

# La gestión profesional de la imagen corporativa

---

**Justo Villafañe**  
**Instituto Tecnológico de Monterrey**  
**México DF 26 de julio de 2005**

## Contenidos

- **Diez conceptos básicos sobre imagen corporativa.**
- **Modelo de gestión estratégica de la imagen corporativa.**
- **Definición de la estrategia: la auditoría de imagen.**
- **Configuración de la personalidad pública: instrumentos.**
- **Gestión de la comunicación: corporativa e interna.**

## Diez conceptos básicos sobre imagen

1. Imagen corporativa.
2. Identidad corporativa.
3. Comportamiento corporativo.
4. Cultura corporativa.
5. Personalidad corporativa.
6. Visión estratégica.
7. Misión.
8. Proyecto empresarial.
9. Imagen intencional.
10. Reputación corporativa.

## Diez conceptos básicos sobre imagen

# La imagen corporativa

- **La imagen es la síntesis de la identidad que hacen los públicos de una organización.**



- **La comunicación (parte de la personalidad) afecta sólo parcialmente a la imagen.**
- **Imagen Corporativa = Imagen funcional + imagen interna + imagen pública.**

## Diez conceptos básicos sobre imagen

# La identidad corporativa

- **La identidad corporativa es el *ser* de la organización, su *esencia*, lo que la identifica y diferencia.**
- **Una concepción dinámica de la identidad:**
  - Historia de la organización.
  - Proyecto empresarial.
  - Cultura corporativa.
- **Los 10 atributos de la identidad corporativa:**
  - Atributos permanentes asociados a la historia.
  - Atributos derivados de la estrategia empresarial
  - Atributos relacionados con cultura corporativa.

## Diez conceptos básicos sobre imagen **El comportamiento corporativo**

- Es el resultado de las políticas funcionales de la organización: financiera, producto...
- Se correspondería con las *s duras* de McKinsey (*structure, strategy, systems*) en oposición a las *s blandas* (*staff, skill, shared values, style*) equivalentes a las formales.
- El corporate promueve la armonía entre el comportamiento y la cultura y personalidad.

## **Diez conceptos básicos sobre imagen**

# **La cultura corporativa**

- **Es la construcción social de la identidad de una organización que hacen sus miembros a partir de las presunciones básicas y valores compartidos en torno a su ideología corporativa, su orientación estratégica y la dinámica cultural interna.**
- **Todo proyecto empresarial requiere de una cultura que favorezca la satisfacción de sus metas.**
- **La cultura es evaluable en función de tres variables:**
  1. La ideología corporativa.
  2. La orientación estratégica de la compañía.
  3. La dinámica de la cultura corporativa.

## **Diez conceptos básicos sobre imagen**

# **La personalidad corporativa**

- **Es el conjunto de manifestaciones voluntarias que una organización efectúa para proyectar ante sus públicos una imagen intencional positiva.**
- **Las manifestaciones más comunes son:**
  - La marca.
  - La identidad visual corporativa.
  - La comunicación en todas sus formas.



## **Diez conceptos básicos sobre imagen**

# **Visión estratégica**

- **Es la imagen compartida por los miembros de la alta dirección de una organización sobre su razón de ser y la gran meta aspiracional que esperan alcanzar.**
- **Su formulación debe cumplir 3 requisitos:**
  - Un concepto claro de lo que se necesita para tener éxito.
  - Que constituya un propósito noble, que merezca la pena hacer, que implique a la gente.
  - Que sea creíble y se pueda conseguir.

## **Diez conceptos básicos sobre imagen**

# **Misión**

- **Es la declaración explícita sobre cómo la organización piensa satisfacer la meta contenida en su visión estratégica.**
- **Su formulación debe contener 3 premisas:**
  - Necesidad del Cliente: la razón o necesidad que lleva al cliente a hacer negocios con nosotros.
  - Valor del producto: En la satisfacción de una necesidad del cliente.
  - Premisa diferencial: Lo que nos diferencia.
- **La formulación de la misión debe ser:**
  - Expresar claramente lo que se ofrece al cliente.
  - Identificar a la empresa y su actividad.
  - Ser concisa pero completa.
  - Contenido fácilmente imaginable en la práctica.
  - Memorable, digno de guardar en la memoria.

## **Diez conceptos básicos sobre imagen**

# **El proyecto empresarial**

- **Constituye la primera referencia de la estrategia de imagen de que debe intentar traducirlo.**
- **Debe contener al menos:**
  - Los valores empresariales (su ideología corporativa).
  - Las orientaciones estratégicas.
  - Las políticas de gestión (funcionales y formales).

## **Diez conceptos básicos sobre imagen**

### **La imagen intencional**

- **Es el conjunto de atributos que una organización pretende inducir en la mente de sus públicos a partir de la expresión de su personalidad corporativa.**
- **Traduce en términos de imagen corporativa el posicionamiento estratégico de la organización.**
- **La distancia entre las imágenes intencional y corporativa es inversamente proporcional al éxito de la estrategia de imagen.**

## **Diez conceptos básicos sobre imagen**

# **La reputación corporativa**

- **Es el concepto más emergente dentro del management actual y ha desplazando a la noción de *excelencia empresarial*.**
- **La Reputación Corporativa exige:**
  - Una dimensión axiológica: valores culturales, ética, responsabilidad social corporativa...
  - Un comportamiento corporativo comprometido a lo largo del tiempo en relación a:
    - Clientes.
    - Empleados.
    - Accionistas.
    - Sociedad.
  - Proactividad: gestionar y comunicar los factores de los que depende la reputación.

# Modelo de gestión de la imagen

| ETAPAS                                   | OBJETIVOS  | INSTRUMENTOS  |
|--|--|---|
| Definición de la estrategia de imagen    | Analizar la imagen actual de la empresa                    | Auditoría imagen  |
| Configuración de la personalidad pública | Adaptar la personalidad corporativa a la estrategia imagen | PG de Marca<br>Identidad visual<br>Magico<br>PI Cultura |
| Gestión de la comunicación               | Controlar imagen a través de la comunicación               | PC Corporativa<br>PC Interna                            |

## Definición de la estrategia de imagen: la auditoría de imagen

- Es la traducción del proyecto empresarial a categorías de imagen y comunicación.
- Su objeto es eliminar el *gap* que pueda existir entre la imagen actual de la empresa y la intencional, la que requiere el proyecto.
- La imagen intencional no se investiga, la actual sí y ese es el objetivo de esta 1ª etapa.
- El instrumento específico son las Auditorías de Imagen.

# Definición de la estrategia de imagen corporativa

## Etapas de la auditoría de imagen (1)

### 1. Análisis de gabinete:

Un *briefing* con la dirección para fijar objetivos  
Un análisis documental mediante *desk research*  
Entrevistas abiertas.

### 2. Determinación de las variables de análisis:

#### 1. Imagen financiera:

- 1.1. Reputación financiera.
- 1.2. Estructura de capital.

#### 2. Imagen comercial:

- 2.1. Valor del producto.
- 2.2. Servicio al cliente.
- 2.3. Valor de marca.

#### 3. Imagen interna:

- 3.1. Clima interno.
- 3.2. Valoración RRHH.
- 3.3. Adecuación cultural

#### 4. Imagen pública:

- 4.1. Imagen mediática.
- 4.2. Imagen entorno.



## **Definición de la estrategia de imagen corporativa**

### **Etapas de la auditoría de imagen (2)**

#### **3. Establecimiento de las unidades de observación y de la muestra de análisis.**

#### **4. Elección de las técnicas de análisis:**

Reputación financiera y estructura de capital (desk research)

Valor del producto (encuesta por cuestionario)

Servicio al cliente (Observación participante o grupos)

Valoración RRHH = (desk research y entrevistas)

Adecuación cultural (Cuestionarios Pumpin o Gan)

Clima interno (Cuestionario de Porter)

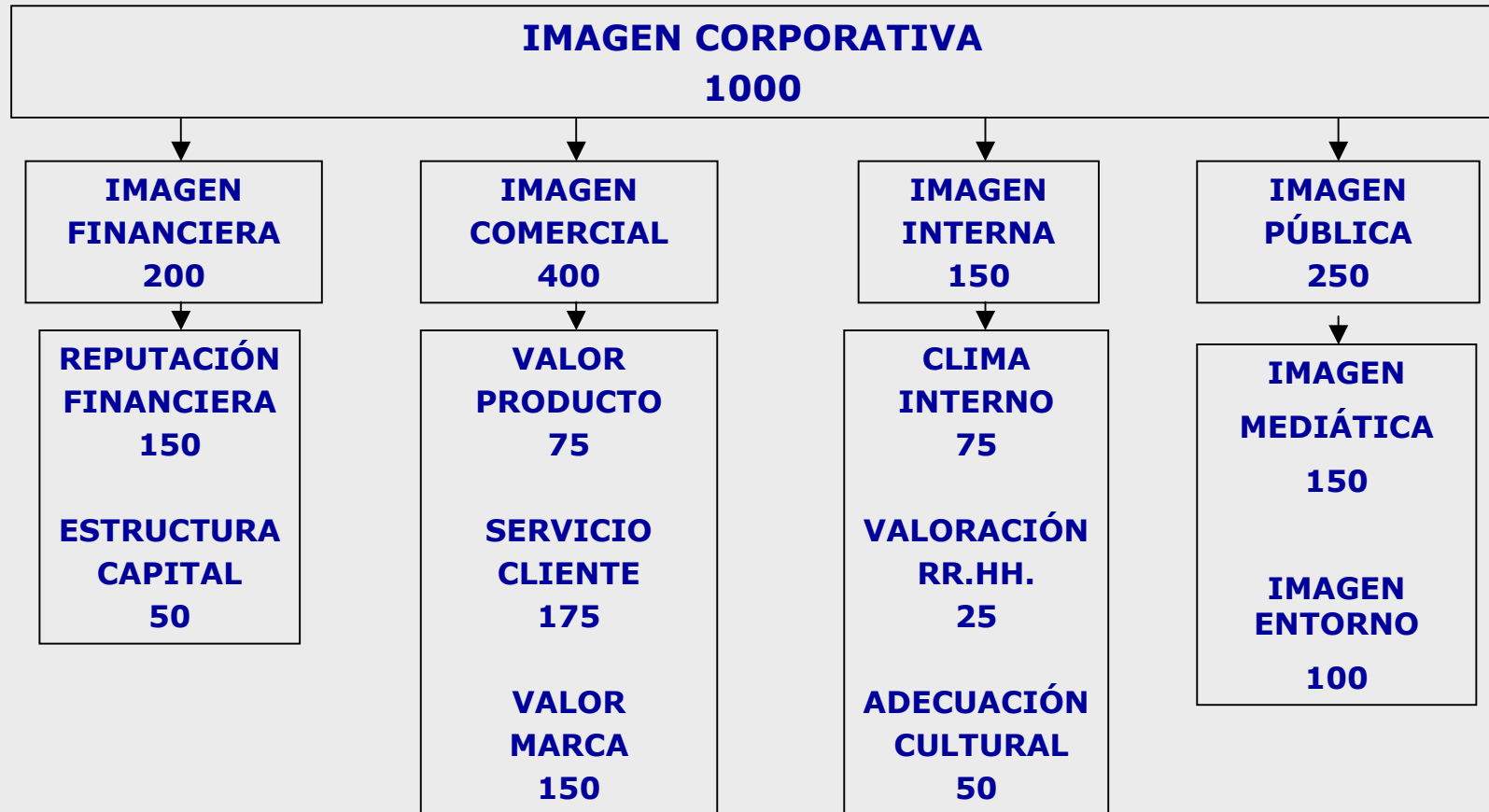
Análisis imagen mediática (Análisis de contenido)

Imagen en el entorno (grupos y entrevistas profundidad)

#### **5. Cuantificación de los resultados y monitorización.**

## La auditoría de imagen

# Cuantificación de los resultados



## Configuración de la personalidad corporativa: instrumentos

- **La segunda etapa del modelo de gestión de la imagen tiene como misión adaptar la personalidad pública o corporativa de la empresa a la nueva estrategia de imagen**
- **Para ello existen diversos instrumentos, la mayoría de los cuales se concretan en *manuales de procedimientos*:**
  - Manual de gestión de la marca.
  - Manual de identidad visual corporativa.
  - Manual de gestión de la imagen y la comunicación (Magico).
  - Programa de intervención de la cultura.

# **Configuración de la personalidad corporativa**

## **Manual de gestión de marca (1)**

### **Parte primera: EL CÓDIGO DE MARCA**

#### **1. La identidad de la marca Bancaja**

- Ejemplos de identidades de marca
- Identidad central de la marca Bancaja
- Identidad extendida de la marca Bancaja
- Mensaje de identidad de la marca Bancaja
- Códigos de marca en el sector financiero español

#### **2. La propuesta de valor que hace la marca**

- Valor funcional de la marca Bancaja
- Valor emocional de la marca Bancaja
- Síntesis de valor de la marca Bancaja

#### **3. Posicionamiento estratégico de la marca Bancaja**

- Noción de posicionamiento estratégico
- El territorio de la marca Bancaja
- Posicionamiento estratégico (necesario) de la marca Bancaja
- Argumentario comunicativo del posicionamiento estratégico

## **Configuración de la personalidad corporativa**

### **Manual de gestión de marca (2)**

#### **Parte segunda: LA EXPERIENCIA DE LA MARCA BANCAJA**

##### **4. La marca encierra una promesa y provoca una experiencia**

- La marca es una promesa que se hace al cliente
- La marca Bancaja será el resultado de la experiencia del cliente
- Cómo inducir una experiencia de marca positiva

##### **5. Cómo inducir una experiencia de marca positiva**

- El Compromiso Bancaja.
- Argumentario comercial del Compromiso Bancaja.

## **Configuración de la personalidad corporativa**

# **Manual de gestión de marca (3)**

### **Parte tercera: LA ESTRATEGIA DE GESTIÓN DE MARCA**

#### **6. Arquitectura de marca**

- Marca corporativa
- Submarcas
- Roles de marca
- Fidenzis

#### **7. Identidad visual corporativa**

- Propuesta de intervención progresiva
- Elementos universales de identidad

#### **8. Comunicación de marca**

- Estilo de comunicación: el estilo Bancaja
- Uso publicitario de la marca Bancaja
- Sensibilización interna en torno a la marca

#### **9. Instrumentos de gestión de marca**

- Tracking de atributos de la marca Bancaja
- Línea de consulta operativa para oficinas
- Intranet corporativa

#### **10. Equipo de gestión de marca**

- Diseño orgánico
- Tareas profesionales del equipo gestor de marca

## **Manual de identidad visual corporativa**

# **Metodología elaboración del manual**

- 1. Determinación de los objetivos de la intervención sobre la IVC en función de la situación de la empresa: nueva creación, identidad visual obsoleta, disfunciones corporativas, imagen negativa.**
- 2. Análisis diacrónico de la identidad visual de la empresa, del sector y de los principales competidores.**
- 3. Selección de los atributos de identidad que van a traducirse visualmente.**
- 4. Selección y test de nombre. Existen 5 tipos de logotipos: descriptivos, toponímicos, contractivos, simbólicos y patronímicos.**
- 5. Creación de los elementos básicos de identidad visual restantes.**
- 6. Tests de análisis funcional de la identidad visual: tamaño, movimiento, enmascaramiento y memoria.**
- 7. Determinación de las aplicaciones de la identidad visual y realización del Manual de Normas.**

# Manual de identidad visual corporativa

## Contenidos básicos del manual

### 1. Elementos básicos de identidad visual:

- Símbolo, logotipo y logosímbolo.
- Versiones del logosímbolo y pautas de construcción.
- Colores y tipografías corporativas.
- Usos incorrectos.

### 2. Sistema de aplicaciones:

- Impresos corporativos.
- Publicaciones.
- Publicidad y merchandising.
- Señalética.
- Uniformes.
- Vehículos.

### 3. Complementos técnicos:

- Material de reproducción y control de colores.



## **Configuración de la personalidad corporativa**

# **Manual de gestión de la imagen y la comunicación (Magico)**

- **Es una herramienta de gestión de la comunicación de las grandes corporaciones que cumple algunas funciones importantes:**
  - Formaliza la política de comunicación por un periodo plurianual.
  - Contribuye a crear un estilo propio de comunicación.
  - Esquematiza la organización de la comunicación y favorece su descentralización.
  - Normaliza la práctica comunicativa emitiendo normas sobre ésta.

## Magico

# Contenidos del Magico

### 1. Plan estratégico de imagen corporativa:

- Visión estratégica, misión y síntesis del proyecto empresarial.
- Perfil de la imagen actual de la organización.
- Estrategia de comunicación.

### 2. Organización de la Dirección de Comunicación.

- Perfil del *dircom*.
- Diseño orgánico y funcional de la Dircom.
- Instrumentos de gestión: Comité de Imagen, OPIC...

### 3. Normas generales de comunicación:

- Estilo de comunicación.
- Comunicación corporativa.
- Comunicación interna.
- Comunicación de marketing.

### 4. Mapa de públicos.

### 5. Plan Anual de Comunicación.

## Ejemplo de mapa de públicos

| <b>Variables</b><br><b>Públicos</b> | <b>Importancia para la reputación</b> | <b>Difusión del posicionamiento reputacional</b> | <b>Influencia en el reconocimiento de la reputación</b> | <b>Capacidad de mitigar riesgos</b> | <b>COEFICIENTE COMUNICACIÓN NECESARIA</b> |
|-------------------------------------|---------------------------------------|--|---|-------------------------------------|---|
| Grandes clientes                    | 5                                     | 5  | 4   | 2                                   | 0.80                                      |
| Distribución                        | 4                                     | 3  | 1   | 1                                   | 0.45                                      |
| Proveedores y partners              | 4                                     | 3  | 1   | 2                                   | 0.50                                      |
| ONG's                               | 1                                     | 1  | 4   | 5                                   | 0.55                                      |
| Entornos locales                    | 2                                     | 2  | 1   | 3                                   | 0.40                                      |
| Universidades                       | 3                                     | 3  | 4   | 3                                   | 0.65                                      |
| Medios comunicación                 | 4                                     | 5  | 4   | 3                                   | 0.80                                      |
| Directivos sectoriales              | 5                                     | 3  | 5   | 1                                   | 0.70                                      |
| Altos directivos grandes cías.      | 2                                     | 1  | 5   | 1                                   | 0.45                                      |
| Organismos de certificación         | 5                                     | 4  | 5   | 2                                   | 0.80                                      |
| Organismos de calificación          | 4                                     | 4  | 5   | 1                                   | 0.70                                      |
| Administraciones públicas           | 5                                     | 3  | 4   | 2                                   | 0.70                                      |

## Configuración de la personalidad corporativa

# Programa de intervención de la cultura

- **Tipos de intervención de la cultura:**
  - Creación ex novo de la cultura.
  - Interpretación cultural.
  - Adaptación de la cultura.
  - Cambio cultural.
- **¿Cuándo hay que intervenir la cultura?**
  - Cambia la visión o la misión (una reconversión industrial).
  - La cultura frena la competitividad (cultura estamental rígida).
  - Se producen cambios importantes (contratación masiva).
- **Variables culturales para el diagnóstico y la intervención:**
  1. La ideología corporativa.
  2. La orientación estratégica.
  3. La dinámica cultural.

## **Programa de intervención de la cultura**

# **Fases del proceso de cambio cultural**

- 1. Constitución del equipo impulsor del cambio.**
- 2. Diagnóstico de la cultura corporativa actual de la organización.**
- 3. Determinación de la nueva cultura a partir de los objetivos del proyecto empresarial vigente.**
- 4. Decisión sobre la implementación y el ritmo del cambio.**
- 5. Elaboración del Programa de Mejora.**
- 6. Comunicación del cambio.**
- 7. Implantación del cambio.**
- 8. Evaluación y ajuste del cambio.**

## Gestión de la comunicación: corporativa e interna

- **Es la tercera etapa del modelo de gestión de la imagen y persigue controlar la imagen corporativa a través de la comunicación, aunque lo que más influye en ella es el comportamiento de la empresa.**
- **La gestión de la comunicación corporativa se centró tradicionalmente en programas como los siguientes:**
  - Relaciones informativas.
  - Comunicación financiera.
  - Comunicación del presidente.
  - Comunicación de crisis.
  - Relaciones con la comunidad.
- **En los últimos años la revalorización de los intangibles empresariales ha supuesto un nuevo enfoque de la comunicación corporativa y de los anteriores programas.**

## Gestión de la comunicación corporativa

# La comunicación corporativa hoy

- **Las relaciones informativas siguen siendo una prioridad para las compañías mejor gestionadas.**
- **Los nuevos programas de comunicación corporativa, todos ellos concebidos desde la óptica reputacional, son:**
  - Plan estratégico de reputación corporativa (Perco).
  - Programa de liderazgo reputacional (Prolider).
  - Modelo de gestión de la reputación interna (Mori).
  - Programa de gestión de la relación con stakeholders (Progress).
  - Plan integral de responsabilidad corporativa (Pires).
- **La comunicación es un componente primordial en todos ellos pero ya no se sitúa en el centro de cada programa.**

## **La comunicación corporativa hoy**

# **Plan estratégico de reputación corporativa**

- **Es el programa específico para gestionar globalmente la reputación corporativa.**
- **Se ha aplicado con éxito en numerosas compañías : BBVA, Repsol YPF, Gas Natural, Iberdrola, Mapfre, Novartis, Bankinter, Siemens...**
- **Su metodología comprende cuatro etapas sucesivas:**
  1. Formulación de la visión reputacional de la compañía.
  2. Diagnóstico de la reputación de la compañía y benchmarking de la competencia.
  3. Elaboración y ejecución del Plan Director de Reputación.
  4. Estrategia de comunicación de la reputación corporativa.
- **El papel de la comunicación en este programa es generar valor para la compañía: 'la reputación que no se comunica, existe, pero no genera valor para la empresa'.**



## La comunicación corporativa hoy

# Programa de liderazgo reputacional

- Tiene por objeto gestionar la reputación de los CEO's de las grandes compañías tratando de inducir un perfil de reputación del primer ejecutivo que redunde en beneficio de la reputación de su compañía.
- Su metodología comprende tres etapas:
  1. Determinar el **perfil de reputación actual** del CEO a partir del:
    - Perfil de liderazgo: los atributos de liderazgo que se le reconocen
    - Perfil de notoriedad: comparación con otros 9 líderes con relación a los atributos de liderazgo más admirados.
    - Perfil mediático: cómo proyectan los medios esos atributos.
    - Perfil profesional: comparación con otros líderes sectoriales y entre su reputación y la de su compañía.
  2. Definir el **perfil de reputación que necesita** el CEO.
  3. Establecer y ejecutar un **Plan de comunicación de la reputación del CEO**, semestral.

## La comunicación corporativa hoy

# Modelo de gestión de la reputación interna

- El objeto de Mori es lograr el mejor alineamiento entre la cultura corporativa y el proyecto empresarial.
- La reputación interna es el reconocimiento que hacen los empleados del comportamiento corporativo de su empresa, y es directamente proporcional al grado de convergencia entre la cultura corporativa y el citado proyecto empresarial.
- La reputación interna depende de seis variables:
  1. Relación con los mandos inmediatos.
  2. Calidad laboral y condiciones de trabajo.
  3. Reputación de la alta dirección de la compañía.
  4. Valores éticos y profesionales de la compañía.
  5. Imagen exterior de la empresa.
  6. Identificación con el proyecto empresarial.
- Metodológicamente Mori comprende cuatro etapas:
  1. Análisis de gabinete.
  2. Identificación de las variables de reputación interna.
  3. Evaluación de la reputación interna.
  4. Correlación entre cultura y proyecto.

## La comunicación corporativa hoy

# Modelo de gestión de la relación con stakeholders

- **Progress es un instrumento para la gestión integral de las relaciones de una compañía con sus stakeholders.**
  - Atiende a las expectativas de los públicos.
  - Integra el diálogo con stakeholders en la gestión empresarial.
- **Metodológicamente implica una triple acción:**
  1. Conocer con precisión las demandas de los stakeholders.
  2. Establezca un marco estable de diálogo con ellos.
  3. Implementen acciones de alto valor relacional.
- **Se emplea la Matriz de Gestión Relacional que integra a:**
  - Los stakeholders estratégicos de Repsol YPF: Empleados, ONG`s y comunidades, clientes, proveedores, accionistas...
  - Las 2 variables de gestión relacional de Progress:
    1. Las herramientas de gestión relacional
    2. Las acciones con alto valor relacional

## La comunicación corporativa hoy

# Plan integral de responsabilidad corporativa

### 1. Auditoría de responsabilidad corporativa:

- Evaluar las prácticas de responsabilidad actuales.
- Analizar el marco de relaciones y las demandas de sus stakeholders.
- Definir compromisos formales por parte de la alta dirección.

### 2. Plan director de responsabilidad corporativa:

- Definición de los principios de gestión de la responsabilidad.
- Elaboración de la Matriz de Responsabilidad (stk/compromis)
- Creación de un marco estable de relación con stakeholders.
- Implementación de acciones de mejora

### 3. Plan de comunicación de la responsabilidad corporativa:

- Elaboración de un mapa de stakeholders.
- Redacción de la memoria de responsabilidad corporativa.
- Diseño de programas de comunicación de la responsabilidad.