquido oscuro de color marrón estuviera asociado a la "chispa de la vida"[2], o que ese mismo líquido se utilice en ceremonias sagradas en algunas tribus de México como ofrenda a los dioses. Por tanto, más que las propiedades físicas del producto, lo que la marca supone es un conjunto de atribuciones que supuestamente son positivas e influyen decisivamente en el proceso de compra del consumidor y en su diferenciación (más psicológica que "real") con respecto a la competencia.

Existen muchos estudios que revelan este componente psicológico a través de los conocidos "tests ciegos". En un conocido estudio sobre marcas de cerveza en Estados Unidos, los resultados al preguntar a 300 encuestados sobre el sabor de cinco marcas competidoras fueron reveladores.

TABLA 1

**TEST CIEGO DE MARCAS DE CERVEZA**

| Marca de Cerveza | Puntuación | Significativamente distinta |
|---|---|---|
| A | 65,0 | No |
| B | 64,1 | No |
| C | 63,3 | No |
| D | 63,4 | No |
| E | 63,3 | No |

[2] La expresión original en inglés es "The Real Thing", que podría ser traducido como "lo auténtico", aunque en España se prefirió rebautizar como "la chispa de la vida".

En ningún caso se encontraron diferencias entre las marcas globalmente, ni entre sus atributos (Sabor, aroma, acidez, cuerpo, burbujas, suavidad, fuerza y dulzor).

Los resultados cuando se les mostraba la marca de cada una de las cervezas cambiaron radicalmente, y ni las marcas globalmente ni sus atributos eran siquiera parecidos.

TABLA 2

**TEST CIEGO DE MARCAS DE CERVEZA - TEST POR ATRIBUTOS FÍSICOS**

| Característica | Porcentaje indicando la elección media de la escala | | | | | Diferencia Significativa |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | A | B | C | D | E | |
| Sabor | 59 | 52 | 57 | 55 | 55 | No |
| Aroma | 64 | 68 | 63 | 62 | 62 | No |
| Acidez | 58 | 54 | 53 | 54 | 54 | No |
| Cuerpo | 53 | 58 | 60 | 53 | 57 | No |
| Burbujas | 62 | 66 | 63 | 59 | 66 | No |
| Suavidad | 68 | 63 | 69 | 64 | 69 | No |
| Fuerza | 50 | 51 | 56 | 50 | 53 | No |
| Dulzor | 64 | 61 | 59 | 62 | 66 | No |

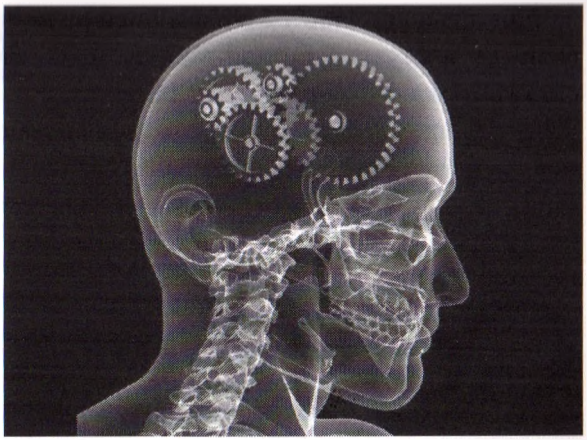
Por tanto, debe haber algo en las marcas que son capaces de transferir valores muy alejados de la realidad y que condicionan aspectos tan físicos como los sabores y los olores. Este componente psicológico se construye y se procesa en nuestro sistema cognitivo, y consta de:

a) Lo que se ve, se huele, se toca, etc.; sensaciones percibidas por los sentidos y procesadas por el cerebro.

b) Aspectos emotivos relacionados con las situaciones y vivencias personales en las que se enmarca el consumo del producto.

c) Los conocimientos adquiridos por diversas vías sobre el producto en general y la marca en particular, y que suelen provenir de otras personas que han tenido experiencias de consumo, de los medios de comunicación en general, del distribuidor si lo hubiera y de, por supuesto, la publicidad de cada una de las marcas en competencia.

Estos aspectos forman un todo y confieren una personalidad única a cada producto, e influyen decisivamente en la conducta de compra y recompra el consumidor.



Sin embargo, estos tres elementos que definen la forma en que un consumidor "ve" un producto (lo sensorial, lo emocional y lo informativo), han de satisfacer necesidades, casi siempre más psicológicas que físicas, que pueden ser distintas para cada individuo o grupo de individuos (segmento). Sin esa necesidad psicológica previa, que debe ser detectada, la marca no tendría ningún valor y carecería de eficacia comercial.

Algunas de las necesidades psicológicas más habituales pueden ser las siguientes:

- Necesidad de aceptación social.
- Necesidad de reconocimiento/éxito.
- Necesidad de afecto.
- Necesidad de pertenencia a un grupo (familia unida, grupo de referencia,...).
- Necesidad de ser diferente/único.
- Necesidad de reivindicación.
- Necesidad de seguridad.

De uno u otro modo, las marcas intentan satisfacer estas necesidades que difícilmente podrían ser satisfechas mediante productos puramente físicos, de los cuales el consumidor solo tuviera información sensorial.

Por tanto, una marca es una representación mental de un producto, de origen fundamentalmente psicológico, que satisface necesidades también de origen psicológico y que establece diferencias importantes entre distintas alternativas de compra para un consumidor.

Pero además de todos los componentes psicológicos asociados a la marca, en realidad es necesario concretarla en un nombre, una denominación que la identifique y unas señas visuales que la hagan reconocible independientemente del lugar en el que se encuentre.

Más aún, el nombre y los símbolos asociados a la marca deben ser vehículo de transmisión de las características básicas y diferenciadoras de la oferta. La conocida marca naranja Easy (fácil) que caracteriza los más diversos productos es un buen ejemplo (Easy-Jet, Easy-Net, Easy-Rent,...) ya que todos ellos se basan en la cercanía y en la facilidad de acceso a los servicios.

Además, tal y como se describió en el capítulo seis de este manual, existen normas y reglas básicas para poder nombrar correctamente una marca: el nombre debe ser fácil de pronunciar y de recordar, especialmente si está dirigido a niños (Chupa-Chups, Cola-Cao, Hula-Hop,...). Las rimas y los nombres compuestos son especialmente atractivos para ellos. Además, debe sorprender y resultar ingenioso (El Cobrador del Frac, Imaginarium,...) y debe ser versátil para poder ser adaptado en el futuro, y permitir una cierta adaptación lingüística (Danone en español, Danon en Inglés).

Por último, detrás de todo buen nombre, debe haber una historia, un por qué. Un ejemplo reciente y original es el de la marca Google, el popular buscador de Internet. Google está basado en el número googol, un uno seguido de 100 ceros. Eligieron ese nombre porque "Google es una compañía con muchísimos usuarios y una capacidad asombrosa para encontrar la respuesta adecuada para cada uno de ellos 150 millones de veces al día." El caso de la cadena de restaurantes Friday's es en realidad una abreviatura de "Thank God is Friday" y se denominó así a raíz de la película musical del mismo nombre (traducida al castellano como "Por fin es viernes").

Los símbolos gráficos son igualmente importantes y su elección suele ser igualmente compleja. Además, pueden adoptar casi cualquier forma:

- Personas: Don Limpio, Johnny Walter.
- Escenas: Paisaje Marlboro.
- Personajes animados: El Gigante verde, Charlie Brown (Met Life).
- Envases: La Caja Roja.
- Formas geométricas: Mitsubishi, Nike.
- Objetos: La manzana de Apple.

La elección de una u otra forma de nombre y símbolo no es gratuita, y aunque en la práctica es poco común, no se debería dejar al azar y usar las herramientas adecuadas de investigación comercial. En estos casos se suelen utilizar técnicas de asociación de palabras y frases, reuniones de grupo, brianstorming para generación de ideas, test ciegos con distintos símbolos y nombres, e incluso test de mercado virtuales.

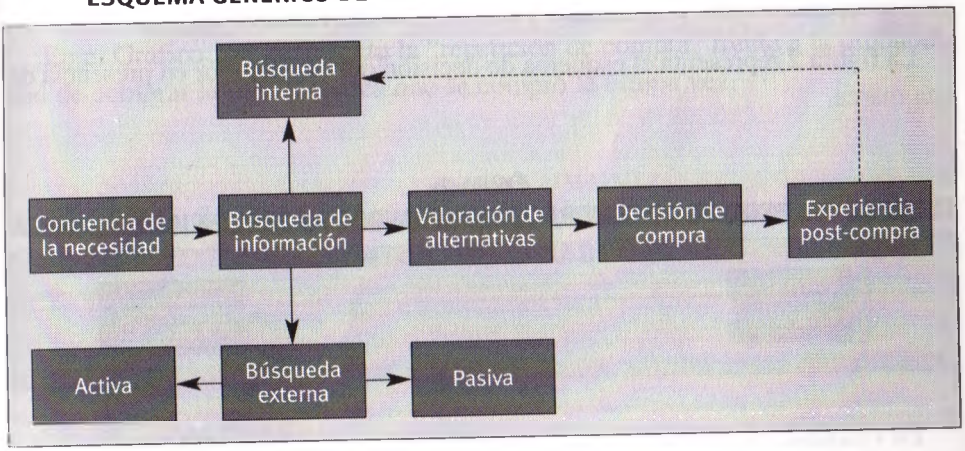
## 4. La necesidad de construir una marca

¿Qué es lo que hace que tener una marca sea tan imprescindible? ¿Por qué los departamentos de marketing se esfuerzan en intentar conseguir marcas como Google, Starbucks o Danone?

Como casi siempre en marketing, la respuesta está en el consumidor y en el conjunto de procesos conscientes y no conscientes que conlleva el acto de compra. Desde un punto de vista básico, el siguiente esquema representa las etapas por las que pasa un consumidor hasta que decide tomar la decisión de compra.

FIGURA 1

**ESQUEMA GENÉRICO DEL PROCESO DE COMPRA DEL CONSUMIDOR**




En dicha figura se puede apreciar que el proceso comienza con la conciencia de la necesidad por parte del individuo, a partir de la cuál comienza un proceso de búsqueda de información que puede ser:

a) Interna, basada exclusivamente en la memoria del individuo, convirtiéndose en la primera fuente de información a la que se recurre.

b) Externa, conformada por elementos ajenos al individuo hasta ese momento, y que complementa a la información interna si el individuo cree que no es suficiente. Esta búsqueda externa puede ser a su vez:

- Activa, en la que el consumidor, de forma voluntaria, decide informarse sobre el producto o productos que pueden satisfacer su necesidad. Un ejemplo típico es cuando se acude a uno o varios concesionarios de automóviles a recopilar información.
- Pasiva, en la que el consumidor se encuentra con información no solicitada (medios de información y publicidad, fundamentalmente).

Después, en función de toda la información recopilada, evalúa las alternativas disponibles y toma la decisión final. Sin embargo, el proceso continúa tras la compra mediante la experiencia post-compra, que queda almacenada en la memoria del consumidor y jugará un papel muy activo en la siguiente oportunidad de compra a través de la búsqueda de información interna.

Las marcas funcionan como un elemento que alivia la tensión y el esfuerzo que supone a cabo todo este proceso de decisión una y otra vez. De hecho, lo ideal para un fabricante es que el consumidor potencial de su producto ni siquiera se plantee la existencia de otras alternativas, que no busque información y que compre directamente su marca repetidamente, hasta que se haya creado un vínculo inseparable entre consumidor y marca, y se convierta en hábito.

La figura 2 representa el esquema de decisión del consumidor en presencia de una marca.

FIGURA 2

**ESQUEMA DEL PROCESO DE COMPRA DEL CONSUMIDOR EN PRESENCIA DE LA MARCA**

En realidad, el proceso no puede ser más simple y más rentable para ambos: l consumidor se refugia en la marca que conoce, le es familiar y puede ayudarle satisfacer sus necesidades psicológicas. De hecho, cuanto mayor es el número e alternativas disponibles y más complejo es tomar una decisión, más rentable s esta simplificación para el individuo.

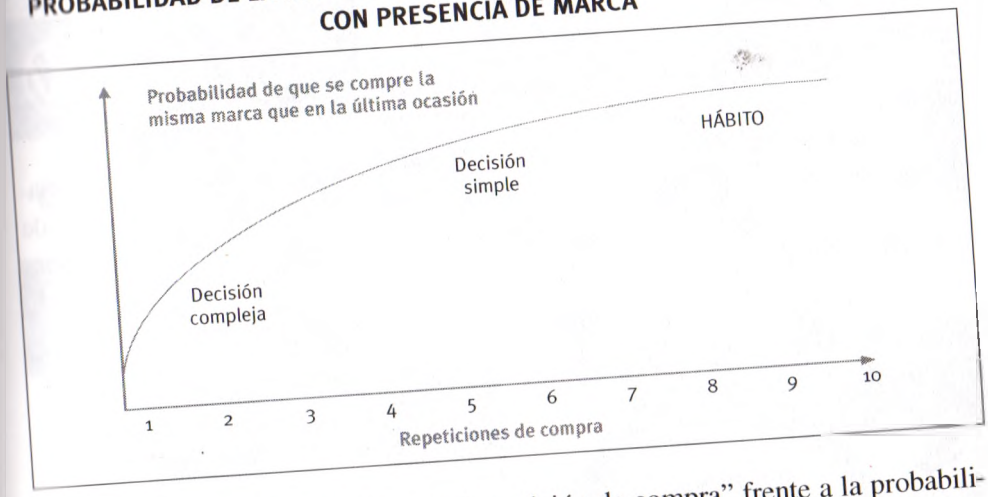
La marca, por otro lado, consigue la lealtad del consumidor y un escudo proctor ante la competencia que es muy difícil de romper, y consigue economías de

escala, la capacidad de primar los precios, mayor capacidad de negociación con los intermediarios y mayor calidad percibida. En definitiva, rentabilidad a largo plazo.

Ássael realizó una investigación para verificar empíricamente la repercusión de la marca en el proceso de decisión de compra. El resultado se puede observar en los dos gráficos que se presentan a continuación.

GRÁFICO 1

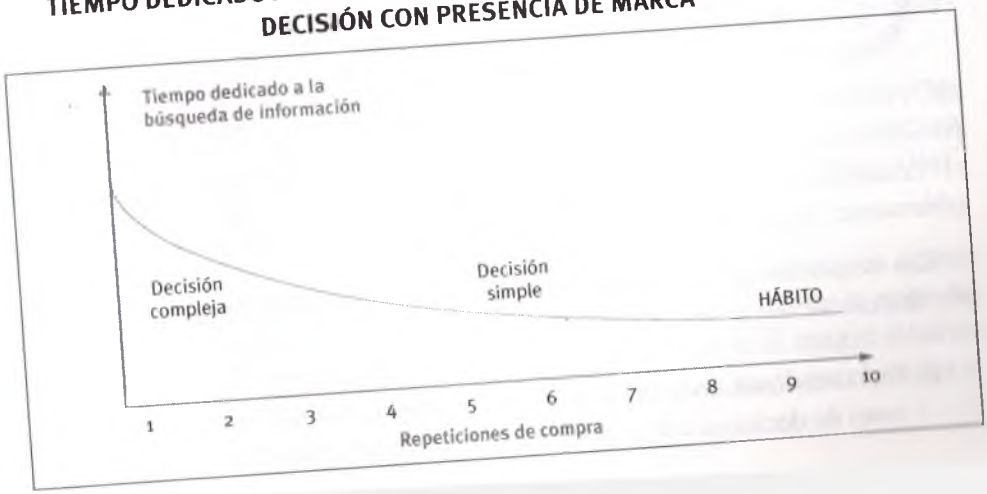
**PROBABILIDAD DE LA REPETICIÓN DE COMPRA EN UN PROCESO DE DECISIÓN CON PRESENCIA DE MARCA**




En el Gráfico 1 se representa la "repetición de compra" frente a la probabilidad de comprar la misma marca que se compró la última vez.

GRÁFICO 2

**TIEMPO DEDICADO A LA BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN EN UN PROCESO DE DECISIÓN CON PRESENCIA DE MARCA**

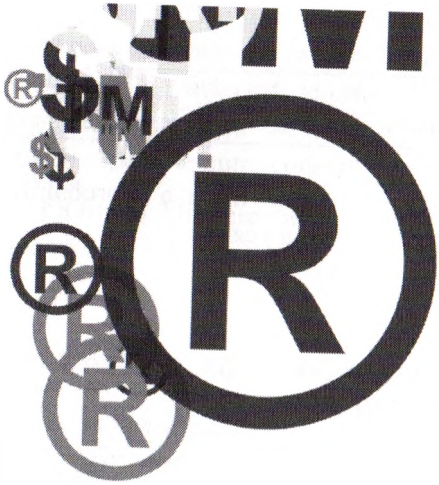


Como se puede observar, la probabilidad fue aumentando hasta que el proceso se estabiliza y se convierte en "hábito". El proceso de decisión es complejo al inicio y limitado y simple después de cinco repeticiones.

Con respecto al tiempo empleado en recopilar la información necesaria para que se produzca la decisión de compra, se observa el efecto contrario. A medida que se suceden las repeticiones, el tiempo dedicado a comparar alternativas se reduce drásticamente.

## 5. Imagen y posicionamiento de marcas

Uno de los conceptos más recurrentes en marketing es, sin duda, el de la "imagen de las marcas". No obstante, en ocasiones se habla de forma indistinta de imagen y de posicionamiento y, siendo conceptos próximos, se diferencian en un matiz importante.



La imagen de una marca es una evocación o representación mental que conforma cada individuo mediante el proceso descrito en epígrafes anteriores, formada por un cúmulo indeterminado de atributos, cada uno de los cuales tiene una importancia relativa, que puede variar, y que pueden coincidir o no con la combinación de atributos ideal de dicho individuo.

El posicionamiento, en cambio, es la imagen de una marca comparada con las "imágenes" de marcas competidoras. Por tanto, es más apropiado referirse al estudio de las marcas a través del posicionamiento, en vez de hacerlo a través de las imágenes individuales, ya que el consumidor, cuando evalúa las alternativas, lo hace de forma conjunta e, inevitablemente, comparando con el resto de alternativas.

Las decisiones de posicionamiento de la marca son especialmente sensibles por dos cuestiones principales:

a) Las decisiones en materia de posicionamiento condicionan gran parte del resto de decisiones de marketing (precio, distribución, etc.).

b) Son difícilmente modificables. El proceso de adopción de un determinado posicionamiento en el mercado es largo y complejo, se basa en las percepciones, actitudes y preferencias de los individuos, y rectificar significa replantear la esencia de lo que es una marca para el consumidor.

Por todo ello, las decisiones se deben apoyar, más que en ningún otro caso, en un conocimiento preciso de la situación perceptual del mercado y de las alternativas de elección viables que aparecen.

Según Sanz de la Tajada, existen dos tipos diferenciados de posicionamiento:

a) Posicionamiento analítico: es el resultante de las percepciones manifiestas del público (segmento de población o de mercado), relacionando una determinada empresa con una serie limitada de otras que compiten con ella.

b) Posicionamiento estratégico: como complemento del posicionamiento analítico, el posicionamiento estratégico es la intención de situar una marca en una determinada posición, supuestamente ocupada por la "marca ideal" en la mente del consumidor.

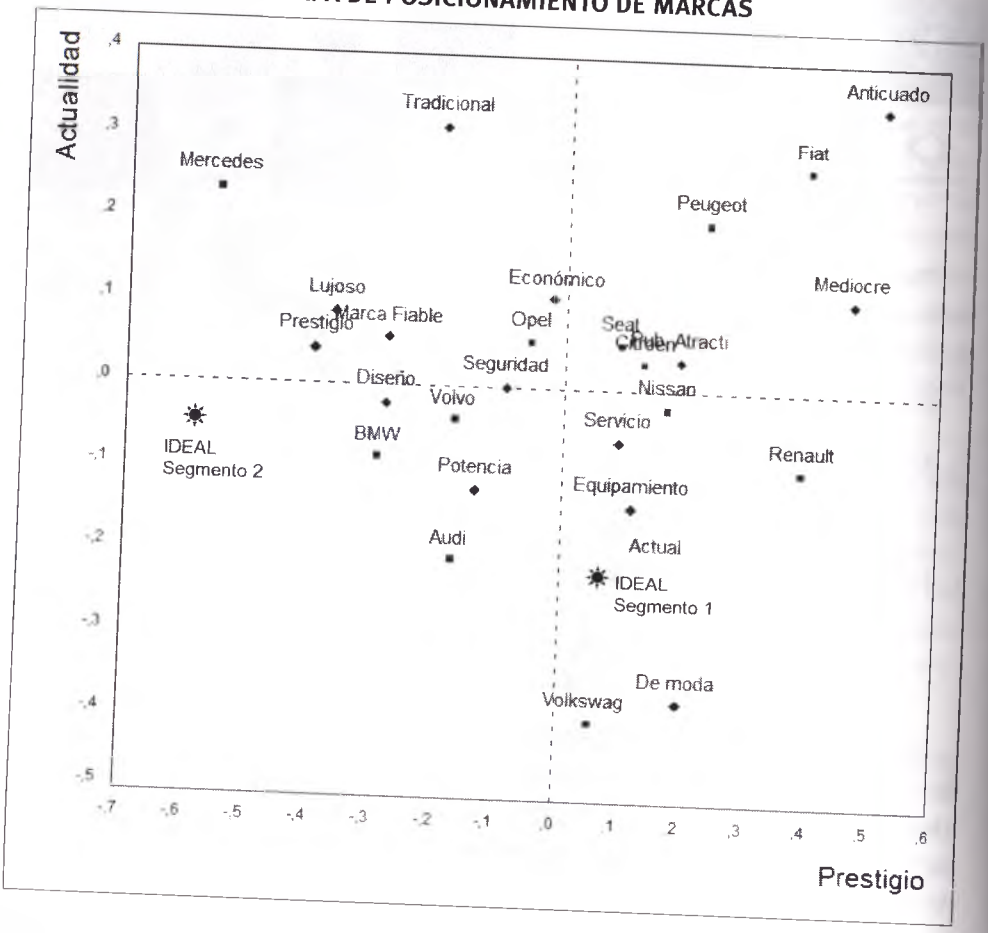
Tanto el posicionamiento analítico como el posicionamiento estratégico actúan de forma secuencial y en un orden fijo, y sólo cuando se ha cubierto la etapa de identificación del posicionamiento analítico (conocimiento de la imagen relativa percibida) se podrá abordar el posicionamiento estratégico, mediante el diseño y desarrollo de un plan específico.

El propósito de definir un posicionamiento para una marca, es darle una dirección unificada, no sólo para la estrategia de comunicación (elemento fundamental que tienen una responsabilidad muy alta en la creación de percepciones y actitudes en las marcas) sino para todas las demás estrategias de marketing del producto.

En el contexto del posicionamiento, es clave señalar la importancia del "punto ideal". El punto ideal o "marca ideal", es aquel que el consumidor prefiere sobre todos los otros, incluyendo marcas (combinaciones de atributos) que aún no existen. Se trata de una combinación de todos los niveles de atributos preferidos por el consumidor. A pesar de que puede resultar razonable suponer que los individuos poseen percepciones similares, sus preferencias son casi siempre heterogéneas y la localización de sus objetos ideales diferirá.

GRÁFICO 3

**MAPA DE POSICIONAMIENTO DE MARCAS**



El gráfico 3 representa un "Mapa de Posicionamiento" de marcas típico. Aunque los datos son ficticios, permite observar la posición relativa de las marcas, los atributos más destacados en ellas y las "marcas ideales" de dos hipotéticos segmentos de mercado.

Por ello, en realidad habría tantos "posicionamientos" como individuos. Al ser poco operativo pensar en la individualidad, es más práctico utilizar la segmentación. En este caso, existirán tantas percepciones (y marcas ideales) como segmentos en un mercado.

Las preguntas a examinar en la elección de un posicionamiento son las siguientes:

- ¿Cuáles son las características distintivas de un producto o de una marca a las que los compradores reaccionan favorablemente?
- ¿Cómo son percibidas las diferentes marcas en competencia en relación a estas características distintivas?
- ¿Cuál es la mejor posición a ocupar en el segmento teniendo en cuenta las expectativas de los compradores potenciales y las posiciones ya ocupadas por la competencia?
- ¿Cuáles son los medios de marketing más apropiados para ocupar y defender esta posición?

A partir de estas cuestiones se pueden elaborar distintas alternativas viables de posicionamiento que, supuestamente, van a ser percibidas por un segmento determinado, como diferentes y mejores que el resto de las marcas competidoras. Cuanto más cerca consiga posicionarse del punto ideal, más favorable será la respuesta de los consumidores hacia esa marca.

## 6. El valor de las marcas

La marca es, sin ninguna duda, el activo más importante que tienen muchas compañías. Sin embargo, dicho activo es difícil de cuantificar dada la intangibilidad del mismo y la falta de criterios únicos para la comparación. Uno de los esquemas más aceptados de valoración de marcas lo propuso Aaker en 1996.

Los cinco pilares básicos del éxito de una marca son, por tanto:

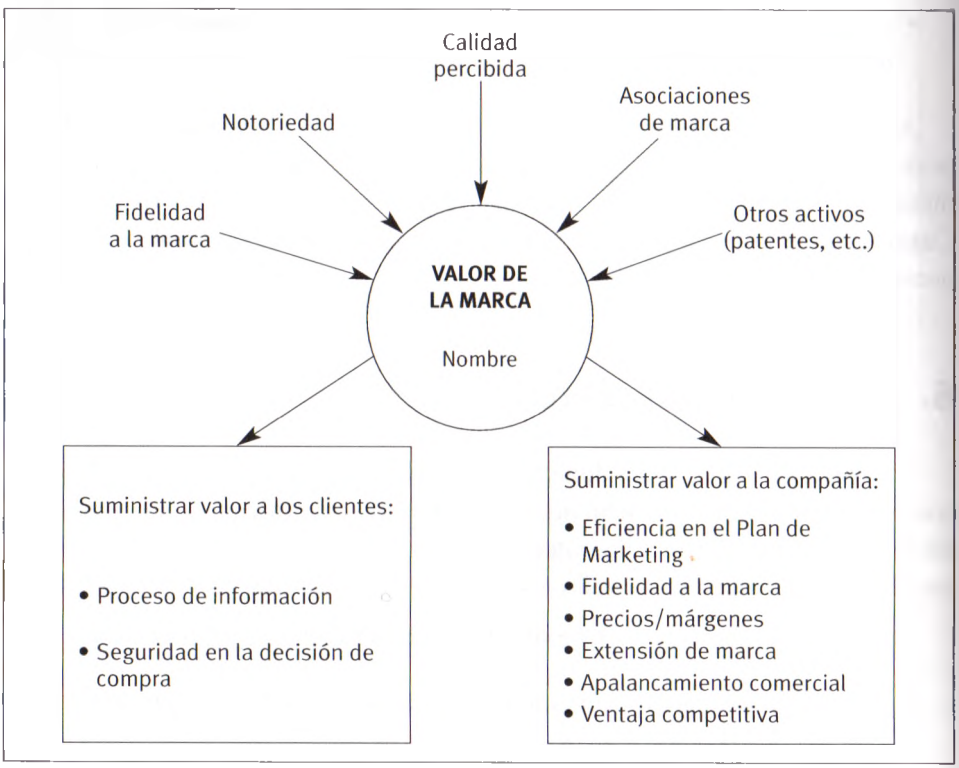
- Fidelidad a la Marca. medición que se compone de Repetición de Compra y de Recomendación a otros.

- Notoriedad. Es el indicador más simple de la marca. Una marca conocida significa confianza para el consumidor, y existen muchos estudios que no dejan lugar a duda: los consumidores se sienten más cómodos con marcas conocidas porque generan confianza, reducen el riesgo de equivocarse y le da al individuo una justificación de compra ante los demás.
- Calidad Percibida. Una marca conocida tiene un aura de calidad (en sentido positivo o negativo).
- Asociaciones de Marca. Existen muchas otras asociaciones, además de la calidad, que distinguen a la marca. El país de origen (tecnología alemana, vinos franceses,...) personajes públicos, etc. otorgan valores asociados que confieren a la marca una personalidad única dirigida a un segmento concreto.
- Otros Activos. Fundamentalmente patentes y marcas registradas.

Todo ello revierte positivamente en el consumidor y en la empresa, de forma que ambos salen beneficiados de la gestión de la marca. Para el consumidor, supone seguridad, satisfacción y menor esfuerzo.

FIGURA 3

**ESQUEMA DEL VALOR DE UNA MARCA (Aaker, 1996)**



Para la empresa, menores esfuerzos de marketing, tasas de fidelidad altas, precios altos, facilidad para extender la marca a otros artículos (Bayer o Pascual), apalancamiento comercial o facilidad para negociar con el canal y, en definitiva, obtención de una ventaja competitiva clave en el mercado de referencia.

Sin embargo, existen otros procedimientos para evaluar la "salud" de la marca. Interbrand utiliza un sistema que le permite valorar económicamente una marca, convirtiéndose en la fuente de referencia en este ámbito.

TABLA 3

**RANKING DE INTERBRAND 2011: LAS 10 PRIMERAS MARCAS EN VALOR**

| Clasificación | Posición anterior | Marca | Región/País | Sector | Valor de la marca ($m) | Cambio en el valor de la marca |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 1 | Coca-Cola | Unites States | Beverages | 71,861 | 2% |
| 2 | 2 | IBM | Unites States | Business Services | 69,905 | 8% |
| 3 | 3 | Microsoft | Unites States | Computer Software | 59,087 | –3% |
| 4 | 4 | Google | Unites States | Internet Services | 55,317 | 27% |
| 5 | 5 | GE | Unites States | Diversified | 42,808 | 0% |
| 6 | 6 | McDonald's | Unites States | Restaurants | 35,593 | 6% |
| 7 | 7 | intel | Unites States | Electronics | 35,217 | 10% |
| 8 | 8 | Apple | Unites States | Electronics | 33,492 | 58% |
| 9 | 9 | Disney | Unites States | Media | 29,018 | 1% |
| 10 | 10 | hp | Unites States | Electronics | 28,479 | 6% |

Interbrand utiliza un sistema simple, pero que permite realizar estudios evolutivos del valor de las marcas. Se basa en dos aspectos claves:

a) El diferencial de precios con la "Marca del Distribuidor".

b) La cuota de mercado de la Marca.

El sistema supone que si la marca del fabricante es más cara que la del distribuidor, este diferencial debe reflejar de algún modo el "valor de la marca", ya que no hay otra variable que justifique ese diferencial. Y aunque el sistema tiene sus detractores, su fácil comprensión y medición han hecho que sea uno de los más aceptados.

# 7. Resumen del capítulo

Tras este repaso a la creación y gestión de un activo tan importante como la marca, es conveniente destacar aquellos aspectos que ayudarán a disminuir el riesgo en decisiones tan complejas:

- Antes de nada, hay que ser consciente de lo que supone crear una marca. Es un activo que se planifica en el largo plazo, pero consumirá muchos recursos en el corto plazo. Por tanto, la organización debe estar preparada y orientada hacia este escenario.
- Conocer el mercado tan bien como se pueda. Toda la información es poca y detectar las necesidades psicológicas de un segmento de mercado no es fácil. Por tanto, la investigación es clave.
- Se debe prestar especial atención a los elementos que las conforman: lo sensorial, lo emocional y los aspectos relacionados con la información emitida por cualquier medio.
- Elegir un nombre y un símbolo acorde con las percepciones ideales del público objetivo, y con sus necesidades psicológicas.
- Evaluar y valorar el impacto de la marca en el mercado y en la organización.

Todas estas recomendaciones no garantizan el éxito en la creación y mantenimiento de una marca, pero ayudarán a no cometer errores que otros cometieron en el pasado.

# 8. Caso empresarial: Reposicionamiento de Banesto (2012)

"Últimamente no has escuchado hablar mucho de nosotros, y eso es bueno. Puede que no seamos el banco de las oficinas súper modernas. Ni el que acapara los titulares de los telediarios. No somos el banco 'happy'. Ni el de las sucursales en países exóticos. Ni mucho menos el que más arriesga". Así arranca en televisión la campaña de reposicionamiento de Banesto, presentada como una entidad responsable y solvente. Como debería ser un banco es su lema.

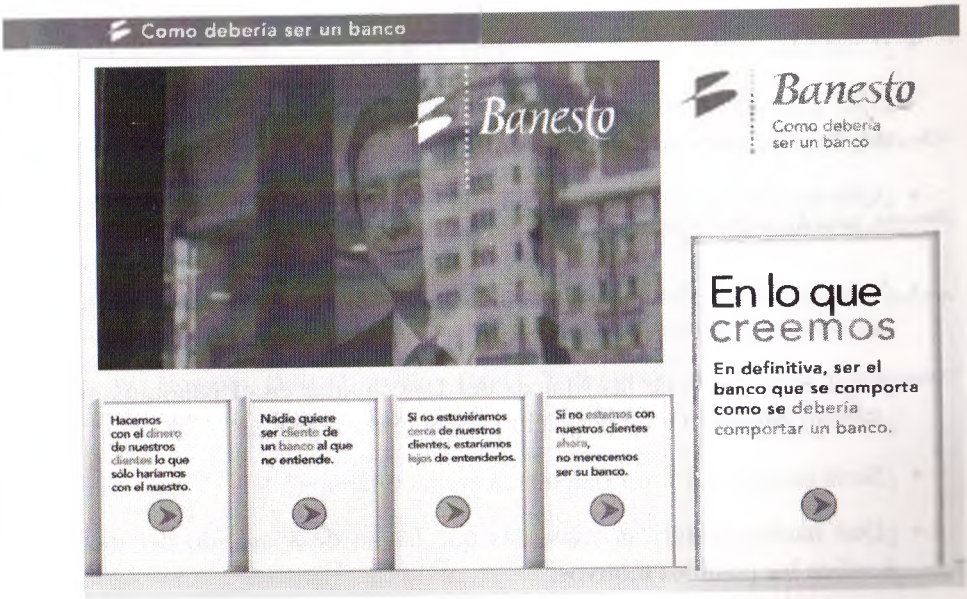
Banesto

Lo hace, además, en un momento especialmente delicado para el sector bancario español, en medio de la polémica por las ayudas públicas a Bankia. "Partíamos de una situación complicada, porque la imagen de la banca se ha deteriorado como consecuencia de la difícil situación que están atravesando algunas entidades financieras. En este contexto buscábamos una estrategia que permitiera a Banesto poner en valor una verdad del banco para reforzar su confianza", afirma Amaya Coronado, directora de planificación estratégica en Lola.

Es la primera campaña de Lola para Banesto. La agencia ganó la cuenta el pasado mes de febrero. Es también la primera bajo las órdenes de Elena Alti, que ese mismo mes fue nombrada responsable de marketing. Arena Media se encarga de la planificación de medios. En la campaña, el banco explota su perfil discreto, frente a otros más mediáticos, para posicionarse como una entidad sobria, eficaz y solvente. La campaña se desarrollará en dos fases: una primera de imagen en televisión, internet y prensa que se prolongará durante tres semanas, y una segunda fase de la misma duración enfocada a PYMES.

En televisión, la campaña constará de versiones de 45 y 30 segundos y se centrará en prime time. En la segunda fase se utilizará una pieza de 20 segundos. El spot muestra una serie de luminosos que contraponen la sencillez de Banesto con otras cosas que no definen al banco.

En prensa se verá en diarios nacionales generalistas y económicos. Cada una de las ejecuciones gráficas se centra en un mensaje relacionado con la forma de trabajar del banco: seriedad, solvencia, cercanía y simplicidad.



También se han realizado piezas para internet y cuñas de radio. La agencia se ha encargado también del planteamiento creativo de la comunicación interna a empleados. Los mensajes de la campaña se pueden consultar en www.comodeberiaserunbanco.com.

*Fuente:* Anuncios.com

## 9. Preguntas sobre el caso

- ¿Cuál es el problema al que se enfrenta Banesto al realizar un cambio de posicionamiento?
- ¿Qué procedimientos pudo haber utilizado Banesto para decidir sobre la conveniencia de su reposicionamiento?
- ¿Existen bancos que necesiten reposicionarse más que otros?
- ¿Conoce más marcas que hayan decidido reposicionarse recientemente?

## 10. Cuestiones a debatir

- ¿Cuál fue el origen de la marca iPod de Apple?
- ¿Qué características psicológicas satisface la marca BMW? ¿Y otras marcas de automóviles?
- ¿Qué marcas son las que generan una mayor lealtad por parte del consumidor? Ponga tres ejemplos y justifícalos.
- A partir del Gráfico 3 de este capítulo, tome una decisión sobre el posicionamiento estratégico de Mercedes.
- ¿Cuál es el papel de las Marcas del Distribuidor en el panorama actual? ¿Son un beneficio o un perjuicio para el resto de marcas?
- ¿Sería posible construir una marca en poco tiempo?
- ¿Qué marcas históricas recuerdas que hayan desaparecido del mercado? Analice los posibles motivos.

# 11. Bibliografía

AAKER, D. (1996): *Building Strong Brands*. New York, Free Press.

ASSAEL, H. (1984): *Consumer Behavior and Marketing Action*. Boston, Kent Publishing Company.

ATKIN, D. (2008): *Secretos de las Marcas*. Editorial Robinbook.

BACKMAN, S. J. y CROMPTON, J. L. (1991): Differentiating between high, spurious, latent and low loyalty participants in two leisure activities. Journal of Park and Recreation Administration, 9 (2), pp. 1-17.

CRAINER, S.(1997): *The Real Power of Brands*. London, Piton Publishing.

DAWAR, N. y OARKER, P. (1994): "Marketing universals: consumers' use of brand name, price, physical appearance, and retailer reputation as signals of product quality", *Journal of Marketing*, vol. 58, n.º 4, pp. 81-95.

DAY, G. S. (1969): A two-dimensional concept of brand loyalty. *Journal of Advertising Research*, 9 (3), pp. 29-35.

DRAWBAUGH, K. (2000): *Las Marcas a Examen*. Madrid, Pearson.

GRIFFIN, J. (1995): *Customer loyalty, how to earn it, how to keep it*. New York, NY, Lexington Books.

IWASAKI, Y. y HAVITZ, M. E. (1998): A path analytic model of the relationships between involvement, psychological commitment, and loyalty. *Journal of Leisure Research*, 30, pp. 256-280.

JACOBY, J. y CHESTNUT, R. W. (1978): *Brand loyalty measurement and management*. New York, NY, Wiley.

JIMÉNEZ, A. (coord.) (2004): *Dirección de Productos y Marcas*. Editorial UOC.

MARTÍN, M. (2005): *Arquitectura de Marcas*. Madrid, Editorial ESIC.

PESSEMIER, E. A. (1959): A new way to determine buying decisions. *Journal of Marketing*, (October), pp. 41-46.

REICHHELD, F. F. y TEAL, T. (1996): *The loyalty effect: The hidden force behind growth, profits, and lasting value*. Boston, MA, Bain & Company.

SALINAS, G. (2007): *Valoración de marcas: revisión de enfoques, metodologías y proveedores*. Editorial Deusto.

SELIN, S. W.; HOWARD, D. R.; UDD, E. y CABLE, T. T. (1988): *An analysis of consumer loyalty to municipal recreation programs*. Leisure Sciences, 10, pp. 217-223.

Capítulo 8

# Gestión de la imagen a través de la comunicación de crisis

*Ángel Luis Cervera Fantoni*

1. Introducción
2. Plan estratégico de comunicación
3. Cuando todo sale mal: Comunicación de Crisis
4. Caso empresarial: Caso Madrid-Arena
5. Cuestiones a debatir
6. Bibliografía

## Objetivos del capítulo

- Comprender el alcance y utilidad de la imagen como vehículo de comunicación.
- Conocer y gestionar las técnicas de comunicación de crisis.
- Concienciar a las empresas y organizaciones de la importancia que implica este tema en su quehacer habitual y de cara a situaciones adversas o problemáticas.

## 1. Introducción

Los públicos internos y externos destinatarios de las campañas son algo más que un *target group*, al que van dirigidos los mensajes como si fuesen proyectiles. Son protagonistas y destinatarios del proyecto de comunicación. Son los que lo pueden llevar al éxito, son los beneficiarios, los interlocutores naturales a quienes van dirigidos los mensajes y con quienes se procura establecer un vínculo de entendimiento, conseguir la aceptación de un producto, un servicio, unos valores, unas consignas, y potencialmente crear una alianza o un vínculo de fidelidad.

Y es que realmente se ha pasado de un marketing masivo a una comunicación basada en la:

- Identificación y cualificación de los clientes actuales y potenciales.
- Adaptación y adecuación de los planes de marketing a necesidades específicas.
- Integración del plan de comunicación con clientes (internos y externos), estableciendo un diálogo eficaz.
- Gestión de esta relación con clientes.

## 2. Plan estratégico de comunicación

Los pasos que debe abordar un plan estratégico de comunicación son:

- Resumen ejecutivo: recoge una visión general de lo que el plan de comunicación pretende alcanzar, la necesidad a la que responde y el efecto que tendrá en la empresa u organización.
- Proceso de Comunicación: el plan debe describir el proceso de la comunicación para explicar a los directivos y personas claves su utilidad y los efectos positivos de aplicarlos y ayudarles a ser mejores comunicadores. Debe contemplar:
  - Establecimiento de la misión, visión y valores que guían el Plan de la organización.
  - Análisis de la situación: principales cuestiones y hechos que tendrá que abordar el Plan.
  - Determinación del posicionamiento de la organización.
  - Declaración del mensaje: el principal mensaje del Plan.
  - Investigación, descripción y localización de públicos y audiencias estratégicos según orden de importancia, con quienes se debería desarrollar y mantener una buena relación.
  - Identificación del mensaje con la audiencia: elaboración de un mensaje breve que se quiere sea entendido por cada audiencia clave.

- Implementación: puesta en marcha del Plan teniendo en cuenta:
  - Objetivos.
  - Públicos a los que se dirige.
  - Mensajes que deben transmitirse.
  - Medios de comunicación.
  - Tiempo.
  - Presupuesto.
  - Expectativas.
  - Evaluación y seguimiento.
- Control y actualización de la imagen corporativa de la empresa y sus servicios.
- Supervisión y coordinación de todas las comunicaciones de la empresa en su faceta institucional y comercial.
- Organización de actos (reuniones de Dirección y empleados, ruedas de prensa,...) y soporte y apoyo a la Dirección General (entrevistas, presentaciones,...).
- Relación con los medios de comunicación, que incluiría:
  - Contactos periódicos con periodistas.
  - Análisis de contenidos de diferentes publicaciones para conocer qué temas les interesan, enfoques, tratamiento de temas, etc.[1]
- Elaboración de estrategias comunicativas con clientes.
- Realización de estudios y cuestionarios (encuestas, control de calidad,...).
- Adaptación y traducción del material corporativo del exterior (creatividad, banners, notas, claims, folletos, contenidos de la web,...).
- Control de contenidos de la página web.

---

[1] Los medios de comunicación son una de las herramientas más importantes a la hora de influir en el cambio de conductas y en la formación de la opinión pública: de ahí la importancia de monitorizar y realizar un seguimiento sobre la percepción que tienen acerca de nuestra empresa. Hay que tener en cuenta que los periodistas que ejercen en medios nacionales sólo consideran publicables el 12% de las notas de prensa diarias recibidas. Sus principales quejas sobre la calidad de la información recibida son: 1) No están redactadas con mentalidad periodística; 2) Son muy "publicitarias"; 3) No incluyen suficiente información, y 4) Tienen mucha "paja".

- Gestión y actualización de la sala de prensa virtual. Debe incluir:
  - Dossier de prensa.
  - Equipo directivo.
  - Notas de prensa publicadas.
  - Fototeca (imágenes de altos ejecutivos, logos, gráficos,...).
  - Estudios realizados.
- Búsqueda y negociación con proveedores.
- Desarrollo de herramientas de comunicación interna (resúmenes de prensa, informes del sector, e-mails internos,...)
- Control y seguimiento de la aplicación de la marca en todo tipo de soportes (correspondencia, papelería, folletos, presentaciones,...).
- Relación con los poderes públicos:
  - Manifestando el sentido de la responsabilidad social dentro de la comunidad (local, nacional,...).
  - Basándose en una política abierta y transparente, colaboración en temas medioambientales, etc.
- **Plan de Comunicación de Crisis:** Toda situación o hecho decisivo para la existencia o futuro de la empresa, con trascendencia e importancia para el público que comprometa la reputación, capacidades y credibilidad de la empresa debe contemplarse en el Plan estratégico de comunicación. Es por ello que se va a tratar, a continuación y en profundidad, este aspecto que muchas veces no deja de ser un apartado incómodo que muchas empresas prefieren ignorar...

## 3. Cuando todo sale mal: comunicación de crisis

El prestigio o reputación corporativa es la opinión que se forma en los distintos colectivos afectados por la empresa, y depende, fundamentalmente, de tres aspectos:

a) Las acciones de la compañía.

b) La forma en que éstas son comunicadas.

c) La forma en que son percibidas.

Si todo marcha bien, nadie levantará la voz o, sencillamente, su actuación pasará desapercibida. Pero si la empresa atraviesa algún problema, tendrá que actuar y entonces todo se le puede complicar. De lo que se trata no es de engañar o manipular a la opinión pública, sino de controlar la posible crisis y de actuar con actitud responsable y transparente en todo momento.

Las situaciones de riesgo para las empresas, son:

- Aquellas que afectan a la imagen pública y calidad de los productos o servicios de la compañía.
- Las que suscitan el interés de los medios de comunicación.
- Las que afectan gravemente los procesos de producción, distribución o atención al cliente.
- Las que cuestionan la actuación de la empresa.

## 3.1. Situaciones de riesgo y tipos de crisis que pueden afectar a la empresa

Son aquellas incidencias con mayor probabilidad de ser la causa de crisis; las que afectan seriamente a la calidad y seguridad de los productos y servicios; las que pueden provocar daños a terceros; las que implican la participación directa de terceros (autoridades, servicios de emergencia, etc.).

Los públicos a los que afecta (o puede afectar, en principio) la crisis, son:

- EMPRESA
  - Empleados.
  - Directivos.
  - Accionistas.
  - Sindicatos.

- PÚBLICOS EXTERNOS
  - Familiares de empleados y trabajadores.
  - Clientes.
  - Proveedores y distribuidores.
  - Asociaciones (patronales,...).
  - Líderes de opinión del sector.
  - Analistas financieros.
  - Autoridades (sanitarias, cuerpos de seguridad del Estado, bomberos,...).
  - Ayuntamientos.
  - Medios de comunicación.
  - Opinión Pública.

## 3.2. Síntomas para detectar una crisis

- Através de los medios de comunicación:
  - Aparición o publicación de noticias
  - Consultas de periodistas
- En las sedes o instalaciones de la compañía (talleres, fábricas,...):
  - Accidentes o siniestros aparatosos o con consecuencias en el exterior.
  - Intervención de terceros (policía, bomberos,...) en un incidente.
  - Accidentes con consecuencias muy graves (desastres ecológicos, accidentes de grandes proporciones,...).
  - Presencia de periodistas o llamadas del exterior para recabar información.
- En la propia organización:
  - Número anormal de quejas o reclamaciones de consumidores o clientes sobre un asunto específico (productos defectuosos, adulteraciones,...).
  - Amenazas de denuncias de consumidores o clientes ante los medios de comunicación.

- Preguntas acerca de problemas graves formuladas por distribuidores o vendedores.
- Incidencias graves cuando el producto ya está en el mercado a disposición del consumidor (descenso brusco de las ventas, retiradas del producto por parte de las autoridades sanitarias, etc.).
- Causas ligadas a la ética y comportamiento de las personas (incriminación de un directivo en un asunto público o personal, investigaciones judiciales, etc.).
- Causas relacionadas con motivos financieros o económicos (incumplimientos de contratos por parte de proveedores, OPA's hostiles, huelgas, ERE's, etc.).
- Crisis ligadas a la seguridad de los bienes de la empresa y de las personas (alertas por terrorismo, boicot de productos, ataques informáticos y entrada de *hackers* a sistemas, etc.).

Todo lo que se ha visto hasta aquí puede:

- Minar la confianza de los clientes, empleados, proveedores,...
- Deteriorar a arruinar la reputación corporativa.
- Hacer caer las ventas y destruir una marca.
- Incurrir en responsabilidades legales y económicas.
- Crear alarma social.
- Provocar efectos visibles o invisibles en las personas, recursos y organizaciones.

Por ello, la finalidad de la comunicación de crisis consiste en:

- Preservar la reputación de la empresa, marca o producto[2].
- Minimizar el impacto mediático, evitando la publicidad negativa.
- Defender la posición de la empresa, evitando o minimizando las pérdidas económicas.

[2] Para la consultora Shandwick International una variación del 15% en el *rating reputacional* de una compañía, supone aproximadamente una variación del 1% de su valor.

## 3.3. Cómo actuar ante una situación de crisis

Activación de la alerta y constitución del gabinete de crisis. Se constituye como el único responsable en la gestión de una crisis, de tal manera que en esta situación nadie debe actuar sin la autorización del mismo.

Las claves para la comunicación de crisis son:

a) Formar un comité de comunicación responsable ante sus públicos.

b) Tratar a los diferentes públicos con respeto, transparencia e información.

c) Actuar rápidamente, evitando rumores y acciones contra la empresa[3].

d) Si las causas no están claras, no desvelar nada hasta haber sido verificadas.

e) Si hay fallo de la empresa, reconocerlo y prometer su inmediata subsanación.

f) Intentar salvar la relación con el consumidor leal, prometiéndole posibles recompensas por los daños causados.

g) Si la empresa posee delegaciones o sedes, procurar la coordinación para evitar confusión y pérdida de imagen.

## 3.4. Composición, funciones y responsabilidades del gabinete de crisis

- Componentes:
  - Miembros permanentes: Presidente, Director de Comunicación (Dir-Com), Asesor Jurídico, Agencia de Comunicación (encargada de la gestión de la crisis).
  - Miembros coyunturales: Directores de las sedes o Divisiones implicadas, Director de RR.HH., Director de Seguridad Industrial,...
- Funciones:
  - Evaluar y decidir el alcance, implicaciones y tratamiento de la crisis.
  - Decidir la comunicación.

[3] Los rumores, al contrario de otras informaciones que crecen de forma lineal, se reproducen exponencialmente, y a una velocidad vertiginosa.

- Designar un portavoz.
- Coordinar y controlar las relaciones con el exterior.
- Gestionar las relaciones con medios de comunicación.

## 3.5. Gestión y comunicación durante una crisis

El gabinete de crisis determina y desarrolla el Plan de acción necesario para la comunicación durante la crisis.

- Objetivos que se plantea:
  - Centrar el motivo y alcance de la crisis.
  - Retomar la iniciativa.
  - Dar respuesta a todos los públicos afectados, evitando falsas especulaciones y rumores.
  - Tener previstos los mensajes básicos para cada audiencia.
  - Responder a los medios de manera honesta y responsable, comunicando las medidas preventivas que la empresa ha tomado y garantizando que no va a volver a ocurrir.
  - Evaluar la audiencia de cada medio informativo.
  - Evitar la percepción de improvisación y falta de control sobre la situación[4].
  - Aprovechar oportunidades de interés y cerrar la crisis.
  - Desarrollar un plan de reconstrucción o de recuperación.
  - Averiguar si los mensajes de la empresa han llegado a sus destinatarios y cómo han sido entendidos por el público.
- Instrucciones que dictamina:
  - Ante los medios de comunicación:

[4] Los directivos deben estar entrenados y tranquilos, para transmitir una información confirmada, fiable y comprensible a los diferentes públicos.

- Qué hacer cuando interpela un periodista.
- Cómo responder a la primera llamada.
- A quién advertir en la organización.
- Qué datos se deben recabar.
- Cómo debe actuar el Gabinete de Crisis.
- Qué informaciones pueden o no deben difundirse.
- Cómo se hace un comunicado oficial.
- Cómo preparar una comparecencia pública.

– Hacia otros públicos de interés:

- Personal de la empresa implicado y/o colaboradores directamente afectados.
- Dirección de la empresa (o Grupo).
- Autoridades (sanitarias, fuerzas y cuerpos de seguridad, bomberos,...).
- Ayuntamientos e instituciones.
- Familiares de empleados y/o colaboradores afectados.
- Medios de comunicación.

## 3.6. Contenidos generales de un plan de comunicación de crisis

El contenido básico de un plan sería:

1. Filosofía corporativa base del plan.
   a) Misión o credo corporativos.
   b) Filosofía y principios de actuación corporativos.
2. Justificación del plan de crisis.
   a) Análisis de crisis pasadas sufridas por la organización u otras empresas del sector.
   b) Reflexión acerca de la necesidad de contar con un comité de crisis.

3. Objetivos del plan de crisis.
   a) Jerarquía de prioridades en la aplicación del plan (objetivos primordiales, subordinados, etc.).
   b) Función de los empleados en la consecución de dichos objetivos.
4. Análisis de crisis potenciales. a) Análisis del entorno. b) Tipologías o escenarios de posibles crisis.
5. Guía de acción en caso de emergencia.
   a) Miembros del comité de crisis.
   b) Alerta del responsable del comité de crisis.
   c) Alerta del resto de miembros del comité.
   d) Responsabilidades de los miembros del comité.
   e) Métodos de recogida de información.
   f) Árbol de decisiones y procedimientos a seguir en la aprobación de acciones y/o documentos.
   g) Audiencias y públicos objetivo claves.
6. Relaciones con los medios de comunicación. a) Guía de medios (nombre del responsable clave, número de teléfono, e-mail y fax).
   b) Forma de comunicación con los medios (e-mail, fax,...).
   c) Borrador de materiales de comunicación a utilizar:
      i. Posicionamiento.
      ii. Preguntas y respuestas.
      iii. Historial de la organización.
      iv. Biografías.
      v. Comunicado de prensa.
      vi. Otros.
   d) Procedimientos para seguir la cobertura informativa.
   e) Designación del portavoz de la organización.
      i. Cómo actuar ante entrevistas con los medios, en conferencias de prensa u otras apariciones públicas.

f) Impresos o formularios de recogida de información.

i. Tipo de información que se solicita de la empresa: quién la solicita.

ii. Nombre y afiliación profesional de asistentes a conferencias de prensa.

iii. Cronología de hechos.

7. Centro de operaciones.

a) Emplazamiento.

b) Equipamiento necesario[5].

8. Recursos externos.

a) Organismos oficiales (gubernamentales, protección civil,...).

b) Consultores (comunicación, opinión pública, laborales, jurídicos,...).

c) Asociaciones.

d) Expertos.

9. Evaluación del funcionamiento del plan de crisis.

a) Puesta en práctica del plan de crisis de forma simulada.

b) Evaluación del funcionamiento del plan e inclusión de las mejoras oportunas.

A este listado correspondería añadirle una serie de recomendaciones adicionales:

- Escenarios y procedimientos de actuación (qué hacer o no hacer; consejos de actuación para el portavoz, etc.).
- Mensajes básicos y estrategias de comunicación.
- Consejos para preparar y realizar intervenciones ante los medios de comunicación (hablar con claridad y sin tecnicismos, informar sobre qué hacer, a dónde ir, a quién contactar, qué se está haciendo para resolver la crisis, anticipar las preguntas y sus respuestas.
- Instrucciones a centralita y recepción (pasos que deben darse y procedimientos de actuación).

[5] Es necesario que el local o sala desde la que se gobierne la crisis esté disponible las 24 horas del día y perfectamente dotada (mesa de juntas, varias líneas telefónicas, fax, vídeo/conferencia, listado de teléfonos, material de oficina,...). L'Oréal España, por ejemplo, cuenta con dos salas equipadas; una en su sede central y la otra en la fábrica de Burgos.

- Comunicados internos dirigidos a los empleados, en donde se informa de determinadas cuestiones y la manera de proceder.
- Materiales de apoyo (listados telefónicos y servicios de emergencias,...).
- Quién debe tener copias (archivo, filiales, matriz,...).
- Identificación de expertos en diversas disciplinas que pueden llegar a desempeñar una función de apoyo esencial durante una crisis.

Finalmente, las estrategias de comunicación en situaciones de crisis deben contemplar:

- Disponibilidad absoluta del portavoz oficial de la empresa.
- Transparencia informativa.
- Colaboración con las autoridades.
- Puesta a disposición de medios técnicos y humanos necesarios.
- Distribución de comunicados de prensa.
- Preparación de entrevistas y acciones de apoyo.
- Previsión de un sistema de informaciones positivas.

## 3.7. Formación y entrenamiento de portavoces

Los miembros de la empresa deben realizar simulaciones periódicas, desarrollando planes de contingencia. Las claves del entrenamiento personal de los portavoces se basan en las siguientes cuestiones:

- ¿Qué hay que hacer?
- ¿Quién tiene que hacerlo?
- ¿Cómo hay que hacerlo?
- ¿Cuándo hay que hacerlo?
- ¿Dónde hay que hacerlo?
- ¿Qué recursos hay disponibles?, y
- ¿Dónde se encuentran?

Los portavoces deben hablar en nombre de la compañía, ejerciendo de interlocutores con los diferentes públicos. Las responsabilidades que asumen son:

1. Conocer toda la información de interés para los diferentes públicos.
2. Valorar los intereses de cada grupo.
3. Seguimiento y control de los compromisos adquiridos en las comparecencias.
4. Representar a la compañía.

En cuanto a las acciones concretas que deben llevar a cabo, destacan:

1. Informarse de la situación de la comunicación.
2. Decidir la presencia/ausencia en el comité de crisis.
3. Elaborar contenidos.
4. Responder a los medios de comunicación.
5. Evaluar su presencia.

En relación a cómo debe ser el portavoz de cara al exterior de la organización:

1. Creíble (debe ser persona, antes que directivo o técnico).
2. Con conocimientos del tema.
3. Con facilidad de palabra.
4. Con claridad y sin tecnicismos.
5. Utilizando unos pocos mensajes clave.
6. Con una disponibilidad total y permanente ante los medios de comunicación.
7. Sin agresividad.

Y en cuanto a sus actitudes, debe:

1. Permanecer tranquilo y mostrar naturalidad.
2. Usar un lenguaje corporal adecuado. No sonreír, sino mantener la expresión de gravedad que corresponde con la situación.

3. Esforzarse por presentar la situación bajo control, e informar de los pasos positivos que se están dando para resolver la crisis.
4. Mostrar interés por las preguntas y estar muy atento a ellas.
5. No debe tomarse las preguntas de los medios como algo personal.
6. Si se da más de una conferencia de prensa, contar siempre la misma historia. Todos en la compañía deben contar la misma historia, evitando "versiones" de los hechos.
7. Desconectar una vez que se hayan respondido las preguntas que se consideren oportunas, agradeciendo la oportunidad que se le brinda para explicar la situación e insistir en que lo comentado es todo lo que se puede decir por el momento en torno al asunto.
8. Prometer nuevas informaciones a medida que los acontecimientos vayan evolucionando.

## 3.8. Comunicados y conferencias de prensa

En situación de crisis, los comunicados de prensa son lo que menos gusta a los medios de comunicación, ya que todos ellos disponen de la misma información.

Para la empresa, el comunicado de prensa debe consistir en:

- Una declaración clara y concisa que subraye las razones por las cuales se facilita el mismo, y que explique lo ocurrido.
- Un comentario que muestre el interés para el público y el impacto que el hecho puede tener.
- Una declaración de lo que se está haciendo, y los pasos que se van a seguir.
- Una declaración clara de cómo y dónde se puede obtener más información y cuándo se celebrará la rueda de prensa.

Los comunicados de prensa evitan malentendidos y posibles errores de interpretación. En ocasiones, se les añade una documentación de apoyo en donde se

facilitan datos sobre el plan de recuperación que se está poniendo en práctica para recuperar la normalidad, medidas de seguridad, etc.

La conferencia de prensa facilita información sin preferencia para ningún medio de comunicación, aportando una serie de ventajas:

- Declaración sucinta de lo que ha ocurrido (historia de la crisis).
- Explicación de cómo se ha controlado o se está controlando la situación.
- Interpretación de la crisis, así como sus consecuencias y las posibles soluciones.
- Transmisión de la idea de emoción y sentimiento, que también deben emanar desde la propia empresa.

## 3.9. Planes de contingencia

Los planes de contingencia son aquellos específicos frente a situaciones con potencial de crisis elevado: qué hacer si ocurre lo peor. Para ello habrán de tenerse en cuenta diversos escenarios:

- En un conflicto laboral, agresiones a directivos, sabotajes industriales, encierro de manifestantes, secuestro, cortes de carretera, pintadas,...
- En determinadas compañías multinacionales existe un *Manual de Protección de Ejecutivos*, para personas más conscientes de amenazas, tanto en su hogar como en el extranjero, ofreciendo alternativas de seguridad sobre amenazas de bomba, cartas y paquetes sospechosos, seguridad a bordo de vehículos, comportamiento en caso de secuestros o amenazas terroristas,...
- Cada día las empresas dependen más de los sistemas informáticos, y es por ello por lo que deben contar con posibilidades de almacenamiento seguro de datos fuera de ellas.
- En general, huelgas no autorizadas, accidentes laborales, incidentes de seguridad,...

## 3.10. Niveles de gravedad de la situación de crisis

Existe un acuerdo generalizado por el cual las situaciones de emergencia se dividen en tres tipos, claramente descritas, y que requieren distintas estrategias de intervención:

NIVEL VERDE (o situación de baja intensidad)

Accidentes o incidentes que quedan limitados al ámbito local, sin efectos graves sobre la seguridad, el medioambiente o la solvencia económica y la gestión de la compañía, pero que podría generar interés por los periodistas, vecinos, asociaciones o autoridades locales.

- Ejemplos: pequeños escapes, explosiones o incendios que son controlados rápidamente; accidentes laborales con pocos heridos no graves,...
- Actuación en este nivel:
  - Requiere una estrategia reactiva, no iniciando aún la comunicación externa.
  - Recopilar información (detalles del incidente, nombre de los heridos, proceder con los planes de emergencia internos u otras medidas de seguridad).
  - Anotar hechos y decisiones (llamadas realizadas, recibidas y evolución del incidente).
  - Envío de notas a centralita, a través del portavoz interno.
  - Informar a la Dirección de la empresa, a través del responsable del Gabinete de Crisis.
  - Informar a los empleados acerca del incidente, a través del portavoz interno.
  - Seguidamente, se disuelve la crisis o se pasa al nivel amarillo.

NIVEL AMARILLO (o situación de relevancia)

Accidentes o incidentes que quedan limitados al ámbito local, y que tienen efectos severos sobre la seguridad, el medioambiente o la solvencia económica y la gestión de la compañía, o que han generado o generarán, por tanto, interés de los periodistas, vecinos, asociaciones o autoridades locales.

- Ejemplos: accidentes graves con muerte de algún trabajador; crisis alimentarias, con peligro potencial para la salud de los consumidores; vertidos o escapes con efectos limitados y localizados,...
- Actuación en este nivel:
  - Requiere una estrategia pre-activa (se inicia la comunicación externa).
  - Si se ha pasado directamente a este nivel, se llevarán a cabo los pasos del nivel verde.
  - Nombrar portavoz telefónico (que se limitará al contenido de los comunicados y registrar las llamadas realizadas).
  - Preparación del portavoz externo.
  - Asignar funciones del comité de crisis.
  - Conectar con las autoridades locales.
  - Enviar el primer comunicado a los medios locales.
  - Llamar a los afectados y otros, según los casos.
  - Enviar segundo comunicado a los medios locales.
  - Enviar nota informativa a los empleados.
  - Si la presión de los medios continúa, organizar una rueda de prensa, preparando un argumentario con preguntas y respuestas.

NIVEL ROJO (o situación extrema)

Accidentes o incidentes que exceden por su importancia el ámbito local, y que previsiblemente generarán interés en los periodistas, vecinos, asociaciones o autoridades nacionales o internacionales, por tener graves consecuencias sobre la seguridad, el medioambiente o la solvencia económica y la gestión de la compañía.

- Ejemplos: huelgas y conflictos a nivel nacional; incendios, explosiones o vertidos con efectos notables sobre el medioambiente, o con resultado de muerte o heridos muy graves en número significativo; retirada de productos de la compañía para la venta por parte de las autoridades sanitarias debido a intoxicaciones masivas, sabotajes,...
- Actuación en este nivel:

- Requiere una acción pre-activa, activándose todos los planes de emergencia.
- Se seguirán los pasos de los niveles verde y amarillo.
- Nombrar al responsable que comparecerá ante los medios.
- Coordinar las funciones con el comité de crisis.
- Después de este nivel se dará por concluida la crisis, siendo la duración de ésta variable, según la gravedad de los hechos.

## 4. Caso empresarial: Caso Madrid-Arena

El 31 de octubre de 2012 se celebró en Madrid una macrofiesta de Halloween, organizada por la empresa (privada) DIVIERTT en el Pabellón municipal Madrid-Arena (de titularidad pública), que pasará a la historia negra de la capital como un ejemplo de imprudencia temeraria, y con el resultado de 5 personas muertas, por aplastamiento.

Lo que en principio era un espectáculo musical para un aforo autorizado de 10.600 personas se convirtió en un evento incontrolado de alto riesgo que albergó cerca de 17.000. Cinco chicas fallecieron aplastadas por una multitud cuando pretendían salir de la pista central por un estrecho pasillo de tres metros de ancho, por el que también intentaba entrar gente, quedando atrapadas.

Algunas de las claves de la tragedia fueron:

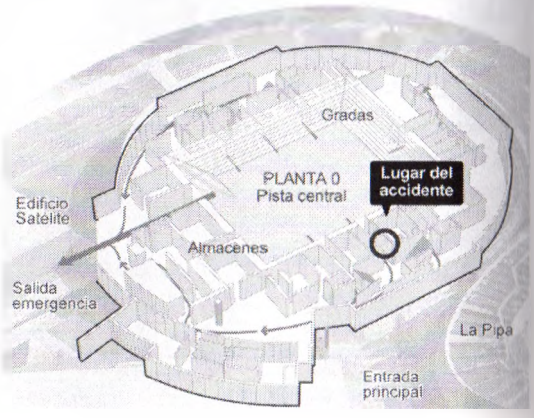
1. **Información falsa sobre los asistentes a la fiesta.** La empresa DIVIERTT falseó los datos de asistencia. El Juez encargado del caso detectó que la empresa vendió 7.000 entradas más que las confesadas por el dueño de la empresa.

2. **Aforo de alto riesgo.** El Pabellón Madrid-Arena no está concebido para la celebración de macrofiestas con conciertos en directo. La estrechez de los vomitorios de la planta baja no era la adecuada para evacuar a las multitudes que se podían concentrar en la pista central, especialmente si se tiene en cuenta que había 7.000 personas más de las previstas.

3. **Descontrol en la distribución del aforo.** La autorización municipal para la celebración de fiestas establecía un reparto proporcional entre las tres plantas del Pabellón. Sin embargo, las entradas que compraron los jóvenes que asistieron no señalaban ningún lugar o localización concreta, ni se les prohibía deambular entre las distintas plantas. Esto propició que en la pista central, donde actuaba el pinchadiscos Steve Aoki, se concentrara la mayoría de los asistentes. En uno de los vomitorios de acceso a esa pista central se produjeron continuas avalanchas antes de las 3.33, hora en la que se registró el incidente mortal que costó la vida a las jóvenes.

4. **Inseguridad y descontrol en el interior del recinto.** Se establecía que la seguridad interior corría a cargo de la empresa KONTROL 34, con 75 operativos, mientras que de la seguridad exterior se responsabilizaría SEGURIBER. En un momento de la noche, las imágenes recogidas por las cámaras de seguridad muestran que las personas que controlaban el interior no podían impedir a los jóvenes que siguieran bajando hacia la pista central.

5. **Accesos ilegales.** A las 2.27 de la madrugada los organizadores de la fiesta cierran la entrada principal al pabellón, situada en el nivel de calle, pero que daba a la segunda planta del recinto Madrid-Arena. El público, que seguía entrando, es desviado cuesta abajo por un acceso que conduce a la pista central, que ya estaba colapsada.




6. **Avalanchas incontroladas.** Pese a que las cámaras de seguridad instaladas a ambos lados del vomito-

rio donde ocurrió la tragedia, grabaron imágenes de alto riesgo desde las 2 de la madrugada, con entradas masivas de cientos de jóvenes que querían salir a través del pasillo, ni los empleados de SEGURIBER ni los de KONTROL 34 alertaron de lo que estaba ocurriendo o pusieron remedio para evitar nuevas avalanchas.

7. **Servicio sanitario improvisado.** La coordinación entre cuerpos de seguridad y emergencias para prevenir posibles desgracias fue inexistente, y las llamadas desde la medianoche por intoxicaciones etílicas, acabó forzando a que los servicios municipales de emergencia desplazaran dos unidades del SAMUR a esa zona de la Casa de Campo de Madrid. Las conversaciones telefónicas del operador del SAMUR con los amigos de las víctimas que pedían auxilio son desalentadoras, ya que sorprende la escasa instrucción para solventar este tipo de situaciones. Todo ello ha provocado un daño enorme a la imagen de los servicios de emergencia madrileños, más allá de la atención sanitaria que pudieron prestar esa noche.

8. **Macrobotellón descontrolado.** El dueño de DIVIERTT intentó endosar la culpa de la tragedia al Ayuntamiento de Madrid por no controlar suficientemente un macrobotellón que se estaba realizando, al mismo tiempo, en los alrededores del Lago de la Casa de Campo.

9. **Responsabilidades y penas.** La Ley de Espectáculos Públicos de la Comunidad de Madrid considera una infracción muy grave "la superación del aforo máximo permitido cuando comporte un grave riesgo para la seguridad de personas y bienes". Con independencia de las responsabilidades penales que se diluciden, la tragedia se cobró algunas dimisiones.

- ¿De qué forma se podría recuperar la pérdida de reputación corporativa en las redes sociales?
- ¿Es conveniente hacer publicidad por parte de la compañía poco tiempo después de una tragedia o catástrofe? ¿Cuánto tiempo debería esperarse? ¿Sería efectivo o, por el contrario, se podría volver esta acción contra la empresa?

## 7. Bibliografía

CERVERA, A. L. (2008): *Comunicación Total* (4ª edic.). Madrid, ESIC Editorial.

DEL PULGAR, L. (1999): *Comunicación de empresa en entornos turbulentos*. Madrid, ESIC Editorial.

MITROFF, I. y PEARSON, C. (1997): *Cómo gestionar una crisis*. Barcelona, Ed. Gestión 2000.

Capítulo 9

# La influencia de las promociones en la imagen corporativa

*Sonia Carcelén García y Gema Martínez Navarro*

1. Introducción
2. El nuevo panorama del sector publicitario
3. El marketing promocional como herramienta estratégica al servicio de la imagen
4. Características del marketing promocional
5. Peligros del marketing promocional
6. Tipos de promociones en función del público objetivo
7. Técnicas promocionales dirigidas al consumidor final
8. Resumen del capítulo
9. Caso empresarial: Coca-Cola Zero
10. Preguntas sobre el caso
11. Cuestiones a debatir
12. Bibliografía

## Objetivos del capítulo

- Explicar cómo se encuentra actualmente el sector publicitario y qué problemas y oportunidades pueden encontrar las marcas al relacionarse con sus públicos.
- Entender el marketing promocional desde un doble planteamiento: táctico al servicio de las ventas, y estratégico al contribuir de forma positiva en la imagen y el posicionamiento de la marca.
- Conocer las características más importantes que definen y diferencian el marketing promocional del resto de herramientas que conforman el *mix* de comunicación de la empresa, así como los peligros que puede tener su utilización.
- Estudiar las diferentes técnicas promocionales que existen en función del público objetivo al que se dirigen.
- Conocer las peculiaridades más importantes de cada una de las técnicas promocionales para saber en qué situación es más adecuado utilizar cada una de ellas.

## 1. Introducción

En este capítulo se estudiará, a partir de una breve exposición de los diferentes aspectos que definen el sector publicitario, la actual concepción del marketing promocional y cómo éste puede ayudar a establecer una relación más directa y duradera entre las marcas y sus públicos.

Se explicarán las principales características que definen el marketing promocional, para así poder diferenciarlo del resto de herramientas que se encuentran en el *mix* de comunicación de la empresa (como por ejemplo: publicidad, relaciones públicas, patrocinio, marketing directo, etc.). A su vez, se analizarán los aspectos negativos que pueden provocar las acciones promocionales.

Considerando los diferentes públicos objetivos sobre los que se puede realizar una acción promocional (consumidor, distribuidor, fuerza de ventas y prescriptor), se detallarán las técnicas promocionales más adecuadas para cada uno de ellos en función del objetivo promocional planteado.

## 2. El nuevo panorama del sector publicitario

Actualmente se están produciendo una serie de hechos que están cambiando el panorama actual publicitario y la manera en que las marcas se relacionan con sus *targets*. A continuación se explican los aspectos más importantes:

- El espectador se encuentra cada vez más cansado ante la sobreexposición de anuncios, por lo que, ya sea de manera consciente o inconsciente, genera mecanismos de autodefensa frente al bombardeo constante de reclamos publicitarios.
- La publicidad tradicional es cada vez menos efectiva a la hora de lograr conectar con los públicos debido principalmente a varios motivos: la fragmentación de las audiencias en microsegmentos, lo que dificulta poder impactar al público a través de los medios de comunicación convencionales, y el impacto de los dispositivos tecnológicos, como por ejemplo el TiVo (grabadores digitales de televisión que permiten al consumidor crear su propia programación a la carta y saltar los anuncios de una película).
- La aparición de un nuevo consumidor más crítico, informado y menos susceptible de ser persuadido por los mensajes publicitarios. Este consumidor de hoy, conocedor de muchas de las artimañas persuasivas de la publicidad, se enfrenta a la comunicación publicitaria desde una posición desconfiada y reflexiva. Así, aparece el término de *Crossumer* entendido como un consumidor que "ha cruzado" la línea que tradicionalmente le separaba del anunciante, dando lugar a una nueva situación en la que los espacios de uno y otro han dejado de ser estancos.

- La utilización cada vez mayor de los espacios digitales (Internet ha permitido la creación de redes sociales, *blogs*, etc.) y la aparición de nuevos soportes multimedia (como los móviles, las tablets, el *ipod*, la PSP, etc.), está cambiando la manera en que las marcas se relacionan con los públicos.

Nos encontramos ante un nuevo panorama, en el que a las marcas les resulta cada vez más difícil poder contactar con su público, y donde además éste adquiere un papel más activo en el proceso de comunicación. Ahora es él el que decide cuándo y de qué manera quiere relacionarse con la marca.

Por tanto, no se trata de interrumpir al consumidor sino de que éste se involucre en el proceso y así logre una mayor interrelación entre las marcas y sus públicos. Se encuentran ejemplos en los que el consumidor crea contenidos para una marca (hace los *spots* o versiones del original), vota el sabor de un nuevo producto, crea un *blog* en el que habla y recomienda o no una marca, utiliza Internet como medio para contar sus experiencias con un producto, se entretiene y divierte con un juego desarrollado por una marca en la web, etc.

Así pues, lo que las marcas pretenden es generar experiencias, que emocionen, entretengan e involucren al consumidor, con el objetivo de que éste se sienta fuertemente identificado y comprometido con ellas.

Ante este nuevo escenario comunicacional, el marketing promocional puede ser una herramienta que, si utiliza correctamente todos los instrumentos que tiene a su alcance, logre enganchar al consumidor mediante la creación de experiencias únicas y diferentes con el cliente.

**Principales rasgos que caracterizan al Crossumer o consumidor de nueva generación**

- Carácter "comprometido". No se trata necesariamente de un consumidor desengañado, de vuelta del discurso corporativo, evasivo y apático. Si está en contra, se manifiesta; si es partidario, no duda en adherirse.
- Dominio del lenguaje del marketing y la publicidad. La terminología comienza a sonar familiar y ya no le es completamente ajena. Por otro lado, parece conocer las técnicas y estrategias publicitarias, e incluso, la de fases previas como pueda ser la investigación comercial.
- Al margen de si aciertan o no en las lecturas de las intenciones de las compañías, sienten que conocen las estratagemas de los publicitarios para conseguir la persuasión. Sea adoptando un tono cínico, sea en un tono descriptivo, anticipan que no "se la van a colar".

- Decodifican la comunicación (en un sentido amplio) no desde la significación (¿qué me quieren decir?) sino desde la intencionalidad (¿qué me quieren vender?).
- Diferencian con claridad lo que es información y lo que es persuasión: son capaces de localizar los mensajes persuasivos que se encuentran detrás de mensajes presuntamente informativos.
- Otorgan mayor confianza a la información y las valoraciones generadas por otros particulares, a las que atribuyen mayor credibilidad y menor intencionalidad. Aceptan los blogs creados por consumidores como fuentes acreditadas de información.
- Conocen y utilizan las armas legales (derechos del consumidor) y alegales (boicot) a su alcance para hacer frente a lo que consideren un abuso.
- Recurren a diferentes fuentes de información alternativas (apoyándose con fuerza en Internet) para contrastar los mensajes que reciben. Cruzan las fuentes de información para terminar de validar o descartar el mensaje publicitario.
- En sus decisiones intervienen distintos roles sociales que desempeñan (puede actuar como ciudadano en sus momentos de consumo o como consumidor es sus decisiones ciudadanas). Sin embargo, la presencia en sus decisiones de sus distintos roles no le obliga a ser coherente con todos ellos.

*Fuente:* "Crossumer. Claves para entender al consumidor español de nueva generación" (Gil, V., 2008).

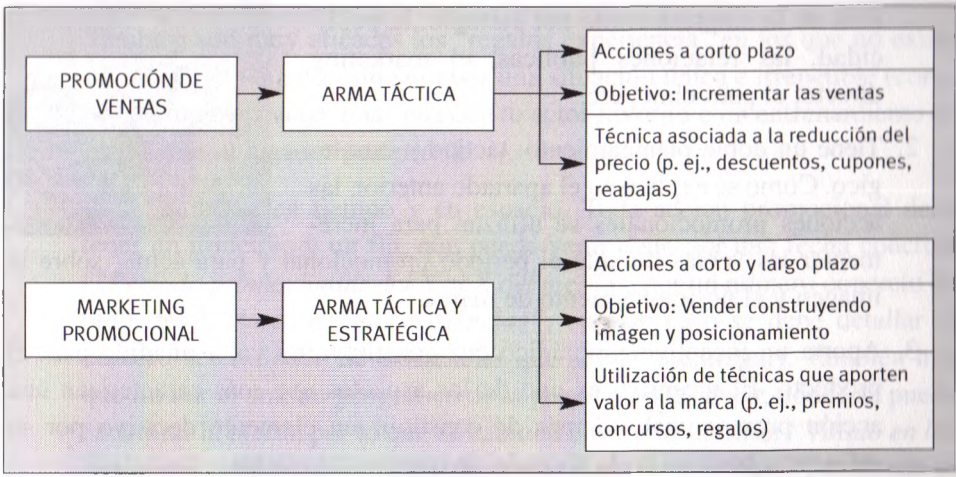
*Fuente:* "Crossumer. Claves para entender al consumidor español de nueva generación" (Gil, V., 2008).

## 3. El marketing promocional como herramienta estratégica al servicio de la imagen

La "promoción de ventas" ha evolucionado hacia el "marketing promocional". Hace años, cuando una empresa realizaba una promoción, lo hacía principalmente porque quería alcanzar unos resultados en ventas, por lo que normalmente se solía acudir a las reducciones en precio para poder conseguirlo.

Actualmente ese planteamiento táctico se ha dejado de lado para dar paso a una nueva concepción del marketing promocional: "vender construyendo imagen", es decir, además de influir en las ventas, ayuda a construir y reforzar la imagen y el posicionamiento de la marca e incluso su fidelización.

GRÁFICO 1
**EVOLUCIÓN DEL MARKETING PROMOCIONA**




*Fuente:* Elaboración propia.

Este planteamiento anteriormente explicado provoca que la mayoría de definiciones que distintos autores han dado sobre el marketing promocional, se hayan quedado un tanto anticuadas respecto a la realidad actual del sector.

Por tanto, una definición más acertada es la que propone Francisco Lillo, Socio Fundador del Grupo Taumaco, para quien el marketing promocional es "una actividad orientada a crear, planificar, implementar, coordinar y controlar estrategias de marketing y comunicación, que durante un período determinado, estimule, persuada y modifique la conducta positivamente de un público objetivo concreto con relación a un producto o servicio, mediante un plus que le dote de valor añadido y que permita medir los resultados contribuyendo al posicionamiento e imagen de marca dentro de la estrategia global de comunicación de la empresa".

## 4. Características del marketing promocional

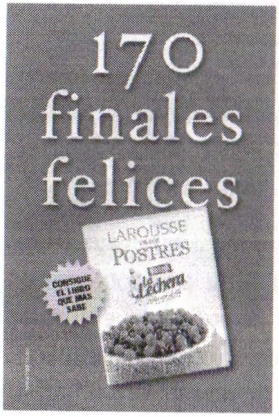
Las principales características del marketing promocional son las siguientes:

1. El marketing promocional se encuentra dentro de la variable "comunicación" que conforma el marketing *mix* de la empresa (producto, precio, dis-

tribución y comunicación). Comparte protagonismo con otras técnicas del *mix* de comunicación de la empresa como por ejemplo: la publicidad, las relaciones públicas, el marketing directo, el patrocinio, etc.

2. Tiene un doble planteamiento: táctico y estratégico. Como se explicó en el apartado anterior, las acciones promocionales se utilizan para incrementar las ventas durante el período promocional y para actuar sobre la imagen y el posicionamiento de marca.

3. Aporta un incentivo esporádico que constituye un valor añadido para el producto. El incentivo es uno de los aspectos que más caracterizan una acción promocional, además de constituir un elemento decisivo por su influencia positiva en la decisión de compra del cliente.




Un buen incentivo puede considerarse un arma estratégica, ya que puede reforzar los atributos del producto que se encuentra en promoción. Existen multitud de casos que lo ejemplifican: el incentivo de la marca de leche condensada La Lechera es el regalo de un libro de recetas de postres cuyo ingrediente principal es el propio producto; Cola Cao regala una batidora (*nave-Kao*, *bati-Kao*...) que permite, además de jugar, disolver mejor el producto en la leche fría; Pastas Gallo regala un tenedor giratorio que hace que comer pasta sea más divertido y fácil.

Diferentes estudios realizados demuestran que los incentivos puramente racionales (como el descuento en precio) sólo afectan a una cuarta parte de la población. Por ello, se opta cada vez más por los incentivos emocionales, ya que se establece un vínculo más fuerte entre el consumidor y la marca. Como ejemplo está la promoción llevada a cabo por la marca de alimentación infantil Nestlé cuyo regalo era una medalla de plata en la que aparecía impreso el nombre y fecha de nacimiento del bebé (esto siempre va a ser

mejor valorado que un *"x euros menos"*), *o la marca de café Nescafé que valora el trabajo del ama de casa y le paga un "sueldo para toda la vida"*.

También son muy eficaces los "regalos experiencia" en los que no existe un incentivo tangible, sino el vivir una situación única e irrepetible (como por ejemplo un viaje, una cena con tu actor favorito o un entrenamiento de fútbol con tu jugador preferido).

4. Debe limitarse en tiempo y en espacio. Toda acción promocional debe tener un principio y un fin, que puede venir dado por una fecha concreta (*"Período promocional: del X al X del mes"*) o por un número concreto de unidades (*"Hasta agotar existencias"*, en este caso se debe detallar el número determinado de existencias que se van a entregar). También hay que limitar el ámbito geográfico de la promoción, es decir, dónde se puede encontrar la oferta, por lo que es habitual encontrar la frase: *"Válido en los siguientes establecimientos participantes de la promoción..."*, en donde se detallan los puntos de venta en los que se puede encontrar la acción promocional.

5. Se puede dirigir a 4 públicos objetivos: consumidor final, distribuidor o canal, fuerza de ventas o el prescriptor. La mayoría de las campañas promocionales que se realizan en España se dirigen al consumidor final. Sin embargo, no hay que olvidar al resto de públicos por un doble motivo: ayudan a que las promociones que vienen del fabricante lleguen correctamente al consumidor final y, constituyen en sí mismos un público sobre el que se puede actuar para motivarle en determinados momentos.

6. Exige una participación activa del público objetivo. La limitación temporal que tiene toda promoción exige por parte del *target* una participación inmediata, ya que no hacerlo puede suponer perder el incentivo ofrecido en ese momento determinado.

7. Los resultados de una acción promocional se pueden medir de una manera más precisa y directa. Una de las maneras de medir los resultados de una promoción es analizando las ventas antes, durante y después de la misma para conocer su estado respecto al período anterior a la promoción. Cuando

el objetivo está centrado en la imagen y/o notoriedad de una marca se puede realizar una investigación concreta (*postest*) para conocer si la promoción ha conseguido alcanzar su resultado.

## 5. Peligros del marketing promocional

Los peligros más importantes que puede tener una acción de marketing promocional pueden ser:

a) Que la campaña promocional no esté integrada en el Plan de Marketing de la empresa, en el que se han tenido que especificar los objetivos, presupuesto y calendario necesarios para desarrollar la acción.

b) Que la promoción oculte el defecto de un producto, por lo que, si el consumidor lo descubre, puede sentirse engañado y dejar de comprarlo inmediatamente.

c) Que el consumidor se habitúe a la promoción. Esto ocurre en algunos sectores que constantemente ofrecen descuentos o incentivos de tal manera que, cuando se dejan de ofrecer, el consumidor ya no quiere seguir comprando el producto.

d) Que la acción promocional se convierta en una guerra de precios con la competencia. Muchos fabricantes realizan promociones para contraatacar a las acciones de la competencia y al final, ésto se puede convertir en una lucha para saber quién es el que mejor puede aguantar esa situación, sin preocuparse por la pérdida de imagen que puede sufrir la marca.

e) Que el incentivo promocional no se adecúe al público objetivo y no le resulte atractivo. Existen promociones en donde el incentivo no se corresponde con las características del público objetivo al que se dirige.

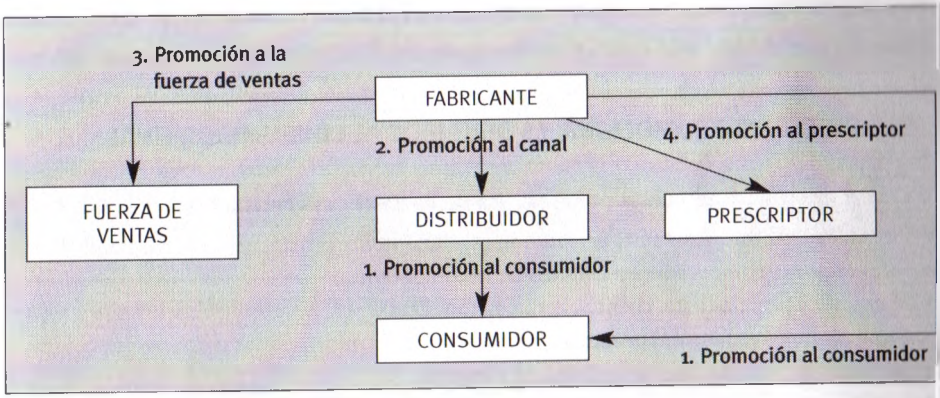
f) Que el público objetivo se fije más en el incentivo que en el propio producto. Ofrecer un valor añadido junto con el producto es algo positivo, sobre todo si refuerza sus beneficios, pero no debe ocultar su verdadero valor, ya que el incentivo desaparecerá y será el producto el que luego continúe en el mercado.

g) Que la promoción pueda dañar la imagen de la marca, al no potenciar sus valores y el incentivo no esté en consonancia con su posicionamiento.

# 6. Tipos de promociones en función del público objetivo

Existen 4 tipos de promociones en función del público objetivo al que se dirigen (ver gráfico 2).

GRÁFICO 2
**TIPOS DE PROMOCIONES**




*Fuente:* Elaboración propia.

A continuación se explican brevemente los diferentes tipos de promociones.

## 6.1. Técnicas promocionales dirigidas al consumidor final

Las empresas desarrollan habitualmente un gran número de promociones dirigidas al consumidor final con el objetivo de influir en el proceso de decisión de compra del cliente. Por ello, también los consumidores han aprendido a esperarlas, valorarlas y poder beneficiarse de ellas.

Las promociones cuyo público objetivo es el consumidor final pueden ser realizadas tanto por el fabricante como por el distribuidor, pero con un objetivo diferente: el primero quiere que el cliente se fije fundamentalmente en su producto/marca y lo compre y, el segundo quiere atraer al cliente hacia su establecimiento para que realice allí sus compras. Una promoción de fidelización realizada por el distribuidor al consumidor es la canastilla "Bienvenido bebé" que ofrece el establecimiento Caprabo a los padres que acaban de tener un hijo, en el que se les obsequia de forma gratuita con una selección de productos valorados en unos 300 €.

En el siguiente cuadro se detallan algunos de los objetivos más frecuentes de campañas promocionales dirigidas al consumidor final en función de quién parta la iniciativa: el fabricante o del distribuidor.

**OBJETIVOS PROMOCIONALES DIRIGIDOS AL CONSUMIDOR FINAL**

**Promovidos por el fabricante hacia el consumidor**

- Introducir un producto nuevo acelerando el momento de prueba.
- Atraer nuevos compradores o clientes de la competencia.
- Mantener y premiar a los clientes actuales (fidelizar).
- Expandir nuevos usos del producto.
- Aumentar la frecuencia y/o cantidad de compra.
- Lograr que el consumidor eleve sus miras hacia otros productos.
- Reforzar la publicidad de la marca.
- Intensidad de la competencia (desviar la atención de los consumidores hacia los productos de la competencia).
- Mecanismo de protección contra las acciones de la competencia.
- Desestacionalizar la demanda.

**Promovidos por el distribuidor hacia el consumidor**

- Incremento del tráfico en el punto de venta.
- Incremento de la fidelidad al establecimiento.
- Incremento de la frecuencia y la cantidad adquirida.
- Incremento de las ventas de las marcas de distribuidor.
- Disminución de la estacionalidad.

*Fuente:* Adaptado de Marketing Publishing Center (1994).

Las diferentes técnicas promocionales que existen dirigidas al consumidor final se explican en el siguiente apartado del capítulo.

## 6.2. Técnicas promocionales dirigidas al canal de distribución

Los distribuidores constituyen un público muy importante ya que son necesarios para lograr que muchas campañas promocionales lleguen correctamente al consumidor final. Por este motivo, muchos fabricantes desarrollan acciones promocionales específicas para el canal con el objetivo de mejorar las relaciones con ellos y conseguir mayores ventas de la distribución. Algunos de los objetivos perseguidos se detallan en el cuadro siguiente.

**OBJETIVOS PROMOCIONALES DIRIGIDOS AL CANAL DE DISTRIBUCIÓN**

- Incrementar los niveles de stock del producto.
- Lanzamiento de nuevos productos.
- Consecución de más y mejor espacio en las estanterías o lugares preferentes del establecimiento.
- Evitar la estacionalidad de las ventas.
- Mejorar las relaciones con los intermediarios.

*Fuente:* Adaptado de Marketing Publishing Center (1994).

Las técnicas promocionales más empleadas por el fabricante hacia el distribuidor son:

a) Descuentos: es una de las formas más empleadas con la distribución. Existen distintas versiones: por tarifa, por volumen de compra, por lanzamiento de un nuevo producto, etc.

b) Concesiones especiales por exhibición preferente del producto en el punto de venta, en el escaparate o por colaboración publicitaria.

c) Incentivos no monetarios como regalos, viajes, etc.

Muchos fabricantes disponen de un Dpto. de *Trade Marketing* con el objetivo de estrechar las relaciones con el distribuidor y colaborar conjuntamente para

conseguir beneficios mutuos. Dentro de las acciones que se llevan a cabo se encuentra la de impulsar y acelerar las ventas mediante la planificación y coordinación de promociones exclusivas del fabricante hacia un distribuidor concreto.

## 6.3. Técnicas promocionales dirigidas al equipo de ventas

La fuerza de ventas (*sales force* o el equipo de vendedores de una compañía) constituye otro de los públicos sobre el que las empresas también desarrollan promociones con el objetivo de motivarles y conseguir que aumenten las ventas a través de sus pedidos.

**OBJETIVOS PROMOCIONALES A LA FUERZA DE VENTAS**

- Motivar a la fuerza de ventas de la empresa.
- Incrementar las ventas de un determinado producto.
- Incrementar la venta a ciertos clientes y territorios.
- Ayudar al perfeccionamiento de las tareas que desempeña el vendedor.
- Aumentar la posibilidad de intervención de los vendedores en la propia promoción y en la planificación comercial de la empresa.

*Fuente:* Adaptado de Marketing Publishing Center (1994).

Entre las técnicas promocionales más importantes destacan las siguientes:

a) Compensaciones económicas directas: supone el ofrecimiento de una cantidad de dinero extra (prima) en función de si se alcanza una serie de objetivos de ventas.

b) Competiciones entre vendedores (a nivel individual o por equipos) con el objetivo de que intensifiquen sus actuaciones durante la campaña promocional. Normalmente los premios son en metálico o en especie. También es frecuente el uso de catálogos que contienen un conjunto de regalos canjeables en función de los puntos conseguidos.

c) Distinciones honoríficas: esta acción es más de tipo emocional, en donde se distingue (con un regalo simbólico como una placa o medalla) a un vendedor o equipo de vendedores por una actuación concreta.

## 6.4. Técnicas promocionales dirigidas al prescriptor

Los prescriptores son personas que pueden recomendar unas determinadas marcas y gozan de una gran credibilidad de cara al consumidor final. Por este motivo, muchas empresas realizan diferentes acciones promocionales sobre ellos siguiendo alguno de los objetivos que se detallan en el siguiente cuadro.

**OBJETIVOS PROMOCIONALES DIRIGIDOS AL PRESCRIPTOR**

- Aportar un mayor conocimiento del producto/servicio.
- Lograr que recomienden el producto/servicio de la empresa.
- Mejorar la imagen de la empresa y de sus productos/servicios.

*Fuente:* Adaptado de Marketing Publishing Center (1994).

Las técnicas promocionales más utilizadas hacia el prescriptor son:

a) Muestras o pequeñas cantidades de productos que se les entrega para que los prueben y analicen.

b) Catálogos o documentación diversa con información detallada sobre determinados productos.

c) Obsequios o regalos.

d) Visitas organizadas a la fábrica que comercializa determinados productos para explicar e informar sobre los procesos de fabricación, sistemas de control de la calidad, etc.

e) Asistencia a seminarios, conferencias, mesas redondas, etc., donde se habla del lanzamiento de un nuevo producto y los beneficios que aporta frente a los de la competencia.

# 7. Técnicas promocionales dirigidas al consumidor final

Las técnicas promocionales dirigidas al consumidor final se pueden dividir en dos tipos: aquellas en las que el incentivo es de tipo económico y está directamente relacionado con un descuento en el precio del producto y, las que ofrecen un incentivo diferente al producto (como un regalo o premio).

A continuación se resume en el siguiente cuadro las principales técnicas promocionales que, tanto las empresas como los distribuidores, utilizan para dirigirse al consumidor final.

**TÉCNICAS PROMOCIONALES DIRIGIDAS AL CONSUMIDOR FINAL**

| | |
|---|---|
| **Reducciones de precio** | Inmediatas:<br>– El descuento inmediato.<br>– El cupón-descuento.<br>– El *Bonus pack* o envase con bonificación. |
| | Diferidas: el reembolso. |
| **Ofertas en especie** | Las ofertas de premios:<br>– Los premios directos: *in-pack*, *on-pack*, *near-pack* y envase reutilizable.<br>– Los premios diferidos: los programas continuos y los premios autoamortizables.<br>El muestreo. |
| | Ofertas selectivas:<br>– El concurso.<br>– El sorteo. |

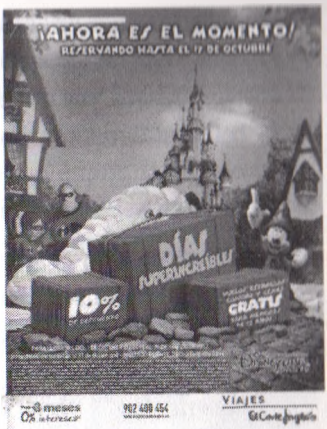
*Fuente:* Elaboración propia.

## 7.1. El descuento inmediato

Supone una rebaja momentánea en el precio de un producto ofrecido al consumidor en el mismo momento de la compra. Se suele utilizar como arma defensiva (para intentar igualar los precios de los competidores) y como arma ofensiva (para generar ventas adicionales del producto).

El objetivo del descuento es principalmente el incremento del volumen de ventas mediante el fenómeno de la aceleración en la compra, ya sea por compradores que adquieren más unidades del producto promocionado de las que com-

prarían sin encontrarse en descuento; alterando la temporalidad de la compra de un producto por encontrarse en descuento (por ejemplo cuando se reserva un viaje en una fecha determinada, fuera del período habitual, se le aplica un descuento) o atrayendo a clientes de la competencia.




A la hora de poner en marcha un descuento promocional hay que tener en cuenta dos aspectos:

- La frecuencia del descuento: cuando un producto se encuentra sometido a reducciones constantes de precio, el incentivo deja de ser atractivo para el consumidor y además puede afectar de forma negativa a la imagen del producto.
- La cantidad esperada de descuento: cuanto mayor es el nivel de reducción del precio, las compras experimentarán una mayor aceleración. Ante un descuento los consumidores comparan el precio regular (el habitual de la marca) con el precio del producto en promoción, y en función de la diferencia que encuentren ("*reference gap*"), se sentirán más inclinados a comprar la marca promocionada.

Tipos de descuento inmediato:

a) Acciones promocionales fundamentadas en incentivos en las condiciones de pago: puede ser ventas a crédito sin intereses o intereses reducidos. Este tipo es bastante común en el sector de venta de automóviles o electrodomésticos (*"Compre ahora y empiece a pagar en..."* o *"Durante los primeros 12 meses 0% de interés"*).

b) Recompra de bienes usados: descuento que se hace al comprar un producto nuevo a cambio de entregar el antiguo (*"Tráiganos su vieja lavadora y le descontamos del precio de la nueva un total de x euros"* o el *"Plan renove"*).

c) Venta conjunta: consiste en lotes de varios productos cuyo precio total es inferior al precio de los distintos artículos vendidos por separado. Este tipo permite dar salida a ciertos productos que se venden con dificultad al juntarlos con otros que gozan de una mayor noto-

riedad y tirón en las ventas. El lote puede estar compuesto por varias unidades del mismo producto (el conocido 3x2 muy utilizado por los distribuidores) o por productos diferentes pero complementarios entre sí (es habitual encontrar lotes formados por varios artículos de la misma marca, como por ejemplo la colonia que se vende en un *pack* junto con el gel, el *body milk*, el desodorante, etc.).

d) Descuentos en acontecimientos especiales: aquí se encuentran los descuentos motivados por algún tipo de ocasión específica, como puede ser: las rebajas, aniversarios, fechas especiales, (por ejemplo: *"La semana fantástica"*, *"La vuelta al cole"*, *"Los 8 días de oro"*, *"Los 30 días locos de Carrefour"*, *etc.*). Este tipo es muy utilizado por los distribuidores.

e) Descuentos por lanzamiento: cuando se introduce un producto nuevo en el mercado se le puede aplicar un descuento sólo durante el período de lanzamiento. Es muy importante informar al consumidor de que el precio inicial será limitado en el tiempo y de cuál será el que tendrá de forma habitual el producto una vez que finalice la promoción.

Algunas de las principales ventajas que presenta el descuento son su facilidad a la hora de ponerse en marcha, el control sobre el número de unidades puestas a la venta (en qué establecimientos, áreas geográficas, nivel de respuesta obtenido, etc.) y ser un arma muy eficaz para estimular la demanda, principalmente en los clientes más sensibles al precio.

A su vez presenta ciertas desventajas como el elevado coste final, el peligro para la imagen de marca si se abusa de esta técnica y la posibilidad de caer en una guerra de precios con la competencia.

## 7.2. Cupones descuento

El cupón es un sistema de promoción mediante el cual se ofrece al consumidor una cantidad determinada de dinero por adquirir uno o varios productos. Los cupones siempre hacen referencia a un vale impreso, por lo que este soporte es necesario para hacer efectiva la promoción, es decir, si no se entrega físicamente el papel impreso (cupón) no es posible aplicar el descuento.

Aunque en España los cupones no gozan de una buena acogida entre el público, en los últimos años esta tendencia ha ido cambiado (el valor medio de

los cupones ha aumentado un 80% respecto a 2008, pasando de los 0,69 euros en ese año a los 1,20 euros en 2011). Además, se ha incrementado la tasa media de los cupones y el número de campañas puestas en marcha por los fabricantes de gran consumo. Según Valassis (compañía dedicada a la gestión de promociones basadas en cupones descuento), en 2011 se distribuyeron 448 millones de cupones (un 7% más que en 2010), lo que pone de manifiesto que las marcas (sobre todo en sectores como alimentación, droguería y perfumería) están apostando cada vez más por esta técnica promocional.

Existen diferentes métodos de distribuir el cupón al público objetivo: en el producto (impreso en el propio envase o en su interior); en un medio de comunicación de tipo impreso (exige que el cliente lo tenga que recortar de una revista, periódico, etc.); en el buzón (como el *family check*, que consiste en una promoción conjunta en la que distintos fabricantes se unen y entregan un talonario con cupones de distintos productos o servicios); en el propio punto de venta (a través de azafatas); o a través del correo (puede llegar a través de una carta, si el cliente forma parte de una base de datos o también puede ser el consumidor el que se registre en una página web y solicite que le envíen los cupones por correo, como en el caso de la empresa Valassis que te envía a casa la revista *"Vales... y mucho más"* en donde además de información genérica se pueden encontrar cupones en su interior).

En los últimos años, se está empezando a utilizar la distribución de cupones a través de Internet (el cliente entra en una web e imprime directamente los cupones que le interesan) o del móvil (como hace Movistar a través de la promoción *"Los martes el cine es nuestro"*, por la que envía cupones al móvil para canjearlos en descuentos en las entradas de cine).

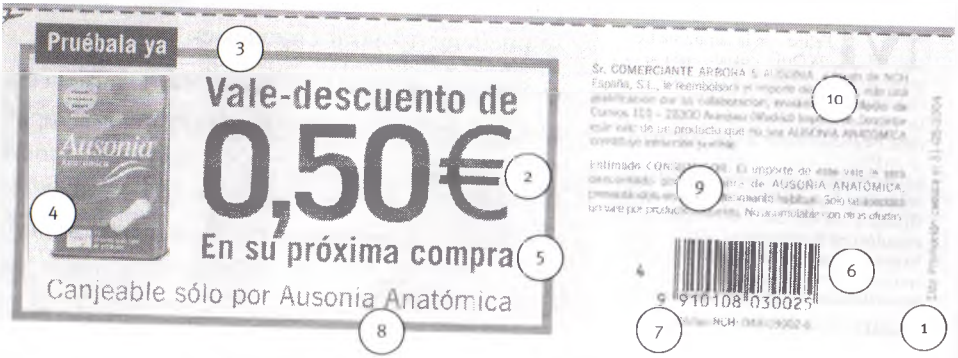
A pesar de que en el 2011 los dos métodos de distribución de cupones más utilizados fueron el buzoneo (44%) y dentro del establecimiento (20%), los cupones digitales son los que muestran la mayor cuota de evolución alcanzado un 124% respecto al año anterior.

Los elementos que debe recoger un cupón son los siguientes (según la Asociación Española de Fabricantes y Distribuidores, AECOC):

1. Fecha de caducidad para el consumidor.
2. El importe del descuento.
3. Indicación clara de que se trata de un cupón o vale descuento.

4. Imagen del producto o familia de productos en promoción.
5. Texto para indicar cuándo se debe efectuar el descuento (*"en su próxima compra"*).
6. Código de barras EAN. Su utilización en un cupón permite: el reconocimiento inequívoco, la lectura rápida y sin errores en el establecimiento y facilita la cuenta y control posterior de los mismos.
7. Código de la empresa que realiza el rescate o redención del cupón (también denominado *clearing*). En España la compañía líder que lo gestiona es NCH, actualmente absorbida por la empresa Valassis.
8. Marca, producto y/o formato sobre el que se realiza el descuento (en el ejemplo: *"Canjeable sólo por Ausonia Anatómica"*).
9. Instrucciones de uso y canje para el consumidor (*"Estimado consumidor..."*).
10. Instrucciones de uso al comercio y dirección de envío (*"Sr. Comerciante..."*).

A continuación se muestra un ejemplo de cupón con todos los elementos anteriormente explicados.




Uno de los principales problemas de la utilización del cupón es el conjunto de complejidades operativas que son necesarias en el punto de venta para su puesta en marcha, como son preparar los sistemas informáticos para la lectura del cupón; informar a las cajeras del establecimiento de la promoción y de que deben aceptar los cupones así como su tratamiento posterior en caja; tomar decisiones sobre qué hacer con cupones caducados o que provienen de otro establecimiento en el caso de que el cliente reclame el descuento, etc.

## 7.3. El *bonus-pack* o envase con bonificación

Consiste en ofrecer mayor cantidad del producto por el mismo precio. Se puede realizar de dos maneras:

- Un envase de mayor tamaño con más cantidad de producto (el famoso *"33% gratis"*).
- Un envase que contiene unidades extra del producto (por ejemplo, se ofrece un paquete mayor con 1, 2 o más unidades adicionales).

A pesar de ser un descuento ofrecido de una manera indirecta (en especie), el consumidor lo valora más positivamente que el descuento inmediato y por tanto no afecta de forma tan negativa a la imagen del producto. Además, el *bonus-pack* destaca en el lineal del establecimiento frente al resto de las marcas de la competencia, haciendo que el consumidor se fije más en él y a veces, se utiliza como "cola promocional" en los anuncios de televisión (se proyecta el anuncio habitual de la marca y en los últimos segundos se añade: *"...Y ahora su producto de siempre con un 20% más gratis"*).

Para que un bonus-pack no induzca a error al consumidor se debe indicar en el envase, por un lado, la cantidad habitual y, por otro lado, la adicional. Esta debe expresarse en unidades extras o mediante un porcentaje de fácil cálculo (múltiplos de 5 ó 33). Además, la cantidad adicional debe guardar la debida proporción con respecto al tamaño del envase habitual.

## 7.4. El reembolso

Supone una garantía o compromiso por parte del fabricante de entregar al comprador una cantidad de dinero (consistente en una parte del precio total del producto) contra el envío de una serie de requisitos: el vale del reembolso que hay que rellenar con los datos personales, la prueba de compra del producto (el código de barras) y su justificante (el ticket de compra del establecimiento).

El reembolso es una técnica que cuenta con un bajo índice de respuesta por parte del consumidor (en algunos casos es incluso menor que el cupón descuento), y su mayor o menor participación va a depender principalmente de la cantidad final que se vaya a descontar.

Un aspecto a destacar en los reembolsos es su falta de reclamación por parte del público, es decir, existe un alto porcentaje de clientes que compran el producto con la intención de hacer efectivo el reembolso y finalmente no llegan nunca a solicitarlo (por olvido, pérdida del ticket de compra, etc.).

## 7.5. Las ofertas de premios

La entrega de premios o regalos es una de las técnicas promocionales que más se utilizan en España y que mayor aceptación tienen entre el público de nuestro país. El éxito de esta técnica depende principalmente del tipo de incentivo seleccionado, por este motivo es muy importante que esté en consonancia con el producto y con el público objetivo al que va dirigido. Además, los premios cuentan con un punto de partida muy positivo: el cliente suele percibirlos con un valor mayor del que realmente tienen.

Por tanto, la oferta de premios ayuda a:

- Cautivar al consumidor ofreciéndole regalos que no puede conseguir por otro medio. Cuanto más originales y únicos sean, más interés despertarán en el cliente.
- Incentivar la compra del producto en promoción. Si el premio resulta interesante, inclinará la compra hacia el artículo promocionado.
- Estimular la recompra y a veces incluso la lealtad, sobre todo en promociones en las que hay que acumular un número elevado de códigos de barras para poder canjearlos por el premio.
- Recordar el producto al consumidor después de haberlo comprado. Por ejemplo, cuando los regalos pueden ser reutilizados y están presentes después del consumo durante un tiempo (un caso es el de la marca Fontaneda

que regala latas con ilustraciones de publicidad antigua de la marca para guardar las galletas en su interior)

- Mejorar la imagen y notoriedad del producto, sobre todo en el caso de que el incentivo esté muy relacionado con los valores de la marca.
- Reforzar la publicidad de la marca, ya que a veces el premio consiste en algo muy relacionado con la publicidad que emite la marca en ese momento (por ejemplo, la marca de bebidas alcohólicas JB ofrecía como premio un viaje a Groenlandia, el lugar donde se había rodado su spot en el que aparecían unos jugadores de *voley* playa jugando un partido sobre un iceberg).

A continuación se explica los dos tipos de premios: los directos y los diferidos.

Los premios directos consisten en la entrega de un determinado regalo como recompensa inmediata por efectuar la compra del producto en promoción. Existen cuatro maneras de ofrecérselos al consumidor:

- Premio In-pack: el incentivo se encuentra en el interior del envase (es importante destacar en el envase, con un flash promocional, que el incentivo se encuentra dentro (*"Regalo en el interior"*).
- Premio On-Pack: el incentivo, al no poder incorporarse en el interior del producto, se encuentra adherido al envase mediante un *blister*, banda elástica, cinta, etc., o se crea uno especial donde se presenta el regalo y el producto de forma conjunta. Este tipo es habitual encontrarlo en las revistas dirigidas al sector femenino.
- Premio Near-Pack: el regalo, bien por sus dimensiones (demasiado grande) o por su naturaleza (demasiado frágil), se coloca en un stand aparte o se recoge en la caja de salida del establecimiento enseñando el ticket de compra.
- El envase reutilizable: el este caso, el premio es el propio envase que se diseña con un formato especial para que el cliente pueda reutilizarlo después de haber consumido el producto.

Los premios diferidos suelen ser de mayor valor económico y suponen un mayor esfuerzo de tiempo y dinero para el consumidor, ya que debe comprar varias veces el producto para posteriormente poder recibir el regalo. Existen dos tipos:

- Programas continuos: el consumidor debe acumular un número determinado de códigos de barras, sellos, puntos, etc., para poder canjearlos posteriormente por un regalo (a veces se ofrecen diferentes premios de mayor o menor valor en función del número de códigos solicitados). Es importante fijar correctamente el período promocional, es decir, dar el tiempo suficiente como para que el cliente pueda llegar a acumular el número necesario de puntos para canjearlos por algún premio. También hay que determinar correctamente el número de códigos requeridos, lo que supone estudiar la frecuencia de compra del producto para no exigir al consumidor un esfuerzo de compra excesivo, que le impida conseguir acabar la promoción o dejarla a la mitad.

- Premios autoliquidables o *self liquidator*: consiste en ofrecer premios en los que el consumidor, además de acumular un número determinado de códigos, tiene que pagar algo de dinero para poder conseguirlo. A veces, el importe a pagar es simbólico (para cubrir los gastos de envío) y, otras veces, si el premio es de gran valor, el cliente costea parte de su importe. Es importante, en este tipo de promociones, que el consumidor perciba que el premio vale realmente el recargo económico que tiene que desembolsar (debe percibir que la promoción le ofrece la posibilidad de adquirir un artículo de una manera más ventajosa que si lo decide comprar en el mercado).

## 7.6. El muestreo o *sampling*

Consiste en la entrega de una muestra del producto (en la mayoría de los casos de forma totalmente gratuita) al público objetivo, para que éste lo pruebe.

Esta técnica promocional se utiliza principalmente en el lanzamiento de productos nuevos al mercado. En ocasiones, el consumidor suele ser bastante reacio a comprar un producto nuevo (y más aún cuando supone cambiar de una marca habitual a otra que desconoce). Para romper ese freno añadido y la posible incertidumbre o riesgo que conlleva comprar una marca nueva, se suele realizar un reparto de muestras para que el consumidor decida probarlo sin coste añadido y pueda comparar y evaluar la muestra con el resto de productos que se encuentran en el mercado.

También es habitual utilizar el muestreo en productos que han sido mejorados o reformulados y que es necesario que el consumidor pruebe para poder apreciar el cambio (ya que con la publicidad no es suficiente). También se aplica en productos que tienen una marcada diferencia con respecto a la competencia pero sobre los que el consumidor no se ha fijado, debido a que se encuentran en un mercado muy competitivo a nivel publicitario y promocional, y solo cuando el cliente los prueba es cuando realmente descubre su ventaja competitiva.

Existen tres tipos de *sampling* en función del producto:

- En productos de gran consumo se suele entregar una muestra para que el público objetivo lo pruebe (las distintas formas de hacer llegar la muestra al consumidor se explican a continuación).
- En equipos y aparatos se realizan pruebas de préstamo gratuito, en las que se le deja el producto al consumidor para que lo utilice durante un tiempo determinado, y si al final le interesa se lo quede o en caso contrario lo devuelva (a veces se hace este tipo en el sector del automóvil, dejando al cliente que conduzca o pruebe modelos nuevos).
- En productos complejos en los que es difícil explicar su funcionamiento, se llevan a cabo demostraciones in situ del artículo en promoción, bien en el propio establecimiento o en el hogar (se hace en la venta de robots de cocina, o electrodomésticos de última tecnología, como por ejemplo, un centro de secado y planchado de la marca Fagor).

Existen varios métodos de distribución de la muestra, por lo que habrá que seleccionar uno u otro en función del tipo de producto y del público objetivo al que se quiera llegar:

- Por correo directo: la muestra llega al consumidor a través de una base de datos que tiene la empresa.

- Puerta a puerta: la muestra se distribuye en el hogar del consumidor (a través de una empresa de distribución contratada para tal efecto). Se puede entregar directamente a la persona que se encuentre en ese momento en el hogar, en el buzón de la casa o en el pomo de la puerta (actualmente denominado *poming*). En el caso de que no haya nadie en el hogar en ese momento y sea necesario entregar el producto directamente a alguien (porque éste se puede estropear), se suele dejar una nota informativa en el buzón del tipo: *"Estimada señora: hemos dejado para Vd. en el domicilio de su vecina del (poner piso) una unidad del nuevo (producto) para que Vd. lo pruebe. No se lo hemos podido entregar personalmente por encontrarse ausente de su domicilio. Gracias por su atención. Le saluda (empresa que hace la promoción)".*

- Através de los medios de comunicación gráficos (periódicos, revistas, etc.): se suele introducir muestras pequeñas y de poco valor, como: toallitas con perfumes, sombras de maquillaje, etc. Cuando la muestra es de mayor tamaño se adhieren al producto a través de un blister.

- En el punto de venta a través de un stand promocional colocado dentro del establecimiento donde se lo entregan al consumidor, o en la calle donde un grupo de promotores lo reparten entre las personas que pasan.

- Por Internet, el consumidor solicita a través de una página web la muestra (que suele enviarse por correo).

- Junto con otro producto: es habitual utilizar el sistema *on-pack* para unir muestras junto con otros productos que tienen relación (por ejemplo un gel de baño junto al que se adhiere un desodorante).

- A través de un cupón respuesta: normalmente se suele insertar un cupón en un anuncio publicitario impreso para que el consumidor lo recorte y envíe a la empresa solicitando la muestra. Este método se utiliza además para conseguir una base de datos de clientes potenciales que están interesados en el producto.

Actualmente se encuentran ejemplos de *Multisampling*, en donde se entrega un conjunto de muestras de productos de varias empresas a segmentos de población específicos. Un ejemplo de este tipo es el "Welcome Pack", en donde se ofrece un lote de diferentes productos entregados al público universitario o la "Canastilla Bebé" que ofrece el establecimiento Caprabo a las madres que acaban de tener un hijo.

## 7.7. Las ofertas selectivas: el concurso y el sorteo

Se denominan ofertas selectivas porque sólo un grupo "seleccionado" de personas que participan en la promoción son los ganadores del premio (a diferencia del resto de técnicas en las que todo el mundo que cumpla con los requisitos de la promoción consigue el incentivo promocional).

Las ofertas selectivas son, junto con las ofertas de premios, una de las técnicas promocionales que más ayuda a la imagen y notoriedad de la marca, debido principalmente a la espectacularidad de los premios y al hecho de "soñar" con conseguirlos, de esta manera el consumidor asocia normalmente valores positivos a la marca.

El éxito de un concurso o sorteo depende de tres factores:

a) La elección del premio: debe ser importante, único, adecuado al público objetivo y coherente con la imagen de marca. Los premios ejercen una fuerte influencia a la hora de participar o no en la promoción, por ello suelen tener una estructura de pirámide: la base está compuesta por una gran cantidad de premios de valor pequeño y simbólico (premios de consolación del tipo: camisetas, gorras, mecheros, etc.) y en la cumbre hay uno o varios premios de gran valor que son los que todo el mundo aspira conseguir (los premios más atractivos en España son por orden de importancia: dinero, viajes y automóviles).

b) La mecánica promocional: debe ser lo más simple posible, para que no suponga un freno a la hora de participar.

c) El apoyo publicitario: es habitual que se desarrolle una campaña publicitaria antes, durante y después del período promocional (éste último es de vital importancia para dar a conocer los ganadores, aspecto que dota de una gran credibilidad a la empresa que lo realiza).

Uno de los aspectos más importantes a la hora de poner en marcha esta técnica promocional es que cumpla con una serie de normas o requisitos (las bases del concurso/sorteo) que deben explicarse de forma clara y sencilla al consumidor. De entre ellas destacan las siguientes:

- Información sobre todas las fechas relacionadas con la campaña promocional: fecha del sorteo, fecha de notificación de los ganadores, fecha tope para el envío del boleto de participación, etc.
- Dar a conocer el método de composición y organización del jurado: puede ser un notario en el caso de un sorteo o un conjunto de personas seleccionadas por alguna cualidad específica en el caso de un concurso.
- Enumerar los requisitos para poder participar: si es necesario enviar o no un número determinado de comprobantes de compra, edad para poder participar, frecuencia de participación (número de veces que una persona puede participar, etc.).
- Presentar una estructura de los premios que se pueden conseguir (tipo y números determinado de premios que se entregan).

- Otros aspectos como: explicar cómo se adjudicarán los premios no reclamados; comunicar que todas las presentaciones (en el caso de un concurso) se convierten en propiedad de la empresa; posibilidad de utilizar el nombre del ganador con fines publicitarios, etc.

La principal diferencia entre el concurso y el sorteo reside en que, en el concurso se le exige al participante una habilidad o conocimiento que tiene que demostrar para poder conseguir el premio y, en el caso del sorteo simplemente es el azar el que determina quién es el ganador del mismo.

## Las 7 verdades sobre la Promoción

1. **Una buena promoción refuerza la marca.** Las promociones han demostrado su capacidad para conseguir resultados a corto plazo, pero esto no es suficiente. Ahora la promoción debe jugar un nuevo papel: reforzar la marca. La promoción es un potente vehículo de comunicación de las empresas y, como tal, incide directamente en la formación del brand experience del consumidor.

2. **Una buena promoción tiene que ser única.** Una buena promoción debe ser única como su marca. La promoción debe ser una expresión más de la imagen de marca, reforzando sus valores y los sentimientos que ésta despierta. Cuando se diseña una promoción, se debe pensar en conceptos que sean propiedad de la marca, en incentivos atractivos y coherentes, en mecánicas diferentes y, sobre todo, en una comunicación que refleje los valores de la marca. No hay que conformarse solo con diseñar las mejores promociones, también se deben medir los niveles de coherencia de estas acciones con los valores de la marca. Esto se puede conseguir analizando la consistencia de los mensajes promocionales, la prioridad de los mismos y la correcta adecuación de los soportes utilizados, siempre con el objetivo de detectar nuevas oportunidades para la marca.

3. **Una buena promoción empieza por una creatividad.** La creatividad ha pasado de ser importante a ser la diferencia. Sin una buena creatividad, la promoción no funciona bien o estamos desperdiciando parte de su potencial.

4. **Una buena promoción no se improvisa.** Una buena promoción, que consiga resultados y que contribuya en definitiva a construir su marca, necesita de una agencia de marketing promocional con experiencia y con éxitos contrastados.

5. **Una buena promoción es como una carrera contrarreloj.** Una buena promoción es aquella que se puede implementar en los plazos y las condiciones que requiera la marca en cada momento. Las promociones deben ser diseñadas con rigurosidad, desde una visión estratégica de la marca, pero con la máxima flexibilidad para encontrar el tipo de acción más adecuado en cada momento teniendo presente que la oportunidad de acercarse al consumidor es hoy.

6. **Una buena promoción nunca viene sola.** Hay que seleccionar en cada momento los medios más adecuados para acercar la marca al consumidor y generar respuestas rápidas a través de promociones, acciones en el punto de venta, eventos singulares, marketing directo, promociones en Internet, planes de motivación, etc.

7. **Una buena promoción no conoce fronteras.** Extender una promoción a otros países requiere un amplio conocimiento de los consumidores y sus necesidades, así como de los diferentes sistemas legales de cada país. Se trata de encontrar un equipo con una misma visión de marca y con capacidad de implementar la promoción en la región.

*Fuente:* "Las siete grandes verdades de la promoción", Daniel de Llano.

# 8. Resumen del capítulo

El contexto publicitario está cambiando de forma rápida en los últimos años. La pérdida de la eficacia de la publicidad convencional, la aparición y mayor utilización de las nuevas tecnologías, junto con el nacimiento de un nuevo consumidor más crítico e informado, está obligando a las marcas a buscar nuevas formas de comunicación y relación con sus *targets* de una manera más notoria y directa. Y es aquí donde el marketing promocional puede conectar de un modo más eficaz la marca o producto promocionado con su público objetivo.

En este sentido, el marketing promocional tiene unas características concretas que lo definen y diferencian del resto de herramientas de comunicación con las que comparte protagonismo y, actualmente, es considerado un arma que además de aumentar las ventas, refuerza la imagen de marca.

Existen diferentes técnicas promocionales en función del público objetivo al que se dirigen: consumidor final, distribuidor, fuerza de ventas y prescriptor. Las promociones se dividen en dos grupos en función de si el incentivo está vinculado a una reducción de precio, o si por el contrario, el valor añadido es algo diferente del propio producto, como por ejemplo, los regalos o las muestras.

# 9. Caso empresarial: Coca-Cola Zero

### El "cambiazo" de Coca-Cola Zero

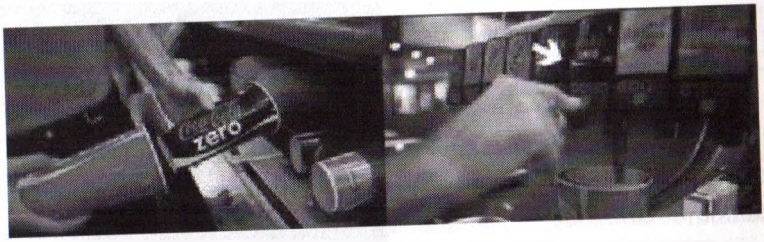
A pesar del exitoso lanzamiento de Coca-Cola Zero, el crecimiento de la marca se ralentiza a partir de 2009. Por algún motivo, el producto no acaba de arraigar entre los consumidores: el 40% de los españoles lo ha probado, pero solo el 25% lo convierte en su refresco habitual. Además, la mayoría de los consumidores no encuentra creíbles los anuncios que realiza la marca donde el argumento de venta es que es el mismo sabor de Coca-Cola pero con menos azúcar.

Ante este panorama, la marca decide realizar una campaña cuyo objetivo sea demostrar de manera real y definitiva que el sabor de Coca-Cola Zero es el mismo que el de Coca-Cola regular pero sin azúcar, para así frenar la caída de las

ventas y causar el máximo impacto al mayor número de consumidores de la marca. Además, la compañía quiere neutralizar la información negativa sobre Coca-Cola Zero que circula por Internet y que cuestiona el producto por ser presuntamente cancerígeno.

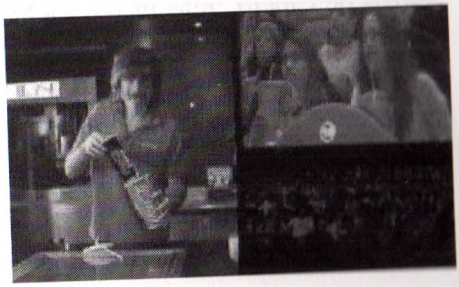
La estrategia promocional de la campaña se basa en una acción real dirigida a los consumidores habituales de Coca-Cola regular que consistía en darles "el cambiazo", es decir, conseguir que se bebieran una Coca-Cola Zero cada vez que pidieran una regular.

La acción puede llevarse a cabo gracias al acuerdo promocional que Coca-Cola consigue con la cadena de cines Yelmo, que consiste en regalar un refresco de Coca-Cola con cada entrada del cine. Pero en lugar de realizar un sampling de manera sencilla y directa donde el consumidor es consciente del producto que está probando, lo que la marca realiza en un truco que consiste en esconder un vaso de Coca-Cola Zero dentro de otro mayor de Coca-Cola regular. De esta manera, la persona piensa que está bebiendo su refresco de Coca-Cola regular, pero en realidad lo que tiene dentro de su vaso es Coca-Cola Zero.




Una vez dentro de la sala, cuando las luces se apagan y los espectadores disfrutan tranquilamente de su refresco en espera de que empiece la película, aparece en la pantalla del cine la imagen de un camarero que amablemente les explica el engaño, invitándoles a comprobar que lo que les ha contado es cierto y también a admitir que no se han enterado del "cambiazo" porque el sabor de Zero es exactamente el mismo que el de Coca-Cola regular.

Con el fin de hacer llegar el mensaje al mayor número de consumidores potenciales, se graba la acción con una cámara oculta y se cuelga el video resultante en YouTube, donde empieza a acumular visitas desde el primer momento.



Para potenciar al máximo la difusión del video, se lleva a cabo un plan de medios donde se utiliza un combinado de canales que incluyen las redes sociales, canales de video, redes de afiliados

y menciones en blogs. Después, la idea de la campaña se traslada a televisión, donde algunos presentadores dan entrada a una versión de 45" y en algunas cadenas como Cuatro, Telecinco o La Sexta se llevan a cabo acciones especiales en distintos programas (como, por ejemplo, "El hormiguero", de Cuatro) que hacen su propia versión del "cambiazo".

Los resultados de la campaña fueron exitosos, ya que el 43% de quienes aceptan la invitación a tomar otra Coca-Cola al salir del cine (un 96% en total) elije Coca-Cola Zero, esta vez sin trucos.

Respecto a las ventas de Coca-Cola Zero, éstas aceleraron su crecimiento un 28,4%. Además, mientras que está activa la campaña se consigue acabar con los rumores negativos sobre el producto en las búsquedas de Google, e incluso la noticia del "cambiazo" se mantiene entre los primeros puestos de la lista de resultados.

Respecto a la repercusión en medios, el video se ve más de 14.000.000 de veces. Gracias a unos botones en Facebook y Twitter, los usuarios realizan 1.012 post, aunque el mayor impacto tiene lugar en Tuenti, donde la campaña impacta a más de 11.000.000 de individuos, cada uno de los cuales ve el anuncio al menos en una ocasión. Además, se utiliza la página de bienvenida de esta red social como la página de inicio de los perfiles de la red, consiguiendo más de 5.600.000 de impactos y 83.000 visualizaciones del video, el cual es agregado a favoritos por 1.126 personas.

Por último, en YouTube la campaña recibe más de 220.000 visitas que generan 440 comentarios. Además, muchas de las acciones que se realizan en los programas de Cuatro, Telecinco o La Sexta se suben de forma espontánea a la plataforma, lo que acentúa aún más su impacto.

## 10. Preguntas sobre el caso

- Señale los puntos fuertes que tiene esta estrategia promocional. Explique s respuesta.
- ¿De qué manera cree que las nuevas formas de comunicación (redes socia les, blogs, canales de video, etc.) pueden influir en la forma de realizar futu ras estrategias promocionales?
- ¿Cree que la estrategia promocional desarrollada por Coca Cola Zero es tác tica o estratégica? Explique su respuesta.
- ¿Piensa que la acción llevada a cabo por Coca Cola ha sido demasiad arriesgada y podría generar enfado y rechazo del consumidor hacia marca?
- Si fuera el responsable de la marca y tuviera que diseñar una nueva estrat gia promocional para el año que viene con el objetivo de frenar la caída las ventas, ¿qué estrategia promocional diseñaría?

## 11. Cuestiones a debatir

- La inversión que realizan los anunciantes en técnicas de comunicación convencionales (o también denominadas *below the line*) donde se encue tra el marketing promocional, supera en los últimos años a la de medi convencionales. ¿Por qué cree que sucede esto? Explique su respuesta.
- ¿Cuáles cree que son las principales diferencias entre el marketing prom cional y la publicidad?
- ¿Cree que las acciones promocionales son una buena estrategia para cons guir beneficios a largo plazo? ¿Por qué?
- Identifique diferentes sectores de consumo y las técnicas de promoción q más se utilizan en cada uno de ellos.
- Busque ejemplos de promociones que ayuden a mejorar la imagen y el po cionamiento de marca.
- ¿Piensa que está cambiando la forma de participar de los consumido españoles en las promociones? Explique en qué técnicas promocional cree que se participa más en la actualidad y en cuáles menos.

- ¿Cree que las tarjetas de fidelización que utilizan los establecimientos son un instrumento adecuado para atraer a los consumidores al punto de venta y lograr retenerlos? ¿Por qué?
- De las diferentes técnicas de promoción que se han explicado en este capítulo, ¿cuál cree que es más adecuada utilizar en función del ciclo de vida en el que se encuentre el producto (introducción, crecimiento, madurez y declive)? Explique su respuesta.
- Algunos de los sectores que más realizan promociones son el editorial o el bancario. Exponga las causas por las que cree que sucede esto. Señale qué otros sectores cree que también son muy activos en las utilizaciones de promociones.
- ¿Realmente cree que la promoción influye en el comportamiento de compra del consumidor final? ¿Por qué?

## 12. Bibliografía


ATANASIO, F. (1996): *Promociones de ventas*. Bilbao, Ediciones Urmo (Biblioteca Deusto de Dirección y Organización).

BIOLLEY, G. y COHEN, M. (1981): *Tratado de promoción de ventas*. Barcelona, Editorial Hispano Europea.

BLATTERG, R. C. (1995): *Sales promotion: concepts, methods and strategies*. New Jersey, Prentice Hall.

BURNETT, J. (1997): *Promoción: conceptos y estrategias*. Colombia, McGraw-Hill Interamericana.

CUMMINS, J. y MULLIN, R. (2002): *Sales Promotion: how to create, implement and integrate campaigns that really work (3rd edition)*. London, Kogan Page Ltd.

CUMMINS, J. (1992): *Promoción de ventas: como crear y poner en práctica campañas eficaces*. Barcelona, Hispano Europea.

DE LA BALLINA BALLINA, F. J. (coord.) (2007): *La investigación de Promoción de Ventas en España*. La Coruña, Netbiblo.

DE LA GARZA, M. (2001): *Promoción de ventas: estrategias mercadológicas de corto plazo*. Barcelona, Alay Ediciones.

DEL LLANO, D. (2003): "Las 7 grandes verdades sobre la promoción". *E-Deusto* n.º 27 (septiembre), pp. 38-39.

FERRÉ TRENZANO, J. M.ª y FERRE NADAL, J. (1996): *Políticas y estrategias de promoción de ventas y merchandising: cómo utilizar de forma eficaz las promociones y el merchandising*. Madrid, Díaz de Santos.

FRAIZ, J. A. y VARELA, J. (1990): *La promoción de ventas*. Santiago de Compostela, Tórculo Ediciones.

GIL, V. y ROMERO, F. (2008): *Crossumer. Claves para entender al consumidor español de nueva generación*. Madrid, Gestión 2000.

GUÍAS DE GESTIÓN DE LA PEQUEÑA EMPRESA (1994): *Promoción de ventas: una guía para planificar, evaluar e implantar con éxito una de las actividades de marketing más útiles para la pequeña empresa*. Madrid, Díaz de Santos.

GUPTA, S. y COOPER, L. G. (1992): "The Discounting of Discounts and Promotion Thresholds", *Journal of Consumer Research*, vol. 19, December, pp. 401-411.

KERGROHEM, J. y SALEN, H. (1987): *Promoción y merchandising*. Madrid, Salen ED.

KOMAL, N. (2012): *Advertising and sales promotion: impact on brand switching behavior of consumers*. Germany, LAP LAMBERT Academic Publishing.

MARKETING PUBLISHING CENTER (1994): *Promoción de ventas*. Madrid, Díaz de Santos.

MARTÍ, J. y MUÑOZ, P. (2008): *Engagement Marketing. Una nueva publicidad para un marketing de compromiso*. Madrid, Prentice Hall.

MUÑIZ, M. (2012): *Promociones en el punto de venta*. Madrid, Pirámide.

PETERSEN, C. y TOOP, A. (1994): *Sales promotion in Postmodern Marketing*. London, Gower Publishing Ltd.

QUELCH, J. A. (1989): *Sales promotion management*. New Jersey, Prentice Hall.

RABASSA ASENJO, B. (1987): *Promoción de ventas. Cómo se prepara una campaña*. Pirámide, Madrid.

RIVERA CAMINO, J. (2002): *La promoción de ventas: variable clave del marketing (2ª edición)*. Madrid. Esic Editorial.

SALEN, H. (1999): *La promoción de ventas o el nuevo poder comercial*. Madrid, Díaz de Santos.

SCHULTZ, Don E. y ROBINSON, W. A. (2001): *Sales promotion essentials: the 10 basic sales promotion techniques and how to use them*. McGraw Hill Contemporary.

SCHULTZ, Don E. y ROBINSON, W. A. (1995): *Cómo dirigir la promoción de sus ventas*. Barcelona, Granica.

SIMMONS, P. (1982): *Promoción de ventas*. Madrid, Editorial Index.

SURHONE, L.; TIMPLEDON, M. y MARSEKEN, S. (2010): *Sales promotion: competition, point of purchase, rebate, customer, retailer, happy hour*. Germany, Betascript Publishing.

VVAA (2006): *Promoción y publicidad en el punto de venta*. Pontevedra, Ideas Propias Editorial.

VVAA (1994). *Promoción de ventas*. Madrid, Díaz de Santos.

ZORITA LLOREDA, E. (2000): *Marketing Promocional*. Madrid, ESIC Editorial.

Capítulo 10

# La distribución y la imagen del punto de venta

*Pedro Cuesta Valiño y Pablo Gutiérrez Rodríguez*

1. Introducción
2. Los principales protagonistas de la distribución comercial en España
3. La imagen de las empresas de distribución comercial a través del posicionamiento
4. La imagen de las empresas de distribución comercial a través de su nombre y logotipo
5. La imagen de las marcas de la distribución
6. La imagen en el punto de venta a través del merchandising externo
7. La imagen en el punto de venta a través del merchandising interno
8. Resumen del capítulo
9. Caso empresarial: Carrefour
10. Preguntas sobre el caso
11. Cuestiones a debatir
12. Bibliografía

## Objetivos del capítulo

- Conocer las estrategias de las principales empresas de la distribución comercial en operan en España.
- Identificar la imagen de las empresas de distribución comercial a través de su posicionamiento, nombre y logotipo.
- Analizar la imagen de las marcas de la distribución.
- Conocer las estrategias que se pueden desarrollar para potenciar la imagen en el punto de venta a través del merchandising.

## 1. Introducción

Para las empresas de distribución comercial la influencia de la imagen es decisiva en su estrategia empresarial. Por ello, es necesario conocer cómo las empresas de distribución comercial, a través de distintas estrategias, utilizan la imagen para llegar mejor a su público objetivo. En este sentido, en el presente capítulo se realizará, en primer lugar, un análisis general sobre el sector comercial determinando quiénes son sus principales protagonistas. A continuación, se estudiarán diferentes estrategias de imagen utilizadas por los principales grupos de empresas de distribución comercial a través del posicionamiento de la empresa, a través de su nombre y logotipo, a través de las marcas de la distribución y a través de las acciones de merchandising externo e interno.

## 2. Los principales protagonistas de la distribución comercial en España

Los principales protagonistas de la distribución comercial son los comerciantes minoristas y los comerciantes mayoristas. Tanto el comercio minorista como el mayorista empiezan a ser unos sectores de actividad importantes en España a partir de los años sesenta gracias a los movimientos migratorios, al crecimiento de la renta y al desarrollo del turismo, que provoca el paso de un período de comercio tradicional a un período de distribución masiva. En este período, iniciado en los años sesenta y potenciado en los años ochenta y noventa, se produce la introducción y fuerte desarrollo del sistema de venta en régimen de autoservicio.

A finales de los años 90, la distribución comercial en España se caracteriza por el funcionamiento paralelo de dos sistemas: el sistema basado en el comercio tradicional y el sistema basado en nuevas formas comerciales controlados por grandes empresas. En este sentido, el sistema basado en un comercio tradicional, formado por numerosos pequeños establecimientos, con equipamientos comerciales anticuados e ineficientes, que actúan de forma independiente, que tienen un bajo nivel de capacitación, una estructura familiar del personal, dificultades financieras, etc., provoca que este sistema se encuentra en una situación de difícil pervivencia, que se traduce en el progresivo cierre de este tipo de establecimientos y en una drástica pérdida de cuota de mercado. Por otra parte, el sistema basado en la introducción de nuevas formas comerciales que operan bajo el sistema de autoservicio formado por grandes organizaciones comerciales que poseen un gran poder de compra, que están cada vez más concentradas, que utilizan constantemente las innovaciones de las técnicas de venta y de gestión, y que en general, están preparadas para poder adaptarse a los cambios de las condiciones del entorno. Esta situación de dualismo no equilibrado dentro de la distribución comercial provoca una canibalización constante del comercio tradicional por el sistema formado por las grandes organizaciones con régimen de venta basado en el autoservicio.

Esta situación tiene como consecuencia que en el siglo XXI el dominio de la distribución comercial en España se encuentra en posesión de muy pocos grupos de distribución, que ostentan la propiedad de varias compañías con diferentes enseñas y que fundamentalmente comercializan productos de gran consumo (alimentación envasada, droguería, limpieza y perfumería) en formatos comerciales como son los hipermercados, supermercados y tiendas descuento.

Además, los grandes grupos, en busca de tener un mayor poder de negociación y de mercado, compran a otros más pequeños. En este sentido, en los últimos años se han producido compras muy llamativas como es el caso de los supermercados descuento Plus por parte del grupo Carrefour o la compra del grupo Caprabo por Eroski.

Las primeras compañías del ranking de la distribución comercial en España son grupos de distribución minorista que trabajan el formato del hipermercado (Carrefour, Alcampo, Hipercor y Eroski), el supermercado (Mercadona), la tienda descuento (Lidl y Día), los grandes almacenes (El Corte Inglés) o las tiendas especializadas de ropa como Inditex. Cabe destacar también que Makro, aunque es una empresa mayorista, también se encuentra entre las empresas de distribución más grandes.

## 3. La imagen de las empresas de distribución comercial a través del posicionamiento

La imagen de las empresas de distribución a través de su posicionamiento en el mercado se puede determinar a través de varios factores como son la legitimidad, el *top of mind*, el perfil de imagen y el *claim*. La mejor manera de entender el posicionamiento de la percepción de la enseña es a través de un ejemplo. En este sentido, a continuación se plantea la imagen de las dos empresas de hipermercados más importantes en España a través de su posicionamiento: Carrefour y Alcampo.

**Carrefour**

1. *Legitimidad.* Al ser el Grupo Carrefour la primera empresa distribuidora que en España introdujo el formato de distribución a través de hipermercado posee una legitimidad muy fuerte para los consumidores. Goza de una alta credibilidad obtenida por su constante innovación a lo largo del tiempo por lo que ha podido abrir nuevos establecimientos comerciales en nuestro país.
2. *Top of mind.* Carrefour se ha consolidado como la empresa "top of mind" de su categoría, los hipermercados. Es por ello que la mayoría de los consumidores nombra a Carrefour en primer lugar cuando se les pregunta en abierto sobre una enseña de hipermercados.
3. *Perfil de imagen.* El perfil de imagen que Carrefour pretende transmitir es el de un gran grupo de distribución en el que el consumidor puede encontrar todo tipo de productos y servicios modernos y de calidad, normalmente de compra promocional y de fin de semana.
4. *Claim.* Carrefour con su eslogan *"Con Carrefour es posible"* quiere transmitir la idea de que en sus establecimientos comerciales es posible encontrar todos aquellos productos y servicios que el consumidor pudiere demandar. Precisamente su claim se basa en este concepto incidiendo en la voluntad de posicionarse de forma diferente, ofrece más surtido, frente a su competencia.

Alcampo

1. *Legitimidad*. Alcampo no es la empresa pionera en la introducción en España de este tipo de formato de distribución a través de hipermercado por lo que su legitimidad, si la tiene, la ha obtenido a lo largo del tiempo y no por haber sido la empresa pionera.
2. *Top of mind*. Carrefour se ha consolidado como la empresa "top of mind" de su categoría por lo que Alcampo aparece siempre en segundo lugar y no ocupa ese puesto de preferencia en la mente del consumidor.
3. *Perfil de imagen*. El perfil de imagen que Alcampo pretende transmitir es el de un gran grupo de distribución en el que se puede acceder a una amplia selección de productos en el que la compra es gratificante. El tipo de compra es principalmente de fin de semana (viernes, sábado y domingo) siendo especialmente demandadas las promociones.
4. *Claim*. Alcampo para diferenciarse en la medida de lo posible de la competencia, especialmente de Carrefour, introduce un componente sentimental y de relación casi personal con los clientes. De tal forma Alcampo les ofrece un "incremento en su calidad de vida", utilizando el eslogan la "*Vida Alcampo*".

## 4. La imagen de las empresas de distribución comercial a través de su nombre y logotipo

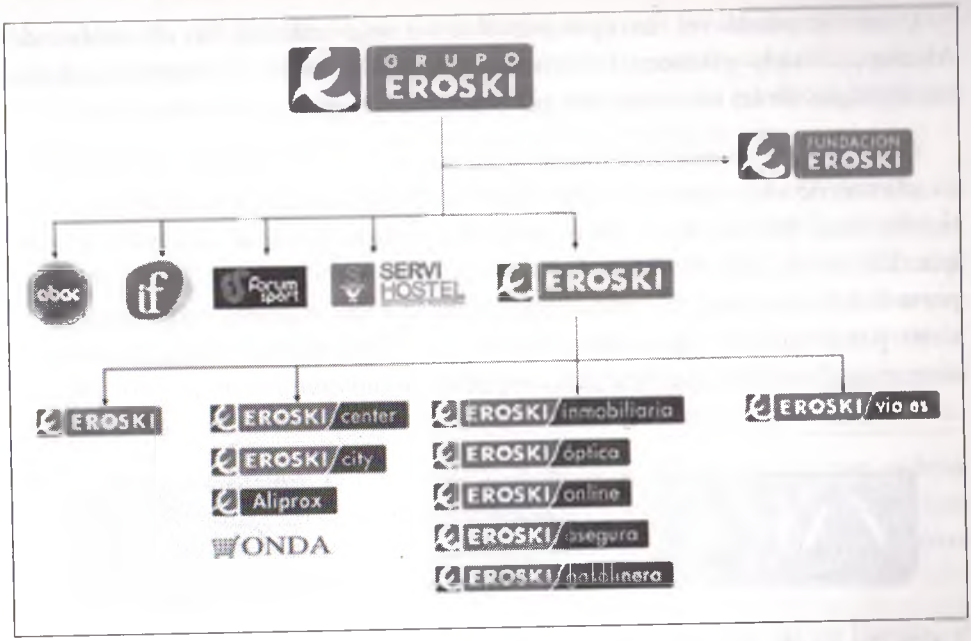
En la actualidad, la distribución comercial en España se configura como un sector con una estructura de carácter oligopolístico con muy pocos grandes grupos. Estos grupos de distribución controlan a través de la propiedad diferentes empresas. En algunos casos, la imagen de estas empresas que pertenecen al mismo grupo es similar, como ocurre con las empresas que forman el grupo El Corte Inglés, haciendo que los consumidores reconozcan de manera sencilla las empresas del grupo.

Como se puede apreciar, las principales empresas del grupo El Corte Inglés, utilizan en su nombre la sílaba *cor* al final (Hiper*COR*, Super*COR*, Open*COR*, Bri*COR* y Tele*COR*) para identificar que es de El *Cor*te Inglés: Algunas utilizan el nombre completo (*El Corte Inglés*) precedido del tipo de producto o servicio

que vende (Viajes *El Corte Inglés*, Informática *El Corte Inglés*, Financiera *El Corte Inglés*, Seguros *El Corte Inglés*, Correduría de Seguros y Servicios *El Corte Inglés*). En el caso de Inves, que es la empresa del grupo El Corte Inglés que se dedica a fabricar ordenadores, se utiliza en su logotipo el triángulo verde identificativo del logotipo de El Corte Inglés. Finalmente, el único caso en el que no hay una coincidencia en la imagen es para la cadena de tiendas de ropa Sfera. Esta decisión de El Corte Inglés se debe seguramente a que el objetivo de esta cadena es competir directamente contra tiendas como Zara o H&M por un mercado consumidores jóvenes que buscan diseño y precios asequibles y no quiere que pueda producirse una canibalización entre estas tiendas Sfera y la sección de ropa de El Corte Inglés si el consumidor lo apreciara como la misma ropa o el mismo servicio.

El objetivo por parte de las empresas de distribución de seguir esta estrategia de identificar a todas las tiendas con la misma imagen del grupo es trasladar la buena imagen de la empresa principal a todas las demás.

Otro ejemplo de grupo de distribución que sigue esta estrategia de identificar todas las empresas del grupo con la misma imagen es el grupo Eroski. Todas las empresas de este grupo para el sector de productos de gran consumo (hipermercados, supermercados, descuento, más servicios tipo viajes, gasolineras, ópticas, seguros, inmobiliaria, online, etc.) tienen el mismo logotipo y todas utilizan el nombre *Eroski*. Por el contrario, el grupo Eroski utiliza otros logotipos diferentes para otros grupos de empresas como son Abac (tiendas de ocio y cultura), If (perfumerías), Forum Sport (deportes) o Servi Hostel (servicios hostelería).




En otros casos, la imagen de las empresas es diferente aunque formen parte del mismo grupo de distribución. De esta manera, el consumidor no puede apreciar que las diferentes empresas de distribución son propiedad del mismo grupo. Esta es la estrategia que se da cuando el grupo de distribución intenta segmentar el mercado y diferenciarse a través de nuevas marcas y nuevas tiendas que dan servicios diferentes: unas ofrecerán más servicios, otras ofrecerán precios más bajos, otras ofrecerán surtidos más especializados, etc. Un claro ejemplo de esta estrategia es el grupo Alcampo, que pertenece al grupo francés Auchan. Entre sus principales empresas en España están los hipermercados Alcampo, los supermercados Sabeco y Simply y las grandes superficies especializadas Leroy Merlin, Decathlon y Norauto.

Como se puede ver, excepto por el color rojo utilizado en el nombre de Alcampo, Simply y Sabeco, no existen coincidencias entre los nombres ni entre los logotipos de las seis empresas pertenecientes al grupo Alcampo.

Otro ejemplo de grupo de distribución que sigue esta estrategia de identificar a cada una de sus empresas con un nombre diferente es el grupo Inditex con sus tiendas Zara, Pull and Bear, Máximo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho y Uterqüe. El caso de Zara Home sería la excepción a esta estrategia. Por lo que respecta al logotipo para las cadenas del grupo Inditex se puede apreciar que hay cierto paralelismo en algunas de ellas, utilizando letra blanca con fondo negro: es el caso de Zara, Pull and Bear, Máximo Dutti y Uterqüe.

## 5. La imagen de las marcas de la distribución

Las marcas de la distribución, también conocidas como marcas blancas, han evolucionado notablemente en los últimos años. En este sentido, uno de cada diez españoles compra algún producto de marca de distribución al menos una vez por semana. La cuota de mercado de la marca de la distribución está alrededor del 40% en España en productos de gran consumo (alimentación envasada, droguería y perfumería).

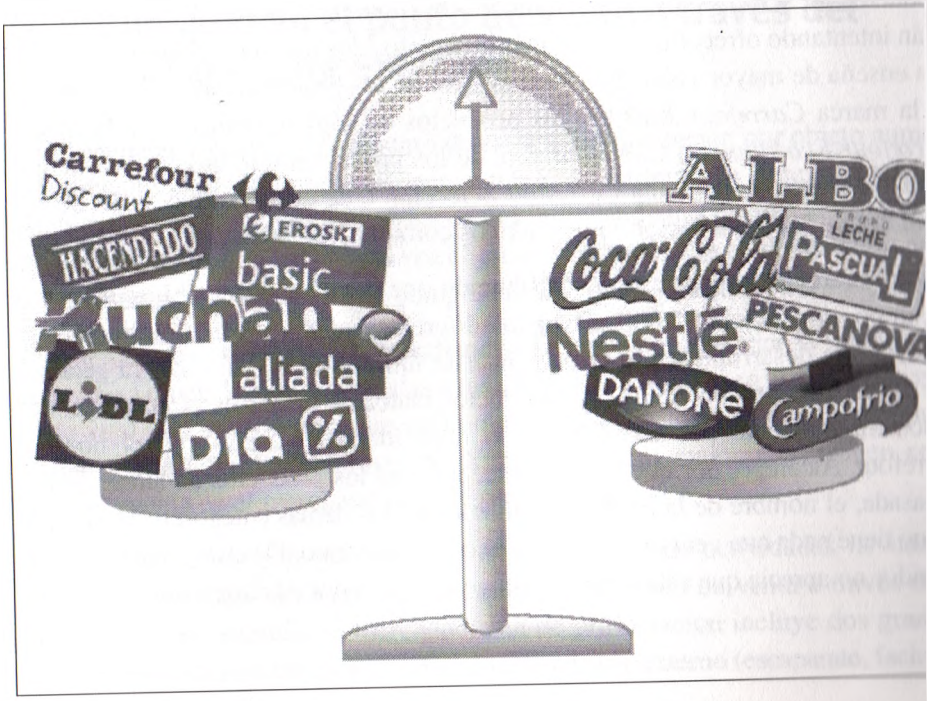
La marca de la distribución ha pasado de utilizarse en productos básicos y de primer precio a abarcar todas las categorías existentes en el mercado (el número de referencias en alimentación supera ya los 5.000 productos) ofreciendo una

buena relación calidad-precio, no necesariamente la más barata, frente a las ma cas de fabricantes. Se debe también destacar que estas marcas trasladan cada ve más rápidamente las innovaciones de su categoría, tanto del producto como d envase, casi solapándose con las principales marcas de fabricantes.

La marca de la distribución ya tiene un lugar en la mente del consumidor, cual es utilizado, como no podía ser de otra forma, desde el lado de los distr buidores como un arma de identificación y de fidelización. De hecho, la marc de la distribución aparece por la necesidad de la propia empresa de distribuci de crear una imagen propia para sus establecimientos. Por tanto, las marcas de distribución son un instrumento que utiliza la empresa de distribución para tra ladar su imagen al mercado y para crear lealtad de los clientes hacia sus tienda

Además, la calidad y la pertenencia de estos productos a una gran cade aumentan la confianza del consumidor, llegando al punto de que el precio comien a perder peso como su principal atracción de compra, para dejar paso a otr valores como la calidad, garantía de empresa, etc.

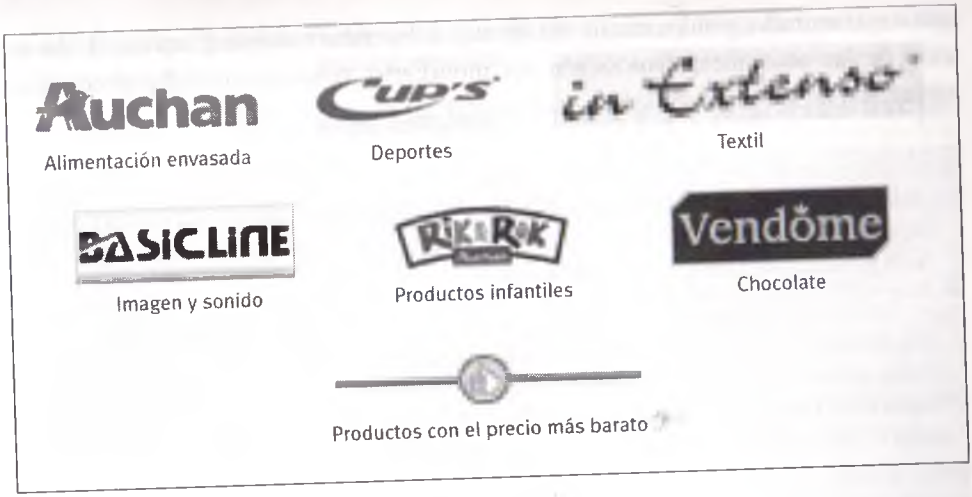
En consecuencia todos los grupos de distribución implantados en España, no sólo los más fuertes y multinacionales, han apostado por la marca de la d tribución como estrategia empresarial, constituyendo una parte muy importa de su volumen de negocio.



Los mayores treinta operadores de la distribución minorista organizada ya incluyen en su oferta comercial un catálogo propio y contemplan aún grandes posibilidades de desarrollo. Como ejemplos representativos de esta estrategia se podría nombrar las tiendas de descuento duro Lidl, donde las marcas de la distribución representan el 85% de las ventas, las tiendas de descuento blando Día, con un porcentaje del 60%, los supermercados Mercadona con el 50%, los hipermercados Eroski con el 30% y los hipermercados Carrefour con el 25%.

En este sentido, en los hipermercados Carrefour se pueden encontrar más de 5.500 productos marca de la distribución en diferentes secciones (alimentación, droguería, perfumería, textil, electrodomésticos, bazar, etc.). La mayoría de estos productos, el 90%, están bajo el nombre de *Carrefour*, pero además, cada vez están intentando ofrecer productos más especializados intentando dar una imagen a la enseña de mayor valor. Ese sería el caso de los productos infantiles a través de la marca *Carrefour Kids*, de los productos ecológicos a través de la marca *Carrefour Eco Planet* o *Carrefour Bio*, de los productos que buscan una mayor calidad a través de la marca *Carrefour Selección* o de otros productos del sector textil como *Tex* o del sector de cosméticos como *Les Cosmètiques*.

La estrategia de marca de la distribución que lleva a cabo los hipermercados Alcampo, con más de 5.000 productos diferentes marca de la distribución, es opuesta a la desarrollada por Carrefour. Este último intenta, de manera general, que el consumidor aprecie que los productos marca de la distribución son gestionados directamente por Carrefour y lo hace identificándolos con el nombre Carrefour. Alcampo, por el contrario, excepto para los productos de alimentación envasada, el nombre de la marca que utiliza para las demás categorías de productos no tiene nada que ver con su nombre ni con su logotipo. De esta manera, el consumidor no aprecia que estas marcas son gestionadas por Alcampo directamente.




Este gran éxito de la marca de la distribución ha llevado a convertir a España en el cuarto país del mundo con mayor penetración de las marcas de la distribución, con una cuota media que oscila en torno al 40%.

## 6. La imagen en el punto de venta a través del merchandising externo

El merchandising es un conjunto de estrategias que tienen por objeto aumentar la rentabilidad en el punto de venta a través de estimular la compra dentro del establecimiento. Los objetivos básicos del merchandising pueden resumirse en los tres siguientes: que el cliente vea el establecimiento, que el cliente entre en el establecimiento y que el cliente compre en el establecimiento.

Además, las estrategias de merchandising ayudan a potenciar la imagen que la empresa quiere dar de sus tiendas a los clientes. La imagen en el punto de venta es de vital importancia para que las compras sean elevadas. El tipo de merchandising que utilizan las empresas de distribución para mejorar la imagen en el punto de venta es el merchandising de presentación.

El merchandising de presentación es el conjunto de actividades llevadas a cabo para estimular la compra del producto en el punto de venta a través de la imagen. En este sentido, el merchandising de presentación incluye dos grandes grupos de decisiones: decisiones sobre merchandising externo (escaparate, fachada,

puerta de entrada, rótulo, etc.) y decisiones sobre merchandising interno (colocación de las secciones, disposición del mobiliario, colocación de los productos, ubicación de las cajas de salida, animación del punto de venta, etc.).

*Zara* es una conocida cadena de tiendas de moda española perteneciente al grupo Inditex. Es la cadena insignia de la empresa y está representada en Europa, América, Asia y África, con cerca de 1.000 tiendas.

Una de las estrategias que sigue Zara con respecto al merchandising exterior es ubicar sus establecimientos en algunos de los edificios más emblemáticos de las ciudades donde está presente. Algunas de estas fachadas son las que aparecen en las siguientes fotografías (por orden de aparición de izquierda a derecha y de arriba abajo): París, Berlín, Londres, Beirut, Amberes, Graz, Estambul, Tokio y Barcelona.

Antes de que un consumidor entre en una tienda, ya tiene formada una idea sobre el establecimiento. El diseño exterior del lugar tiene que estar acorde con la imagen que se quiera dar del establecimiento. Otro aspecto importante del diseño exterior de la tienda, es que facilita la identificación del punto de venta y transmite física y psicológicamente la imagen corporativa del establecimiento.

La comunicación exterior es el primer factor condicionante de la compra. Por ello, el exterior del local tiene que cumplir cuatro objetivos:

a) Tiene que hacerse visible a los ojos de los clientes a larga distancia y a alta velocidad.

b) Tiene que conseguir que ubiquen a la tienda y que proporcione una primera imagen positiva.

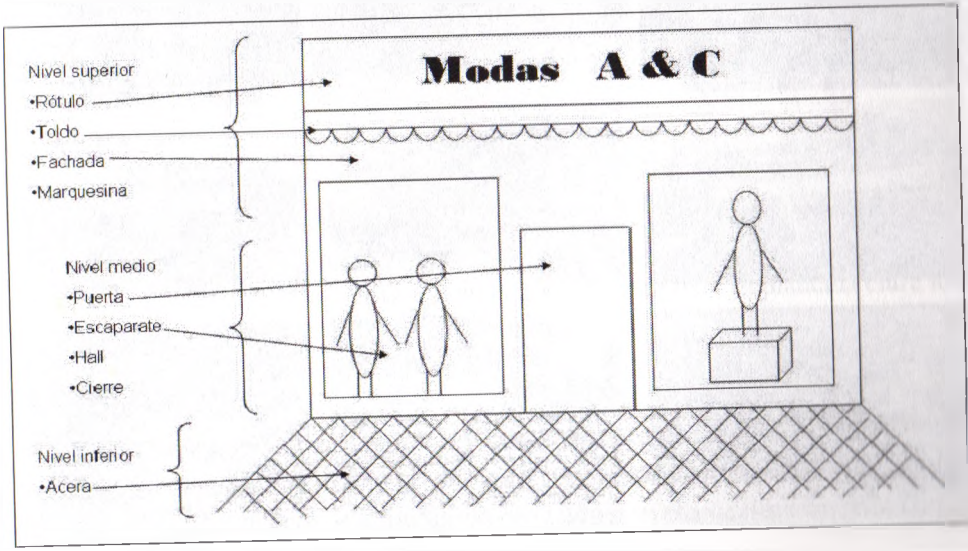
c) Tiene que lograr llamar la atención para que los clientes potenciales se acerquen.

d) Tiene que conseguir que las expectativas iniciales se correspondan con la imagen final.

El exterior del establecimiento no sólo tiene que contar con factores arquitectónicos atractivos que primen sobre los comerciales. Por el contrario, el conjunto arquitectónico tiene que estar supeditado a criterios comerciales. Lo que se tiene que conseguir es que el edificio anime a la compra, ya que no sirven si únicamente son espectaculares.

Para diseñar el exterior del establecimiento existen varios elementos a destacar. Dependiendo del establecimiento hay que tener en cuenta todos estos elementos, sólo alguno o realizarse diferentes combinaciones con ellos. Estos distintos elementos pueden clasificarse en tres niveles:

1. Nivel superior (rótulo, toldo, fachada, marquesina, etc.).
2. Nivel intermedio (puerta de entrada, escaparate, hall, cierre, etc.).
3. Nivel inferior (aceras, alfombras, macetas, etc.).



El elemento más importante del nivel superior es el *rótulo*, que es el nombre del establecimiento colocado en la parte superior del local. El rótulo, debe estar colocado de tal forma que no pueda ser tapado por ningún otro elemento de diseño, especialmente por el toldo. Para confeccionar el rótulo hay que jugar con varios elementos. Uno de ellos es el tamaño de la letra. En función del tamaño de la letra del rótulo se conseguirá una mejor o peor visibilidad. El tamaño de las letras que figuren en el rótulo variará en función de la distancia a la que tenga que ser visible. Como es lógico, deberá ser mayor cuanto a más distancia se quiera que se vea. En este sentido, por ejemplo, para que un rótulo sea visible a 100 metros necesitará que la letra tenga un tamaño mínimo de unos 35 centímetros. Otro factor a tener en cuenta para diseñar el rótulo es ver qué forma tiene la fachada. Si está dividida por columnas, formando varios cuerpos, el rótulo debería repetirse tantas veces como cuerpos tenga el local, para conseguir un mayor número de impactos visuales y así mejorar su localización y memorización.

En establecimientos situados en calles comerciales con una fachada de cuerpo único pero de más de 9 metros de largo es conveniente repetir el nombre del establecimiento un par de veces situados a una distancia equidistante, para reducir el recorrido del ojo del cliente potencial y así tener más facilidad de reconocer el establecimiento. Si el establecimiento forma esquina, es conveniente que el rótulo también esté situado en las caras laterales para hacerlo más visible y producir un mayor número de impactos.

La *puerta de entrada* al establecimiento es el elemento más importante del nivel intermedio, ya que constituye una barrera psicológica para el consumidor. Es la frontera que el consumidor tiene que atravesar cuando decide entablar un contacto más directo y personal con el punto de venta. La puerta, no sólo es la barrera de entrada al establecimiento, también es un elemento más de la fachada y por tanto del diseño exterior del establecimiento. Esto quiere decir que según sea su tamaño, su sistema de apertura, su ubicación, etc., va a condicionar el volumen de ventas del establecimiento. Por ello, la puerta de entrada puede ser un medio de comunicación entre el establecimiento y el cliente. Es lo primero que se ve antes de entrar y lo último justo al salir. Diversas teorías de la comunicación dicen que las imágenes que más se recuerdan son las primeras y las últimas. La puerta debe ser utilizada como un soporte publicitario de acuerdo con unas normas. En este sentido, en la puerta debe aparecer el nombre del establecimiento a la altura de los ojos, para que sea recordado con más facilidad e incrementar el número de impactos comerciales. De igual manera, la puerta no se debe saturar con carteles o adhesivos y debe dejar ver lo más posible el interior del local. Finalmente, en la puerta es aconsejable que figure el horario comercial y algún mensaje personalizado que dé una imagen de cordialidad.

Puerta manual

Sin puerta

Puerta automática

En el nivel inferior el elemento más relevante es la *acera*. Se puede ambientar y utilizar elementos de animación haciendo de ella un lugar acogedor y simpático. Aunque la costumbre de la animación de la acera no está muy implantada entre los comerciantes, sí puede verse en muchas zonas los adornos puntuales por determinadas festividades, como por ejemplo la Navidad. Pero lo que se pretende conseguir es que se tome esta costumbre como algo permanente y no estacional. Un sistema para mejorar la imagen del establecimiento a través de la acera puede ser la colocación de moquetas en el suelo. El gran problema de este sistema es que se tiende a descuidar mucho su aspecto, su limpieza y su mantenimiento. Esto lejos

de atraer al cliente causa su rechazo. Se debe evitar utilizar moqueta si no se va a tener la responsabilidad de limpiarla a fondo y a menudo y a reemplazarla con mucha frecuencia. Otra posibilidad de mejorar la imagen es la colocación de macetas de grandes dimensiones, aunque hay que tener en cuenta que puede ser un elemento muy decorativo pero poco práctico, ya que al cliente hay que facilitarle lo más posible su impulso por entrar a comprar. Obstaculizar la zona de entrada al establecimiento o mermar las posibilidades de observar tanto el escaparate como el interior no da buen resultado. Si se quiere ambientar la acera con plantas es mejor utilizar maceteros que no sobresalgan demasiado de la acera (según normativas municipales no pueden sobresalir más de 30 centímetros de la fachada). Finalmente, se pueden utilizar caballetes de pintura con carteles exteriores. Están prohibidos por el reglamento municipal, pero en muchos de los establecimientos comerciales es la técnica más usada. Esto es porque cumplen una doble función, la de llamar la atención y como soporte para publicidad. Según los expertos proyecta una imagen de poco prestigio además de ser peligrosos, porque entrañan la posibilidad de provocar accidentes, porque sean llevados por el viento, por ejemplo.

## 7. La imagen en el punto de venta a través del merchandising interno

Las decisiones sobre merchandising interno que afectan a la imagen del establecimiento son la colocación de las secciones y la colocación de los productos.

La *colocación de las secciones* es la primera decisión a tomar. Esta decisión va a ser fundamental en la percepción de la imagen y la correcta orientación del cliente dentro del establecimiento para encontrar los productos buscados en las distintas secciones. La ubicación de las secciones y la distribución del espacio de venta pueden incrementar las sensaciones positivas de los clientes aumentando el deseo de permanencia en el establecimiento y también el aumento de número de productos adquiridos en dicha compra.

La distribución de las secciones a lo largo de la superficie de la tienda ahonda en un doble problema: colocar cada una de las secciones y que dichas secciones guarden un orden lógico y racional que facilite la orientación y la compra de los clientes en el establecimiento. Obviar estas dos consideraciones conduce a la desorientación y al descontento y, por consiguiente a dar una mala imagen al consumidor pudiendo llegar a perderlo.

Algunos de los factores relacionados con la situación de las secciones y que hay que tener en cuenta son los que se señalan a continuación:

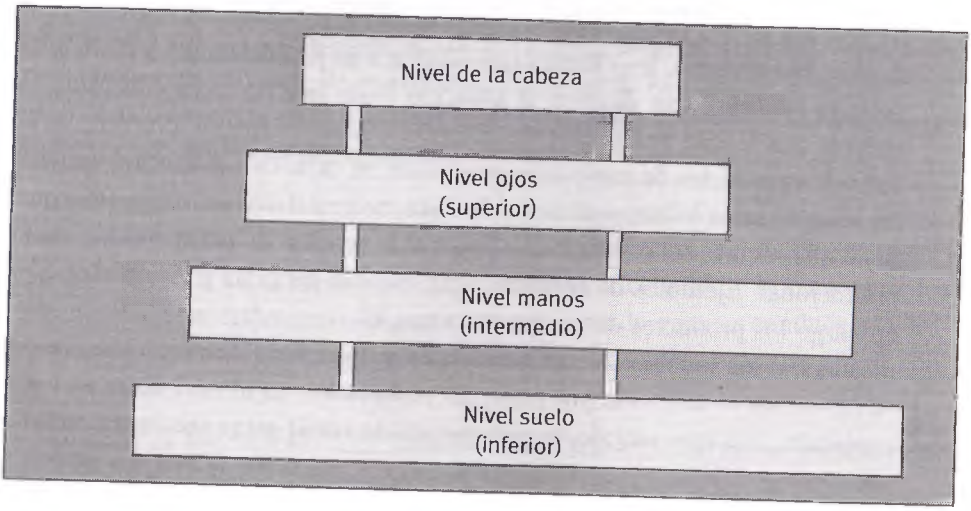
- Los productos de atracción. En todo establecimiento existen una serie de productos que son los que más se venden. La gente acude a los establecimientos a comprar una serie de productos muy concretos. Por ello el responsable de merchandising debe conocer cuáles son dichos productos para dentro de su estrategia comercial, jugar de forma adecuada con la ubicación de los mismos. Algo que es evidente es que los productos de atracción no deben situarse próximos entre sí; por el contrario, es recomendable que se coloquen distantes, de forma que los clientes para que los puedan comprar recorran la mayor superficie posible dentro del establecimiento. De tal manera que los productos contemplados dentro de los denominados productos atracción deben colocarse al final del establecimiento y separados entre sí. En este sentido, en los hipermercados los productos de mayor atracción son la leche, la Coca-Cola y la cerveza. Por ello, estos productos deben de estar separados.

- Los productos de compra racional o impulsiva. Otro de los factores que deben influir en la ubicación de las distintas secciones es el comportamiento de compra de los consumidores con respecto a los distintos tipos de productos. Por ejemplo, los clientes que acuden a un hipermercado a realizar la compra es difícil que desvíen la atención hasta que no haya concluido la misma, por lo que una ubicación correcta o potencialmente correcta sería situar los productos de compra impulsiva en las cajas de salida. Otra manera de hacerlo sería situar secciones de compra impulsiva en el camino que tiene que recorrer el cliente hasta llegar a la sección de productos de compra racional. Ejemplos de compra impulsiva son las pilas y los chicles. Sin embargo los productos de compra racional, como pueden ser los electrodomésticos o los muebles, necesitan de una amplia zona de ubicación donde se favorezca la reflexión por parte del comprador, en la cual no se sientan agobiados. En este sentido, es recomendable situar estas secciones en una zona independiente al resto de productos, normalmente al margen derecho

de la puerta del establecimiento y cercana a los puntos de información para así favorecer el asesoramiento.

- La complementariedad. El hecho de la distribución que se produce dentro de los establecimientos en el caso de la complementariedad, como por ejemplo pescadería, frutas, carnicería y verduras, contribuyen a elaborar una imagen positiva del establecimiento. Se pueden distinguir dos tipos de complementariedad: entre secciones (carnicería, pescadería, frutas) y entre productos (leche-café, pasta-tomate, detergente-suavizante).
- Manipulación de los productos. A la hora de cumplimentar las secciones hay que tener en cuenta el peso, la fragilidad y el volumen de los productos. La colocación de estos productos se debe hacer desde dos perspectivas. Desde la perspectiva del comprador, los productos pesados se deben colocar al principio del establecimiento, ya que el carro está aún vacío; desde la perspectiva del establecimiento, los productos voluminosos se deben colocar cerca del almacén.
- Conservación de los productos. Desde este punto de vista, los productos que necesiten frío estarán colocados en la misma zona, para así habilitar una única zona de frío o a lo sumo dos, para así evitar la sensación térmica de frío; los productos que desprendan malos olores se situarán alejados; y finalmente, los productos de despiece de carne lo situarán próximos del almacén.

Por último, hay que indicar que es importante que en las secciones se produzcan cambios en la colocación de los productos. Esto es debido a que el cliente puede llegar a memorizar donde están ubicados los productos que necesita y dirigirse directamente hacia ellos, no fijándose en el resto de los productos. Además esto mejorará la imagen de la tienda proyectando dinamismo.



Por lo que respecta a la estrategia de la *colocación de los productos* en las estanterías se pueden diferenciar tres niveles desde el punto de vista del consumidor: el nivel superior, el nivel intermedio y el nivel inferior.

El nivel superior, como su propio nombre indica, es el que se sitúa a más altura. También es conocido con las denominaciones "nivel de percepción", ya que el objetivo de este nivel es atraer y retener la atención del consumidor, o "nivel de los ojos", porque se corresponde con la altura de los ojos del cliente. En este nivel los productos que se colocan serán los más interesantes para el establecimiento por su rotación, su rentabilidad, etc. También se podrán colocar aquellos que se correspondan con artículos de compra impulsiva.

El nivel intermedio es el que se sitúa entre el nivel superior y el nivel inferior y está colocado a una altura que permite al cliente de forma cómoda coger con las manos el producto. A este nivel también se le denomina "nivel de las manos".

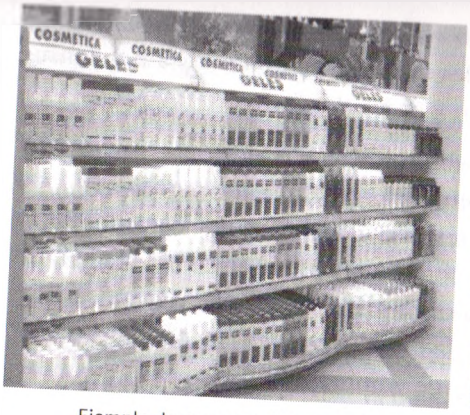
El nivel inferior es el que está más bajo. Dado que al comprador le supone un esfuerzo ver el producto, se considera que este nivel es de baja o nula percepción. Requiere de un mayor esfuerzo dado que para adquirirlo el cliente tiene que agacharse. También se le denomina "nivel del suelo".

Adicionalmente, se podría señalar un cuarto nivel que se situaría por encima del nivel de los ojos, y que se denominaría "nivel de la cabeza". Este nivel se considera un nivel no vendedor, debido a que los productos están situados fuera del alcance de las manos del cliente, por lo que únicamente tiene fines publicitarios.

Además de los niveles (cabeza, ojos, manos y suelo), la colocación de los productos se puede desarrollar a través de una presentación vertical o una presentación horizontal.

La estrategia de presentación vertical se da cuando un determinado producto se ubica en todos los niveles de una estantería. Las ventajas de esta estrategia son que, de manera general, mejoran la imagen del establecimiento ya que facilita al consumidor la búsqueda del producto en cualquier nivel y permite una mejor complementariedad, consiguiéndose un lineal armónico, donde se encuentran mejor los productos y donde todos los productos pueden ser vistos.

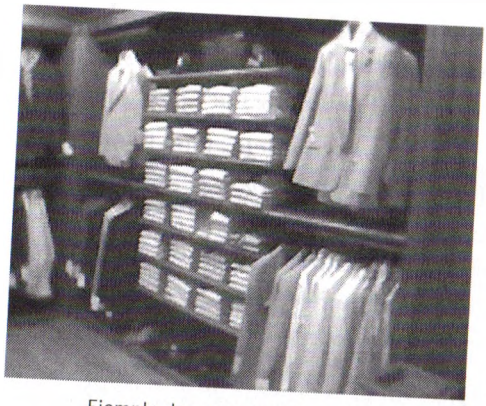
La estrategia de presentación horizontal se da cuando el producto se presenta solo en un nivel de la estantería. Esta estrategia es buena para el distribuidor debido a que hay un aprovechamiento más eficiente del espacio en el caso de que los productos tuvieran tamaños diferentes. Por el contrario, puede que haya productos que no sean vistos (los colocados al nivel del suelo), el consumidor puede percibir el lineal como monótono y es difícil desarrollar una estrategia de complementariedad.




Ejemplo de presentación vertical

Ejemplo de presentación horizontal

Por ello, de manera general la presentación vertical es preferible para la imagen del establecimiento frente a la presentación horizontal. En algunos casos, como es el de las tiendas de ropa, es al revés: es preferible la presentación horizontal, ya que para este tipo de productos esta disposición permite una mayor complementariedad al colocar en el nivel superior las prendas de ropa como chaquetas, en el nivel intermedio pantalones o faldas y en el nivel inferior zapatos. De esta manera, el consumidor tenía pensado comprar sólo una chaqueta, pero al ver de un simple vistazo cómo queda la combinación con el pantalón y zapatos, puede que se lleve más de un producto.



Ejemplo de presentación vertical

Ejemplo de presentación horizontal

En muchas ocasiones llevar a cabo una estrategia de presentación vertical u horizontal pura es difícil. Por ello, a veces se desarrolla una estrategia de presentación mixta, intentando conseguir los beneficios positivos simultáneamente de ambas estrategias.

Ejemplos de presentación mixta

Finalmente, se debe ser muy cuidadoso en que no haya roturas de stock, ya que esta situación crea normalmente un descontento en el consumidor, por lo que, si se produce de manera habitual, puede crear una imagen negativa de la empresa de distribución.

## 8. Resumen del capítulo

En la actualidad, el dominio de la distribución comercial en España se encuentra en posesión de muy pocos grupos de distribución, que ostentan la propiedad de varias compañías con diferentes enseñas y que fundamentalmente comercializan productos de gran consumo (alimentación envasada, droguería, limpieza y perfumería) en formatos comerciales como son los hipermercados, supermercados y tiendas descuento.

La imagen de las empresas de distribución a través de su posicionamiento en el mercado se puede determinar a través de varios factores como son la legitimidad, el *top of mind*, el perfil de imagen y el *claim*.

En algunos casos, la imagen de las empresas de distribución comercial que pertenecen al mismo grupo es similar. El objetivo por parte de las empresas de distribución de seguir esta estrategia es trasladar la buena imagen de la empresa principal a todas las demás.

En otros casos, la imagen de las empresas de distribución es diferente aunque formen parte del mismo grupo de distribución. De esta manera, el consumidor no puede apreciar que las diferentes empresas de distribución son propiedad del mismo grupo. Esta es la estrategia que se da cuando el grupo de distribución

intenta segmentar el mercado y diferenciarse a través de nuevas marcas y nuevas tiendas que dan servicios diferentes: unas ofrecerán más servicios, otras ofrecerán precios más bajos, otras ofrecerán surtidos más especializados, etc.

En algunos casos, la estrategia utilizada por el grupo de distribución sería mixta, es decir, identificaría con claridad algunas empresas que pertenecen al grupo a través del nombre y del logotipo y otras no estarían identificadas.

Las marcas de la distribución, también conocidas como marcas blancas, han evolucionado notablemente en los últimos años. La marca de la distribución ha pasado de utilizarse en productos básicos y de primer precio a abarcar todas las categorías existentes en el mercado. La marca de la distribución aparece por la necesidad de la propia empresa de distribución de crear una imagen propia para sus establecimientos. Por tanto, las marcas de la distribución son un instrumento que utiliza la empresa de distribución para trasladar su imagen al mercado y para crear lealtad de los clientes hacia sus tiendas.

Las estrategias de merchandising ayudan a potenciar la imagen que la empresa quiere dar de sus tiendas a los clientes. El tipo de merchandising que utilizan las empresas de distribución para mejorar la imagen en el punto de venta es el merchandising de presentación. El merchandising de presentación es el conjunto de actividades llevadas a cabo para estimular la compra del producto en el punto de venta a través de la imagen. En este sentido, el merchandising de presentación incluye dos grandes grupos de decisiones: decisiones sobre merchandising externo (escaparate, fachada, puerta de entrada, rótulo, etc.) y decisiones sobre merchandising interno (colocación de las secciones, disposición del mobiliario, colocación de los productos, ubicación de las cajas de salida, animación del punto de venta, etc.).

Para diseñar el exterior del establecimiento existen varios elementos a destacar. Dependiendo del establecimiento hay que tener en cuenta todos estos elementos, sólo alguno o realizarse diferentes combinaciones con ellos. Estos distintos elementos pueden clasificarse en tres niveles: superior (rótulo, toldo, fachada, marquesina, etc.), intermedio (puerta de entrada, escaparate, hall, cierre, etc.) e inferior (aceras, alfombras, macetas, etc.). El elemento más importante del nivel superior es el rótulo, la puerta de entrada al establecimiento es el elemento más importante del nivel intermedio y en el nivel inferior el elemento más relevante es la acera.

Las decisiones más importantes sobre merchandising interno que afectan a la imagen del establecimiento son la colocación de las secciones y la colocación de los productos. La colocación de las secciones es la primera decisión a tomar. Esta decisión va a ser fundamental en la percepción de la imagen y la correcta orien-

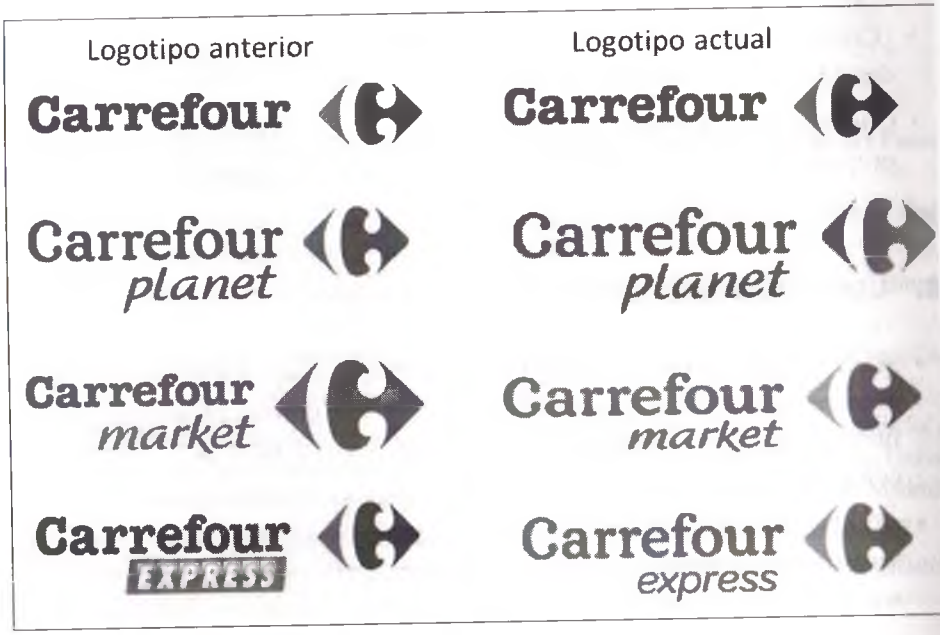
tación del cliente dentro del establecimiento para encontrar los productos busc dos en las distintas secciones.

Por lo que respecta a la estrategia de la colocación de los productos en l estanterías, además de los niveles (cabeza, ojos, manos y suelo), la colocación los productos se puede desarrollar a través de una presentación vertical o una pr sentación horizontal o una presentación mixta.

Finalmente, se debe ser muy cuidadoso en que no haya roturas de stock, y que esta situación crea normalmente un descontento en el consumidor, por lo qu si se produce de manera habitual, puede crear una imagen negativa de la empre de distribución.

## 9. Caso empresarial: cambio de logotipos de Carrefour

Carrefour, uno de los principales grupos de distribución comercial en España en el mundo, ha decidido recientemente modificar la imagen de algunos de su logotipos. Actualmente Carrefour cuenta en España con más de 170 hipermercado (Carrefour y Carrefour Planet), más de 230 supermercados (Carrefour Market Carrefour Express), además de gasolineras, ópticas, agencias de viajes, etc.



Anteriormente, los logotipos de los principales establecimientos del grupo Carrefour tenían el mismo logotipo, grafismo y color (nombre Carrefour en azul y grafismo en azul y rojo, que oculta la letra C). El cambio realizado en la imagen ha consistido en mantener el nombre y la forma del grafismo y cambiar solo el color para cada formato de tienda: para los hipermercados con mayor número de clientes el color azul (Carrefour Planet), para los supermercados grandes el color rojo (Carrefour Market), para los supermercados pequeños el color verde (Carrefour Express), manteniendo el mismo logotipo para los hipermercados tradicionales (Carrefour).

## 10. Preguntas sobre el caso

- ¿Cuál puede ser la causa por la que el grupo de distribución Carrefour haya decidido cambiar la imagen de los logotipos de sus principales tiendas?
- ¿Qué diferencia hay entre los hipermercados Carrefour y los hipermercados Carrefour Planet?
- ¿Cuál es la diferencia entre los supermercados Carrefour Market y Carrefour Express?
- ¿Qué quiere identificar el grupo Carrefour con el color azul para los Carrefour Planet, el rojo para los Carrefour Market y el verde para los Carrefour Express?
- ¿Cree que ha sido acertado este cambio de imagen en el logotipo de las tiendas de Carrefour? Razone su respuesta.
- Como experto en imagen corporativa, ¿qué imagen (nombre, grafismo y color) propondría al grupo Carrefour para sus agencias de viajes?

## 11. Cuestiones a debatir

- ¿Debería el grupo El Corte Inglés haber buscado para las tiendas Sfera un nombre o un logotipo que lo identificara con el grupo El Corte Inglés? Si fuera así, ¿qué nombre propondría? ¿cómo sería el logotipo? ¿utilizaría el color verde?
- ¿Cuál sería la imagen de Hipercor en su posicionamiento como empresa de hipermercados, teniendo en cuenta los conceptos de legitimidad, el *top of mind*, el perfil de imagen y el *claim*?

- ¿Por qué Eroski, que sigue una estrategia de que todas sus tiendas tengan misma imagen corporativa, después de la compra a los supermercad Caprabo en 2007 mantiene el nombre de Caprabo en estos supermercado
- ¿Qué estrategia para el nombre de la marca de la distribución es mej identificar la marca con el nombre de la cadena de tiendas, o por el contr rio, que el nombre no identifique a la tienda?
- ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de tener una puerta al establec miento siempre abierta (no hay puerta física) frente a tener una puerta físi cerrada sobre la imagen de un establecimiento? ¿Qué imagen trasmite u establecimiento con una puerta siempre abierta (no hay puerta física)? ¿Pa qué tipo de tiendas es preferible tener siempre puerta física cerrada?
- ¿Cómo colocaría en un hipermercado las diferentes secciones y product para mejorar la imagen teniendo en cuenta la complementariedad, los pr ductos de atracción, y los productos de compra racional e impulsiva? ¿Y una gran superficie especializada de electrodomésticos?
- ¿En una tienda como Zara cómo colocaría los productos para mejorar imagen? ¿En una presentación vertical u horizontal? ¿Por qué?
- ¿Cuáles son las diferencias más significativas en la imagen corporativa de Zara y Mango analizando la marca, el merchandising externo y el m chandising interno?

## 12. Bibliografía


ABASCAL, F. (2002): *Consumidor, Clientela y Distribución para la Economía del Futu* Madrid, ESIC Editorial.

BURRUEZO, J. C. (1999): *La Gestión Moderna del Comercio Minorista. El Enfoque Pr tico de las Tiendas de Éxito*. Madrid, ESIC Editorial.

CASARES, J. y REBOLLO, A. (2005): *Distribución Comercial*, 3.ª edición. Madrid, Editor Cívitas.

CRUZ, I. (Coordinador) (1999): *Los Canales de Distribución de Productos de Gran C sumo*. Madrid, Ediciones Pirámide.

CUESTA, P. (2001): *Estrategias de Crecimiento de las Empresas de Distribución Comercial Productos de Gran Consumo que Operan en España*. Tesis Doctoral no publicada, Univ sidad Autónoma de Madrid, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Madri

DÍAZ, A. (2000): *Gestión por Categorías y Trade Marketing*. Madrid, Prentice Hall.

DÍEZ DE CASTRO, E. (coordinador) (2004): *Distribución Comercial*. 3.ª edición, Mad Editorial McGraw-Hill/Interamericana.

DÍEZ DE CASTRO, E.; LANDA, F. J. y NAVARRO, A. (2006): *Merchandising. Teoría y Práctica*. 2.ª edición, Madrid, Ediciones Pirámide.

DOMÉNECH, J. (2001): *Trade Marketing*. Madrid, ESIC Editorial.

LEWISON, D. M. (1999): *Ventas al Detalle*, 6ª edición. Madrid, Editorial Prentice-Hall.

LIRIA, E. (2001): *Triunfar Vendiendo a los Líderes de la Distribución Mundial*. Madrid, ESIC Editorial.

MASSON, J. E. y WELLHOFF, A. (1993): *El Merchandising. Rentabilidad y Gestión del Punto de Venta*. Bilbao, Ediciones Deusto.

MIQUEL, S.; PARRA, F.; L'HERMIE, Ch. y MIQUEL, M. J. (2008): *Distribución Comercial*, 6.ª edición. Madrid, ESIC Editorial.

MOLINILLO, Sebastián (coordinador) (2012): *Distribución Comercial Aplicada*. Madrid, ESIC Editorial.

PELTON, L.; STRUTTON, D. y LUMPINKIN, J. (1999): *Canales de Marketing y Distribución Comercial*. Madrid, McGraw-Hill.

PUELLES, J. A.; GÓMEZ, M. y PUELLES, M. (Coordinadores) (2011): *Marcas de Distribuidor*. Madrid, Ediciones Pirámide.

SAINZ DE VICUÑA, J. M. (1999): *Marketing Estratégico para el Pequeño y Mediano Comercio*. Madrid, Ediciones PMP.

SAINZ DE VICUÑA, J. M. (2000): *La Distribución Comercial: Opciones Estratégicas*, 2ª edición. Madrid, ESIC.

SALÉN, H. (1994): *Los Secretos del Merchandising Activo*. Madrid, Ediciones Díaz de Santos.

SALÉN, H. (1999): *La promoción de ventas o el nuevo poder comercial*. Madrid, Ediciones Díaz de Santos.

SÁNCHEZ, J. (2001): *Sistemas de Información en las Organizaciones. El EDI en los Canales de Distribución*. Madrid, Ediciones Pirámide.

SANTESMASES, M. (2012): *Marketing. Conceptos y Estrategias*, 6.ª edición. Madrid, Ediciones Pirámide.

SORET, I. (1996): *Logística y Marketing para la Distribución Comercial*. Madrid, ESIC Editorial.

STERN, L. W.; EL-ANSARY, A. I.; COUGHLAN, A. y CRUZ, I. (1998): *Canales de Comercialización*, 5.ª edición. Madrid, Editorial Prentice Hall.

VALENCIA,V. (2000): *Escaparatismo e Imagen Comercial Exterior*. Madrid, ESIC Editorial.

VILAS, J. M. (2011): *Marcas Líderes y Distribuidores*. Madrid, ESIC Editorial.

VÁZQUEZ, R. y TRESPALACIOS, J. A. (2006): *Estrategias de Distribución Comercial: Diseño del Canal de Distribución y Relación entre Fabricantes y Detallistas*. Madrid, Editorial Thomson.

WEST, Alan (1991): *Gestión de la Distribución Comercial*. Madrid, Ediciones Díaz de Santos, Madrid.

YUSTAS, Y. (2000): *Promociones de Ventas en Mercados Españoles de Alimentación*. Madrid, Idelco.

# Currículo de los autores

## Sonia Carcelén García

Licenciada en Publicidad y Relaciones Públicas por la Universidad Compl tense de Madrid y Doctora en Ciencias de la Información desde el año 2001 p la misma Universidad.

Después de trabajar en Agencias de Publicidad y colaborar con empresas Investigación de Mercados, decide en el año 2000 dedicarse de forma exclusi a la formación universitaria.

Actualmente es profesora contratada Doctora del Dpto. de Comercializaci e Investigación de Mercados de la Universidad Complutense de Madrid. S áreas de interés son la comunicación y el marketing, temas sobre los que escrito diversos capítulos de libros, ponencias y comunicaciones en diferen Congresos Nacionales e Internacionales.

## Ángel Luis Cervera Fantoni

Doctorando en Sociología por la Universidad Pontificia de Salamanca, Lic ciado en Ciencias Empresariales por el ICADE, Honours Degree in Busin Administration y Master en Gestión de la Calidad, por la Universidad britán de Lincolnshire & Humberside. Asimismo, es diplomado en Investigación Com cial (AEDEMO), y en Comercio Exterior (CEPADE-UPM).

Cervera ha trabajado durante 15 años como consultor y especialista en áreas de imagen y comunicación, interviniendo en la creación y elaboración

múltiples mensajes institucionales y comerciales, fundamentalmente en los sectores, naval (BAZAN, actualmente Navantia) y aeroespacial (CESELSA, actualmente INDRA). Ha sido asesor durante 8 años del Instituto Superior de Estudios Estratégicos del CESEDEN, consultor de imagen y comunicación para el Grupo INI y el MOPU, así como Director de Marketing del Grupo Elerco, perteneciente a la Corporación Industrial de Banesto.

Ha obtenido becas de investigación de la Fundación MAPFRE MEDICINA y del Institut Nacional del Consum, dependiente de la Generalitat de Catalunya. Es autor de varios libros, entre ellos, *Comunicación Total*, *La venta silenciosa* y *Factbook de Comercio Exterior*. Actualmente dirige el Departamento Académico de Publicidad de ESIC Business & Marketing School y en el área de postgrado el Master en Publicidad y Comunicación Empresarial y el Programa Superior del mismo nombre, con programas que se imparten en Madrid, Barcelona, Valencia, Sevilla, Pamplona, Zaragoza y Bilbao. e-mail: cervera@esic.es

**Pedro Cuesta Valiño**

Doctor en Ciencias Empresariales por la Universidad Autónoma de Madrid. Actualmente es profesor de marketing de la Universidad de Alcalá. Es profesor de asignaturas como Distribución Comercial, Gestión de la Distribución, Marketing de la Distribución y Nuevos Retos en la Gestión de la Distribución Comercial y en las Relaciones Fabricante-Distribuidor. Imparte cursos tanto de Grado, como de Master, como de Doctorado.

Entre sus líneas de investigación se encuentra la de estrategias de marketing de las empresas de distribución comercial. Ha sido coordinador de varios libros y autor de diversos capítulos de libros y artículos de revistas científicas de carácter nacional e internacional, así como ponente en numerosos congresos en diferentes países sobre distribución comercial. Ha sido también invitado por varias universidades europeas y americanas para impartir conferencias sobre este tema. Entre otros, es socio y miembro fundador de la Internacional Association on Public and Nonprofit Marketing (AIMPN/IAPNM), de la Asociación Española de Marketing Académico y Profesional (AEMARK) y pertenece al Grupo Universitario de Investigación Avanzada de Marca de Distribución (GUIA MDD).

**Pablo Gutiérrez Rodríguez**

Licenciado en Economía por la Universidad de Oviedo. Ha desarrollado su trabajo en el Área de Comercialización e Investigación de Mercados de la Uni-

versidad de León. Doctor por esta Universidad, ha participado en 14 lib capítulos de libro, en diferentes artículos de revistas científicas de carácter n nal e internacional y en más de 70 congresos en diferentes países.

Además, ha dirigido y participado en más de 30 proyectos de investiga financiados por diferentes entidades, como la Comisión Europea, el Minister Educación o la Junta de Castilla y León. En los últimos años ha colaborado universidades como la Bournemouth University (Reino Unido), Universi Pennsylvania (Estados Unidos) o la Stockholm University (Suecia). Su ca docente se ha centrado en la impartición de diferentes asignaturas de marke

**Belén López Vázquez**

Doctora en Publicidad y Relaciones Públicas por la Universidad del Vasco, es Directora del Departamento Académico de Comunicación y profe de Responsabilidad y Marketing Social Corporativo, Imagen Corporativa y ( tión de la Comunicación en ESIC, Business and Marketing School. Tambié autora del libro "Publicidad emocional. Estrategias creativas" y ha public diferentes artículos en revistas académicas y profesionales. Participa en Con sos académicos nacionales e internacionales, siendo sus principales líneas investigación: La gestión de intangibles, la comunicación empresarial y la I ponsabilidad Social en la empresa.

Belén López ha sido investigadora visitante en la Universidad de Bristol, I Además, ha sido profesora visitante en las universidades de Anhui, Universi de Finanzas y Económicas, China, Plantijn Hogeschool University y Erasi University College, ambas en Bélgica, entre otras. Además, forma parte de: A demy of Management, Academy of International Business & European Comu nication Research and Education Association.

**Gema Martínez Navarro**

Doctora en investigación y comercialización de mercados por la Facultad CCEE y EE de la UCM. Master en Marketing Profesional por el centro supe de estudios de gestión, análisis y evaluación de la UCM. Licenciada en Direcc y Administración de Empresas por la UCM.

Actualmente imparte clases en ESIC, en la Universidad Complutense y e Universidad Carlos III de Madrid, donde aborda asignaturas de Comportamie

del Consumidor, de Investigación de Mercados y de Estrategias de Marketing. Compagina la labor docente con la consultoría de empresas donde realiza trabajos de investigación de mercados para diferentes marcas desde hace más de diez años.

Como investigadora ha publicado varios artículos relacionados con el estudio de la comunicación comercial y su influencia en la percepción de la empresa, el último de ellos en el nº 86 de Cuadernos de Economía titulado "La comunicación como ventaja competitiva sostenible: una aplicación al sector universitario no lucrativo".

**M.ª Jesús Merino Sanz**

Doctora en Economía de la Empresa por la Universidad Rey Juan Carlos. En la actualidad es profesora de Investigación de Mercados, Conducta de Consumidor e Introducción al Marketing en ESIC.

En el terreno empresarial ha dirigido ESIC Editorial durante más de quince años y antes ocupó puestos de responsabilidad en el Grupo Editorial Especial Directivos y en la Asociación de Revistas de Información.

Su línea de investigación está vinculada a estudios cross-cultural e inmigración. Ha publicado diferentes estudios al respecto y ha presentado ponencias en congresos internacionales.

**Teresa Pintado Blanco**

Doctora en el Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados por la Universidad Complutense de Madrid (UCM).

Su experiencia profesional se ha desarrollado en agencias multinacionales de publicidad, así como en departamentos de marketing y dirección de empresas. Ha sido profesora en diferentes universidades en las áreas relacionadas con marketing y comunicación. En la actualidad es profesora del Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados en la UCM.

Ha participado en varios proyectos de investigación, y organizado Congresos y Seminarios de las áreas de marketing y comunicación. Cuenta con numerosas publicaciones de las mismas áreas en diferentes revistas académicas, así como en libros y capítulos de libros.

## Joaquín Sánchez Herrera

Doctor en el Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados por la Universidad Complutense de Madrid (UCM); en la actualidad es profeso del Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados en la UCM Además, ha publicado numerosos artículos en revistas científicas de carácte nacional e internacional.

También es autor y coautor de varios libros de marketing, como "Plan de Mar keting. Análisis, decisiones y control" o "Gestión Comercial y Servicio de Aten ción al Cliente", y ponente en congresos nacionales e internacionales. Por último participa como editor asociado de varias revistas científicas y ha impartido má de cincuenta cursos monográficos en universidades e instituciones educativas.

## Ana Sebastián Morillas

Doctora en Publicidad por la Universidad de Valladolid. Ha sido profesora e diferentes Universidades públicas y privadas en las áreas de Comunicación Publicidad. Actualmente es Coordinadora del Departamento de Comunicació Audiovisual y Publicidad y profesora Contratada Doctora en la Facultad de Cien cias Sociales, Jurídicas y de la Comunicación de la Universidad de Valladoli (Campus de Segovia). Imparte docencia en programas de grado y posgrado.

Sus principales líneas de investigación están relacionadas con la planificació estratégica, la publicidad, la comunicación, y el marketing. En los últimos año ha participado en diferentes proyectos de investigación relacionados con esta áreas. También es autora y coordinadora de libros, como: "Planificación Estrate gica y Gestión de la Publicidad. Conectando con el consumidor", "Marketin Hero. Las herramientas comerciales de los videojuegos", y de capítulos de libr como "Érase una vez la estrategia", "El pensamiento estratégico", "Marketin para singles", "La relación de los videojuegos con los medios de comunicación" "Advergaming", "Desafíos de la publicidad Ingame", entre otros. Además cuent con numerosas publicaciones en revistas científicas, tanto nacionales como inte nacionales. Actualmente forma parte del grupo de investigación Gestión de l marcas y procesos de comunicación.

Ha sido Fellow del RCC en Harvard University (Cambridge, Masachusetts Ha formado parte del Comité Científico de diversos Congresos de Publicidad, participa como ponente en distintos Congresos Nacionales e Internacionale Actualmente es miembro de la Asociación de Historiadores de la Comunicaci y de la Asociación de Investigación en Comunicación.