

BRANDING CORPORATIVO

Paul Capriotti

Este texto está basado en el libro Branding Corporativo, del autor del capítulo.

1. Introducción

Las organizaciones deben orientar sus esfuerzos a establecer una Identidad Corporativa fuerte, coherente y distintiva (de sus productos y/o servicios y de la organización en sí misma) y comunicarla adecuadamente a sus públicos. Este proceso de gestión (identificación, estructuración y comunicación) de los atributos propios de identidad para crear y mantener vínculos relevantes con sus públicos es lo que se conoce en los países anglosajones con el nombre genérico de “branding”. En este sentido, el concepto de “branding” no se limita sólo al nivel de los productos o servicios de una entidad, sino que se puede aplicar a cualquier sujeto susceptible de realizarle una acción de “gestión de los atributos de identidad”. Así, el *branding* puede desarrollarse a diferentes niveles, según se esté gestionando los atributos de identidad de un producto/servicio, de una organización, de un sector de actividad o de un área geográfica (a nivel de ciudad, región o país). Esta diferenciación no establece niveles de importancia o jerarquía, sino que, más bien, plantea una estructura de integración de los diferentes niveles de actividad, desde lo sencillo (un producto) hasta lo complejo (un país). Así, “*Branding Corporativo*” refiere esencialmente al nivel de las organizaciones, aunque los conceptos generales y la metodología de trabajo pueden ser aplicados a cualquiera de los diferentes niveles de *branding*.

Si reconocemos la creciente importancia estratégica de la gestión de los activos intangibles en el éxito de una organización, se hace necesario realizar una actuación planificada y coordinada para lograr que los públicos conozcan la Identidad Corporativa de la organización y tengan una Imagen Corporativa que sea acorde a los intereses de la entidad, que facilite y posibilite el logro de sus objetivos.

Cuando hablamos de *Gestión, Planificación o Estrategia de Identidad Corporativa* estamos haciendo referencia a la gestión de los activos disponibles en la organización (la Identidad Corporativa y la

comunicación de la misma) para intentar influir en las asociaciones mentales que tienen nuestros públicos (la Imagen Corporativa). Para poder actuar sobre la imagen que tienen los públicos, se hace necesario desarrollar una adecuada *Estrategia de Identidad Corporativa* de la organización, que es un proceso metódico y constante de planificación de dicha identidad y de la comunicación de la misma, que permita establecer los parámetros básicos de actuación de la organización.

2. Los ejes de la estrategia

El *Plan Estratégico de Identidad Corporativa* deberá tener unas bases sólidas y claras, que permitan una acción eficiente. Podemos definir los objetivos globales principales sobre los cuales girará la Gestión estratégica de la Identidad Corporativa. Estos *ejes claves* son:

- *Identificación*: la organización buscará lograr que sus públicos la reconozcan y sepan sus características (*quién es*), que conozcan los productos, servicios o actividades que realiza (*qué hace*) y que sepan de que manera o con que pautas de trabajo o comportamiento hace sus productos o servicios la organización (*cómo lo hace*). En este sentido, lo que la organización busca, básicamente, es “*existir*” para los públicos.
- *Diferenciación*: además de “*existir*” para los públicos, la organización deberá intentar que sea percibida de una forma diferente a las demás, ya sea en lo que es, en lo que hace o como lo hace. Es decir, la entidad deberá intentar lograr una diferenciación de las demás organizaciones de su mercado, categoría o sector de actividad.
- *Referencia*: tanto la identificación como la diferenciación buscarán que la organización se posicione como *referente* del sector de actividad, mercado o categoría en la que se encuentra la entidad. Ello significa estar considerado por los públicos como la organización que mejor representa los atributos de una determinada categoría o sector de actividad. En este sentido, lograr convertirse en la “referencia” implica estar en una mejor posición para obtener la preferencia, ya que es la organización que más se acerca al ideal de ese mercado, categoría o sector de actividad.

- *Preferencia:* la identificación, la diferenciación y la referencia deben intentar alcanzar la preferencia de los públicos. La organización no solamente debe esforzarse en ser conocida, sino que debe buscar ser preferida entre sus pares, es decir, debe ser una opción de elección válida. Si no fuera así, o sea, si una organización es reconocida y diferenciada, pero no consigue ser una opción de elección, la identificación y la diferenciación no tendrían sentido práctico. Por lo tanto, la identificación, la diferenciación y la referencia deben ser competitivas, en el sentido de ser valiosas para los públicos, mejores que las demás y perdurables en el tiempo. La preferencia es un concepto básico en la Gestión Estratégica de Identidad Corporativa, ya que nos permitirá optar al liderazgo, que debe ser un objetivo importante dentro de la estrategia global de la organización.

Todo *Plan Estratégico de Identidad Corporativa* desarrollado por una organización deberá estar enfocado a optimizar estos objetivos claves, sin los cuales toda actividad tendiente a crear, reforzar o modificar una determinada imagen corporativa no servirá para contribuir al logro de los objetivos finales de la organización.

3. La Gestión Estratégica de la Identidad Corporativa



Tomando como referencia y punto de partida los principales modelos de gestión de identidad y comunicación (Aaker, 1994 y 1996; Van Riel, 1997; Keller, 1998 y 2008; Villafaña, 1999; Marion, 1989; Kapferer, 1992 y 1994; Arnold, 1994; Davis, 2002; Sanz de la Tajada, 1996; Capriotti, 1992, 1999 y 2009) hemos desarrollado un planteamiento estratégico de gestión de la identidad corporativa: El *Plan Estratégico de Identidad Corporativa*. Este modelo consta de 3 grandes etapas: a) Análisis Estratégico de Situación, b) Definición del Perfil de Identidad Corporativa, y c) Comunicación del Perfil de Identidad Corporativa.

3.1 Análisis Estratégico de Situación

El *Análisis Estratégico de Situación* implica la búsqueda sistemática de información (mediante la investigación) para describir y comprender la organización, el entorno, los públicos y la imagen corporativa. Este análisis es clave para la estrategia de identidad corporativa. Sin investigación, no sabemos cómo estamos, ni a dónde queremos llegar, ni tampoco sabemos cómo llegar. Así, sin investigación no hay planificación estratégica, puesto que las decisiones se basarán en suposiciones o intuiciones, y muy probablemente, la planificación será parcial y a corto plazo, buscando solucionar problemas puntuales. En esta etapa definiremos la Identidad Corporativa de la organización (*Análisis de la Organización*), estudiaremos el entorno general y competitivo (*Análisis del Entorno*), también analizaremos los públicos de la organización (*Análisis de los Públicos*), y evaluaremos qué imagen corporativa tienen los públicos de la entidad y de las demás organizaciones del mercado, categoría o sector de actividad (*Análisis de la Imagen Corporativa*). Por último, realizaremos un diagnóstico de situación (*Diagnóstico de Identidad e Imagen Corporativa*).

3.1.1 Análisis de la Organización

Toda organización, al plantearse un trabajo específico de gestión estratégica de la Identidad Corporativa, debe comenzar su acción “*por su propia casa*”. Sin duda, se debe tener claro qué es, qué hace y cómo lo hace, cuáles son los valores, creencias y pautas de conducta de la organización. En definitiva, se debe realizar un análisis y una reflexión sobre lo que la organización es y quiere ser.

Definir dicha Identidad Corporativa es reconocer nuestra especificidad como organización (sus aspectos centrales, duraderos y distintivos), dentro del entorno competitivo y social en el que vivimos como entidad. La definición de la Identidad Corporativa esencial es un elemento clave de la estrategia de Identidad Corporativa puesto que constituye la base y es el aspecto globalizador y unificador de la comunicación que realizará posteriormente la organización. Es la idea fundamental que deberemos transmitir a los públicos de la organización.

Con el *Análisis de la Organización* se busca reconocer y estudiar los elementos que contribuyen a definir la Identidad Corporativa de la organización: identificar los aspectos nucleares (centrales, duraderos y distintivos) que definen sus características particulares y establecer cuáles son las creencias y valores fundamentales de la organización.

Así, para hacer operativo el análisis y definición de la Identidad Corporativa, debemos trabajar sobre sus 2 componentes básicos: a) la Filosofía Corporativa, es decir, *la concepción global de la organización establecida desde la alta dirección para alcanzar las metas y objetivos de la entidad*. (misión, visión y valores corporativos), que marca la línea básica de acción de la organización. b) la Cultura Corporativa, o sea, *el conjunto de creencias, valores y pautas de conducta, compartidas y no escritas, por las que se rigen los miembros de una organización, y que se reflejan en sus comportamientos*, que representa los principios actuales en la organización. Se deberán analizar, ajustar, desarrollar y/o modificar los diferentes aspectos que las constituyen. Pero además de su estudio individualizado, se tendrá que realizar el “encaje” de ambas. La organización deberá también identificar si existe algún desfase entre su Filosofía Corporativa y la Cultura Corporativa existente en ese momento. Si hubiera incongruencias, se deberán plantear las posibles soluciones para corregirlo, ya que esas diferencias entre la Filosofía Corporativa y la Cultura Corporativa actual afectarán negativamente a la imagen que los públicos tengan de la organización.

3.1.2 Análisis del Entorno y de la Competencia

Sin duda, la información originada en la organización y convenientemente transmitida a los públicos es un elemento fundamental para la formación de la imagen de una organización, siendo además

un factor altamente controlable en cuanto a sus contenidos y difusión. Pero ello no quiere decir que dicha información sea la única ni la más importante que afecta a la imagen en los públicos. La información generada en el entorno de la entidad y transmitida por diferentes canales puede ser también muy importante para la formación de una imagen favorable o desfavorable de la organización. Otras organizaciones pueden competir por la atención de los públicos; pueden suceder eventos no previstos que llamen la atención pública e incluso los medios de comunicación masivos pueden ejercer su influencia.

Por ello, se hace necesario analizar los componentes comunicativos del entorno general y competitivo de la organización. Así, se deberá realizar un *análisis del entorno*, a nivel general, y un *análisis de la competencia*, a nivel particular. El Análisis del Entorno es el estudio de la evolución de las tendencias globales del entorno general (político-legal, económico, social y tecnológico) y específico (competitivo y laboral) de la organización, y la evaluación de cómo pueden afectar (de forma positiva o negativa) a la definición de los atributos de la identidad corporativa y a la imagen de la organización. El *Análisis de los Competencia* es el estudio de las características y capacidades de los competidores, y la evaluación de cómo pueden afectar (de forma positiva o negativa) a la imagen corporativa y a la definición de los atributos de identidad de la organización.

3.1.3 Análisis de los Públicos

Esta parte del *Análisis Estratégico de Situación* busca investigar cuáles son los públicos (o *stakeholders*) vinculados a la organización, cuáles de ellos son prioritarios y cuáles son secundarios, y qué características tienen, ya sea a nivel personal, grupal o de consumo y procesamiento de la información. Para las organizaciones es de vital importancia conocer cuáles son los públicos con los que se relaciona y saber cuáles son sus características e intereses, ya que ello condicionará la elección de los atributos del Perfil de Identidad Corporativa y la gestión de la Comunicación Corporativa de una organización.

La *Estructura de Públicos* de una organización es el conjunto de públicos con los que una entidad tiene o puede tener relación, y vendrá definida por 2 procesos básicos: a) la *identificación* de los Públicos, y b) la

jerarquización de los públicos de la organización. Así pues, la estructura de públicos de una organización estará conformada por todos los públicos con los que ella establezca una interacción y por la priorización de aquéllos más importantes, todo ello en función de las características de la organización, de su relación particular con los públicos y de la situación en la que se encuentre.

Además de la estructura de públicos, es importante conocer las características particulares que identifican a cada uno de los públicos de la organización (ya sean particularidades demográficas, de consumo de información, etc.), que permita definir su *Perfil de Público* y comprender mejor a cada uno de ellos, para poder establecer una planificación adecuada del Perfil de Identidad Corporativa. Así, deberemos obtener información sobre los siguientes aspectos de cada uno de los públicos de la organización:

3.1.4 El Análisis de la Imagen Corporativa

El *Análisis de la Imagen Corporativa* busca definir la notoriedad de las organizaciones y los atributos básicos asociados a ellas, que definen la imagen de cada entidad (Capriotti, 1992, 1999 y 2009; Arnold, 1994; Villafañe, 1999; Davis, 2002; Sanz de la Tajada, 1996). La investigación de la imagen corporativa permitirá a la organización conocer su *Perfil de Imagen Corporativa* y el de otras entidades, dando como resultado el *mapa mental* que tienen los públicos sobre la organización y los competidores y el propio sector de actividad.

Es conveniente remarcar que cada uno de los públicos de la organización se formará una imagen propia y particular de la organización y de las demás entidades. Por lo tanto, lo correcto (y lo ideal) sería realizar un análisis de imagen corporativa en cada uno de los públicos de la organización. Sin embargo, esto es casi imposible debido a la gran cantidad de públicos que tiene una entidad, por lo cual sería conveniente que, al menos, se desarrollara una investigación de imagen corporativa para los públicos claves de la organización.

El Análisis de la Imagen Corporativa consta de 2 tipos de estudios: a) el Estudio de la Notoriedad Corporativa, y b) el Estudio del Perfil de Imagen Corporativa.

Por *Notoriedad* se entiende el grado de conocimiento que tienen los públicos acerca de una organización. Es importante analizar cuál es la notoriedad de una entidad, porque si no hay notoriedad, no hay imagen. Es decir, los públicos no pueden tener una imagen de una organización (a favor o en contra) si no la conocen (si no saben que existe o no saben qué hace). Por ello, la primera reflexión a plantear en un estudio de Imagen Corporativa es: la organización, *¿tiene problemas de imagen o de notoriedad?* En muchos casos se suele confundir una cosa con la otra, pero mientras en los aspectos de notoriedad se refieren a un problema de conocimiento de la organización, en las cuestiones de imagen es un problema de valoración, positiva o negativa, de la entidad.

Por medio del estudio de los atributos de la Imagen Corporativa se intentará obtener el *Perfil de Imagen Corporativa* de una organización, analizándolo desde una perspectiva comparativa con las entidades competidoras. La Imagen Corporativa está formada por un conjunto de atributos (calidad, precio, tecnología, etc.), los cuales, al ser evaluados y valorados de una determinada forma por los públicos, conforman la Imagen Corporativa de una entidad.

Para estudiar el Perfil de Imagen Corporativa en los públicos que nos interesen, primero se deberán analizar cuáles son los *Atributos de Imagen*, que identifica cuáles son los atributos de la imagen de todo el mercado o sector de actividad y cuál es su importancia relativa. Posteriormente, se definirá el *Perfil de Imagen Corporativa* de las organizaciones analizadas. Es decir, primero se deberán establecer los parámetros de valoración de la imagen corporativa, para luego determinar cuáles son los atributos asignados a cada organización estudiada.

Es importante remarcar que, en todo momento, estamos hablando de creencias para los públicos, y no de realidades. Es decir, si los públicos creen que una organización no tiene un alto nivel de calidad, aunque la entidad sí posea una buena calidad, para los públicos no la tiene, y en función de ello la van a valorar. Por lo tanto, el estudio de Imagen Corporativa está dirigido a analizar lo que las personas *creen* sobre las diferentes organizaciones en un entorno general y competitivo, de las opiniones que tienen sobre lo que ellos suponen que son y hacen las organizaciones, y no de las realidades particulares y concretas de tales entidades.

3.1.5 Diagnóstico de Identidad e Imagen Corporativa

Con la información disponible sobre la organización, el entorno general y competitivo, las entidades competidoras, los públicos y los estudios de imagen corporativa, se deberá realizar un diagnóstico de la situación en la que se encuentra la organización a nivel de identidad e imagen corporativa. Para ello, se pueden utilizar 2 de los métodos más usuales: el *Análisis DAFO* y el *Análisis de Escenarios Estratégicos*.

El análisis DAFO (o FODA, como se denomina en muchos países de Latinoamérica) es un diagnóstico (análisis y evaluación) de la situación actual y de su posible evolución futura para la organización y su entorno, en función de la información disponible. Al hablar de “DAFO de Identidad e Imagen Corporativa” estamos centrando el trabajo de diagnóstico en los aspectos vinculados con la Identidad y la Imagen de nuestra organización en relación con todos los datos del entorno general y competitivo.

Los *Escenarios Estratégicos de Imagen Corporativa* se refieren al análisis de las opciones estratégicas genéricas posibles que tiene la organización a la hora de elegir los atributos de identificación que formarán el Perfil de Identidad Corporativa. Por medio del estudio de los escenarios estratégicos, la organización visualizará el escenario competitivo en el que se encuentra (a nivel de identidad), y definirá la ubicación de la entidad con respecto a otras organizaciones en función de los diferentes atributos de identidad. Los *Escenarios Estratégicos* se pueden plantear como un conjunto de posibilidades sobre la situación estratégica global del mercado o sector de actividad, y sobre la cual se podrán establecer una serie de soluciones o alternativas a nivel de *Estrategia Global de Identidad Corporativa*.

3.2 Definición del Perfil de Identidad Corporativa

La segunda gran etapa de la Gestión Estratégica de la Identidad Corporativa tiene por finalidad concretar el *Perfil de Identidad Corporativa* (como la organización desea ser vista por sus públicos). O sea, establecer las características de identificación básicas asociables a la organización, que permitan lograr la identificación, la diferenciación y la preferencia de los públicos (Capriotti, 1999 y 2009; Aaker y Joachimsthaler, 2001; Arnold, 1994; Kapferer, 1992; LePla y Parker, 2002).

Podemos definir una *Estrategia* como el conjunto de lineamientos que establecerán el carácter de los objetivos, orientarán la asignación de los recursos, y señalarán la dirección de todas las acciones para el logro de las metas finales de la organización. En este sentido, la definición del *Perfil de Identidad Corporativa* constituye una toma de decisión estratégica para la organización, ya que define cómo quiere ser vista la entidad, y será el instrumento rector de toda la actividad de la organización, dirigida a desarrollar una Identidad Corporativa fuerte, coherente, diferenciada y atractiva para los públicos. En última instancia, definir el Perfil de Identidad Corporativa es establecer la *Estrategia de Identidad Corporativa* de la organización.

Este Perfil de Identidad Corporativa (en adelante, PIC) tiene su punto de partida en la Identidad Corporativa (Filosofía y Cultura) de la organización, pero sin olvidarse de la opinión de los públicos y de la situación del entorno. Es decir, la definición del PIC implica la transformación de la filosofía y cultura corporativa en un conjunto de atributos y valores diferenciales para los públicos. En esta etapa la premisa central es adaptar los lineamientos o pautas globales establecidas en la Identidad Corporativa, a un sistema global de rasgos, atributos y valores (centrales, duraderos y distintivos) que señalen o demuestren el valor diferencial que dará la organización a sus públicos, que la identifiquen y diferencien de otras organizaciones, que se adecue a los intereses presentes y/o futuros de los públicos y que se adapte al entorno cambiante en el que se encuentra. Así pues, esta etapa se refiere, básicamente, a un conjunto de decisiones estratégicas que deben ser tomadas por la dirección acerca del Perfil de Identidad Corporativa y que condicionarán decisivamente la forma de actuar y de comunicar de la organización.

El Perfil de Identidad Corporativa es, pues, un *Core Value Proposition*, o sea, un conjunto atributos, beneficios y valores (centrales, perdurables y distintivos) que la organización ofrece a sus públicos. La organización, pues, se transforma para los públicos en un *Value Pack*. Es decir, la entidad se constituye como un conjunto de valores, soluciones o beneficios que ofrece a sus públicos. Así, hay un cambio en la forma de “pensar” la actividad de una organización: la organización no “hace” productos o servicios, “hace” soluciones, valores o beneficios para sus públicos. En este sentido, la materialidad de la organización (sus

oficinas, sus fábricas, sus productos y servicios, etc.) se convierten en meros “*sportes físicos*” del *Value Pack* que la organización presenta a sus públicos: la Conducta Corporativa será la “demostración” del *Value Pack*, y la Comunicación Corporativa será la “comunicación” del *Value Pack*, que la organización realiza para sus públicos.

Para llevar adelante la Estrategia de Identidad Corporativa, la organización deberá establecer el *Perfil de Identidad Corporativa (PIC)*, es decir, determinar cuáles serán el *conjunto de rasgo, atributos y valores de identificación básicos (centrales, perdurables y distintivos) asociables a la organización*. Esta estructura del PIC será la identidad a comunicar por la organización, es decir, el eje comunicativo de la entidad. Por tanto, será el contenido de los mensajes que los públicos recibirán por medio de los diferentes canales de comunicación que la organización establecerá.

A la hora de establecer el Perfil de Identidad Corporativa, el primer aspecto clave es determinar cuál es la combinación adecuada de atributos que la organización seleccionará para su PIC. Podemos plantear tres tipos de atributos:

- Los *Rasgos de Personalidad* (la organización como “persona”): son el conjunto o sistema de conceptos relativos a las características genéticas o de comportamiento que definen el carácter de la organización. Están ligados a la forma de ser y de expresarse de la entidad (joven, moderna, dinámica, divertida, etc.). Responde a la idea de *¿cómo somos?*.
- Los *Valores Institucionales* (la organización como “institución social”): son el conjunto o sistema de conceptos básicos o finalistas que la organización asume como institución, en relación con su entorno social, cultural, económico, etc., con la intención de generar credibilidad y confianza. Ligados al plano de los contenidos, expresan los valores o principios de la organización (ética corporativa, compromiso, cuidado del medio ambiente, fomento de la cultura, etc.). Responden a la idea de *¿en qué creemos?*.
- Los *Atributos Competitivos* (la organización como “entidad comercial”): son el conjunto o sistema de conceptos instrumentales, orientados a fortalecer las capacidades competitivas de la

organización, con la intención de ganar clientes/usuarios y lograr su fidelidad. Ligados también al plano de los contenidos, expresan las ventajas, beneficios o soluciones que identifican y diferencian a la organización (calidad, variedad, servicio al cliente, tecnología, precio, etc.). Responden a la idea de *¿cómo hacemos nuestro negocio?*.

Cada organización establecerá la *combinación de atributos deseados* para el PIC Global de la organización, o sea, la combinación de rasgos de personalidad, de valores institucionales y de atributos competitivos que considere más adecuada. No existe una norma ni una fórmula general establecida. Hay organizaciones cuyo PIC Global está formado principalmente por atributos competitivos (o tienen más importancia los aspectos comerciales), mientras que hay otras entidades que dan mayor peso específico a los valores institucionales o sociales. En cualquier caso, la fórmula correcta vendrá condicionada por los aspectos antes señalados. Lo que sí es claro es que la cantidad de atributos no deben ser excesivos, y esos atributos deben ser importantes y valiosos para los públicos. Sin duda, no es lo mismo definir el PIC de un pequeño comercio local (que podría tener un grupo reducido de atributos) que el PIC de una organización multinacional (cuyos conjunto de atributos podría ser numeroso) o el PIC de una ciudad o de un país (que podrían establecer un conjunto o red amplia de atributos).

Luego de la elección de los atributos de identificación corporativos se deberá determinar el “Nivel de Importancia” deseada de los atributos, por medio del *Nivel de Relevancia* de los atributos y del *Nivel de Reconocimiento deseado* en los públicos para cada uno de los atributos. Es decir, tendremos que definir el grado de intensidad que se desea lograr para los atributos elegidos. El *Nivel de Relevancia* de los atributos representa el grado de “centralidad” que la organización asigna a cada uno de los atributos seleccionados del PIC. En este sentido, podrá establecer atributos principales ó *centrales* (que son los 2 ó 3 atributos de primer nivel de relevancia), atributos secundarios ó *complementarios* (que pueden ser los 2 ó 3 atributos de segundo nivel, de importancia media), y los atributos terciarios ó *periféricos* (que son los atributos de importancia baja, los restantes atributos asignados al PIC de la organización). Esta diferenciación en 3 niveles puede darse en cualquier Perfil de Identidad (sea un producto o servicio, una organización, un sector, una ciudad

o un país), pero es más necesario y frecuente que se realice en aquellos casos donde el PIC sea complejo (con muchos y diversos atributos). El *Nivel de Reconocimiento deseado* es la asignación de un valor a cada uno de los atributos, en función de su nivel de relevancia. Este aspecto es muy importante, porque nos permitirá establecer una graduación numérica individual y particular para cada uno de los atributos, y poder trasladar posteriormente el PIC a una representación gráfica.

3.3 Comunicación del Perfil de Identidad Corporativa

La Tercera Etapa es la *Comunicación del Perfil de Identidad Corporativa* a los diferentes públicos. En esta etapa determinaremos las posibilidades comunicativas de la organización y plantearemos el plan de comunicación con los diferentes públicos de la entidad para transmitir el Perfil de Identidad Corporativa establecido en la etapa anterior e intentar influir en la imagen corporativa.

La comunicación del PIC es un aspecto fundamental de la *gestión estratégica de la Identidad Corporativa*, ya que por medio de ella transmitiremos a los públicos quiénes somos, qué hacemos y cómo lo hacemos en la organización, de forma diferente a los demás organizaciones del sector. Podemos definir la comunicación corporativa como el sistema global de comunicación entre una organización y sus diversos públicos. Junto con la conducta corporativa son los 2 vectores de comunicación de que dispone la organización para llegar a sus públicos. Así, la Comunicación Corporativa se transforma en un *instrumento* básico por medio del cual la organización dará a conocer a sus públicos su Perfil de Identidad Corporativa. Comunicar, en términos de identidad corporativa, significa *comunicar la identidad y la diferencia*. Es decir, la comunicación adopta una perspectiva claramente distintiva, que nos permita lograr la identificación, la diferenciación y la preferencia de los públicos de la organización. En este sentido, la comunicación se hace indispensable: si no comunicamos nuestra existencia, no existimos. Si no comunicamos nuestros aspectos distintivos y diferenciales, no somos diferentes. Aunque existamos, los públicos no nos conocerán. Aunque seamos diferentes, los públicos no lo sabrán.

Para que la comunicación sea realmente efectiva y coherente, se deberán tener en cuenta algunos aspectos, que son la base sobre la que se sustenta y organiza la comunicación corporativa:

- *Todo comunica en una organización:* en una organización no sólo comunican las campañas publicitarias o de relaciones públicas, sino también toda la actividad cotidiana de la organización. Desde sus productos y servicios hasta el comportamiento de sus miembros, son aspectos que “dicen” cosas sobre la organización, que comunican cómo es la entidad, y por lo tanto, todos esos aspectos deben ser cuidados y planificados, para que sean coherentes con todos los mensajes “simbólicos” de la organización. Así, la creación, cambio, mantenimiento o fortalecimiento de la imagen corporativa no es una responsabilidad que corresponda solamente al área de comunicación o marketing de la organización, sino que todos los miembros de la entidad deben estar implicados en ello. Si no logramos una adhesión importante de todas las personas de la organización, desde la dirección general hasta los niveles de contacto directo con los públicos, no podremos llevar a cabo una acción efectiva de comunicación, puesto que todas las personas de la entidad, con su actividad diaria, “transmiten” el PIC de la organización.
- *La comunicación debe estar integrada:* si reconocemos que existen una multitud de aspectos que comunican en la organización, se deberán planificar adecuadamente cada uno de ellos (o al menos, identificarlos e intentar gestionarlos), para que exista una coherencia y un apoyo y reafirmación mutua entre las diferentes alternativas comunicativas (Van Riel, 1997; Capriotti, 1999 y 2009). En muchas situaciones, la comunicación de una organización se termina fragmentando para dar cabida a las diferentes disciplinas (publicidad, relaciones públicas, marketing directo, patrocinio, etc.) con sus correspondientes especialistas (cada uno con su *manual*). En estos casos, la comunicación acaba convirtiéndose en un conjunto de acciones diferentes, con objetivos diferentes y mensajes diferentes, centrándose cada uno en su parcela. Esto, en muchas ocasiones, suele generar problemas de coherencia comunicativa. Lo adecuado sería que se identificaran las necesidades comunicativas de cada uno de los públicos con los que queremos comunicar, y en función de ello, establecer los objetivos, el mensaje a comunicar y las acciones necesarias (sean éstas de publicidad, de relaciones públicas, etc.). Con ello se logrará dar una mayor coherencia a la comunicación de la organización y se obtendrá un efecto sinérgico entre las diferentes

acciones. Así, la Comunicación Corporativa debe plantearse como una “acción integrada de comunicación” de la organización.

- *La comunicación es generadora de expectativas*: todas las actividades de comunicación que haga una organización estarán manifestando lo que se puede esperar de los productos o servicios de la entidad, así como lo que se puede esperar de la propia organización en cuanto tal. Así, la comunicación corporativa es, esencialmente, la gestión de las “promesas” de la organización, difundiendo lo que se puede esperar de la misma, de sus productos, de su comportamiento, funcionamiento o de las soluciones o beneficios que otorga. Esto es un aspecto fundamental, puesto que esta acción comunicativa actuará como generadora de expectativas, lo cual influirá, de forma determinante, en el grado de satisfacción final que tendrán los públicos con respecto a la organización. Esta satisfacción estará en función de la correlación entre los siguientes aspectos: a) las necesidades y deseos reales de los públicos, b) las “promesas” de la organización (mediante las expectativas generadas por la comunicación), y c) las experiencias de los públicos con el comportamiento cotidiano de la organización.

Por esta razón, se deberá establecer un *Plan de Comunicación Corporativa* de la organización. Este plan representa el proceso de planificación general de toda la actividad comunicativa de la organización, que permita una transmisión adecuada del Perfil de Identidad Corporativa, que garantice una actuación coherente y eficiente sobre los públicos de la organización y que colabore en el logro de los objetivos finales de la misma.

La planificación de la comunicación corporativa deberá responder a las directrices marcadas dentro de la estrategia general de la organización, contribuyendo, en la medida de lo posible y desde su perspectiva comunicativa, al logro de los objetivos globales de la entidad. Por ello, la planificación adecuada de la comunicación corporativa es uno de los máximos retos profesionales a los que se enfrenta la persona responsable de la comunicación de una organización.

Bibliografía

- Aaker, D. (1994): *Gestión del Valor de la Marca*, Díaz de Santos, Madrid.
- Aaker, D. (1996): *Construir marcas poderosas*, Gestión 2000, Barcelona.
- Aaker, D. y Joachimsthaler, E. (2001): *Liderazgo de Marca*, Deusto, Bilbao.
- Arnold, D. (1994): *Como gestionar una marca*, Parramón, Barcelona.
- Capriotti, P. (1992): *La Imagen de Empresa*, El Ateneo, Barcelona [versión online 2006 en www.bidireccional.net].
- Capriotti, P. (1999): *Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa*, Ariel, Barcelona.
- Capriotti, P. (2009): *Branding Corporativo, Libros de la Empresa*, Santiago de Chile [disponible online en www.bidireccional.net].
- Davis, J. (2002): *La Marca*, Prentice Hall, México.
- Kapferer, J. (1992): *La marca, capital de la empresa*, Deusto, Bilbao.
- Kapferer, J. (1994): *Strategic Brand Management*, Kogan Page, Londres.
- Keller, K. (1998): *Strategic Brand Management*, Prentice-Hall International, Englewood Cliffs, (USA).
- Keller, K. (2008): *Administración estratégica de la marca*, Pearson, México.
- LePla, J. y Parker, L. (2002): *Integrated Branding*, Kogan Page, Londres.
- Marion, G. (1989): *Les Images de l'enterprise*, Ed. d'Organization, Paris.
- Sanz de la Tajada, L. (1996): *Auditoría de la Imagen de Empresa*, Síntesis, Madrid.
- Van Riel, C. (1997): *Comunicación Corporativa*, Prentice-Hall, Barcelona.
- Villafañe, J. (1999): *La gestión profesional de la imagen corporativa*, Pirámide, Madrid.

PAUL CAPRIOTTI

(Argentina)

Paul Capriotti es Doctor en Ciencias de la Comunicación por la Universidad Autónoma de Barcelona (España) y Licenciado en Comunicación Social (Relaciones Públicas) por la Universidad Nacional de Rosario (Argentina). También es PDD en Dirección de Marketing por ESADE. Es Profesor de Relaciones Públicas y Comunicación Corporativa de la Universidad Rovira i Virgili (Tarragona, España). También es director de Bidireccional, SCP, consultora de estrategia de comunicación e imagen corporativa.

Anteriormente, ha sido profesor y coordinador de la Licenciatura de Publicidad y Relaciones Públicas, y Director del Departamento de Comunicación Corporativa en la Universidad de Vic (España). Antes de trabajar en la Universidad, fue Consultor de Estrategias de Imagen y Comunicación Corporativa.

Ha trabajado para el Ayuntamiento de Barcelona (Departamento de Cultura) en el desarrollo de la marca Barcelona, ciudad de museos. Antes de ello, fue Brand Communication Manager de Epson Ibérica, y miembro del Brand Management Teamwork de Epson Europe y de Seiko Epson Corporation Worldwide.

Ha publicado diversos capítulos de libros y 4 libros: Imagen de Empresa (1992), Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa (1999), La Marca Corporativa/Gestión de la Marca Corporativa (2005/2007) y Branding Corporativo (2009).

Es autor de diversos artículos en revistas de reconocido prestigio a nivel nacional e internacional, como Public Relations Review, Journal of Communication Management, Business & Society, Corporate Communications, Razón y Palabra; Sphera Pública y Zer. Es Profesor Invitado en diferentes universidades españolas y latinoamericanas.

 www.bidireccional.net