

Título: Desarrollo de un nuevo modelo de gestión organizativa basada en un ciclo de mejora continua para el área institucional de la automotriz de Argentina, CHIKARA S.A.

Autor: María Guadalupe Cravino

Director: Hugo Brunetta

Fecha:

Tema: Modelo de Gestión para la Imagen Corporativa.

## **1. Introducción** (Extensión entre 1 y 2 carillas)<sup>1</sup>

Explicitación del tema y del recorte del problema que se va a desarrollar.

Tema: Desarrollo de la Gestión Estratégica de la Identidad Corporativa como un nuevo modelo de gestión que permita mediante un ciclo de mejora continua fijar objetivos, realizar un seguimiento de la actuación y realizar ajustes.

Es decir incluir en el proceso para medir la imagen corporativa un análisis de la situación, medir resultados y tomar acción correctiva en caso necesario.

Problema: En Argentina las unidades de negocio actúan aisladamente, cada una tiene un Gerente de Marketing, un Gerente de ventas con objetivos específicos. Por ende no hay comunicación institucional ya que la comunicación y publicidad que hoy se realiza es únicamente de producto. Las actividades de Marketing, comunicación, promoción y publicidad la realiza cada unidad de negocio en forma aislada sin un objetivo en común. Las acciones de presencia de marca, eventos corporativos las realiza cada unidad de negocios bajo su propia marca, sin una previa investigación ni planificación y por ende tampoco fijación de objetivos. Debido a esto es que se plantea como fundamental la investigación sobre la imagen corporativa y los resortes que llevan a su formación y modificación, para luego poder realizar con eficacia nuestro trabajo de actuación sobre ella.

Explicitación de los objetivos generales.

### **Objetivo General**

- *Desarrollar un nuevo modelo de gestión organizativa para el área institucional que permita fortalecer la Identidad e Imagen Corporativa de la Empresa.*

### **Objetivos Particulares:**

- Analizar el posicionamiento actual de Chikara S.A. en relación a sus principales atributos de imagen.
- Entender la imagen como un importante factor de competitividad empresarial
- Analizar el concepto “branding” y la importancia de la Identidad Corporativa como elemento de identificación y diferenciación.
- Analizar los componentes de la Identidad Corporativa, los públicos claves o stakeholders y atributos de imagen.

---

<sup>1</sup> Tamaño de letra Arial 12. Espaciado 1,5

Identificación de las hipótesis en sentido o estricto o las hipótesis de trabajo que permitieron articular el trabajo. (No hay).

Explicitación de los propósitos de la investigación / posibles aportes:

Para determinar el grado de eficacia conseguido a causa de la comunicación corporativa de la empresa y como parte el Programa de Identidad e Imagen Corporativa se realizó una investigación de campo que empieza con el análisis de la situación actual, es decir la toma en contacto con la realidad actual para conocer mejor la situación, lo que nos permitirá tener un punto de referencia para los análisis subsiguientes a partir del posicionamiento analítico (imagen perceptual comparativa de la empresa). El estudio de la identidad corporativa nos lleva al análisis de la imagen corporativa que es el resultado de la interacción de las experiencias, creencias, sentimientos e informaciones que tiene el público sobre la empresa como también de las diferentes fuentes que participan en la creación de la imagen, las relativas al producto ofertado, las relativas a la distribución y puntos de venta y cualquiera de las manifestaciones de comunicación como Publicidad, Relaciones Públicas, cartas, folletos, los propios empleados como fuentes de información etc.

Con el estudio de la imagen se pretende recoger información necesaria para definir la posición que la empresa ocupa en la opinión pública que son los diferentes públicos con los cuales la empresa se relaciona, esto nos permitirá conocer las percepciones que tienen sobre el perfil de la empresa.

Así de esta manera una vez recogida toda la información necesaria para definir la posición que ocupa la empresa en la opinión pública se elaborará un Programa de Imagen Institucional donde se plantea la remodelación de las estrategias actuales en función de los datos obtenidos, la elaboración de nuevas estrategias tendientes a lograr la consolidación de la Imagen tradicional teniendo en cuenta las desviaciones, haciendo foco en los atributos culturales que se quiere reforzar, una jerarquización de las medidas a adoptar partiendo de los datos obtenidos de la investigación y los que se refieren a los planes de Management en las diversas actividades de su desarrollo y por último contar con parámetros referenciales que permitan la validación de todas las modificaciones futuras adoptadas que forma parte de la filosofía japonesa del valorar la teoría y que los hechos deben estar fundamentados evitando la intuición.

Explicitación de la metodología y el modo en que ha sido organizada la Tesis para su exposición.

- Explicación de la situación actual de Chikara S.A
- Explicación del problema a tratar.

- Desarrollo del trabajo de campo y las conclusiones extraídas de la investigación.
- Desarrollo del marco propositivo.

## **2. Antecedentes y Planteo teórico** (Extensión no más de 2 carillas)

Breve mención a los antecedentes e investigaciones previas que permitan reconocer el estado del arte.

A partir de un método inductivo se analizaron las consecuencias de no poseer un modelo de gestión de Imagen Corporativa. A partir de la observación de hechos puntuales (la cultura de la empresa, las formas que adopta la comunicación corporativa dentro de la empresa y el análisis de las encuestas) demuestran como esto afecta la Imagen Corporativa llevando a la necesidad de implementar un modelo de gestión basado en un ciclo de mejora continua con objetivos de imagen específicos y discriminados en base al tipo de público y atributo teniendo en cuenta la visión de la empresa para los próximos años.

Explicitación y definición de los conceptos centrales de la Tesis y el modo en que se los articuló para dar cuenta del objeto de estudio.

Como conceptos centrales elegidos fueron la Imagen e Identidad Corporativa ya que son el puntapié inicial para realizar el modelo de gestión enfocado en la comunicación propuesto.

- **Imagen Corporativa**

Entendida como un elemento de identificación y diferenciación frente a la competencia y que, por lo tanto, permite que la empresa se posicione en la mente de sus públicos agregando valor de acuerdo a los objetivos propuestos por la misma. La **imagen corporativa** es la forma en como se percibe una compañía. La imagen de la empresa se genera en los públicos, es el resultado de la interpretación que hacen los públicos de la información o desinformación sobre la organización. Esta tiene como principal objetivo lograr la identificación, diferenciación y preferencia de la organización. Es la actitud que tienen los públicos hacia la organización como tal, en cuanto ser vivo, social y comunicativo. Es la idea global que tienen sobre sus productos, sus actividades y su conducta. Típicamente, una imagen corporativa se diseña para ser atractiva al público, de modo que la compañía pueda provocar un interés entre los consumidores, genere riqueza de marca y facilite así ventas del producto.

La imagen no sólo es fruto de la comunicación, sino también de la gestión de la empresa (cualquier comportamiento de la empresa puede evaluarse en términos de imagen).

- **Identidad Corporativa**

Son las características, valores y creencias con las que la organización se auto identifica y se auto diferencia de las otras organizaciones. Desde la óptica del análisis organizacional, la identidad en una organización la constituye todo aquello que permita distinguir a la organización como singular y diferente de las demás.

A su vez la identidad incluye: La cultura corporativa entendida como el conjunto de códigos compartidos por todos los miembros de una entidad.” Formada por las Creencias (presunciones básicas compartidas por la organización), los Valores (son el conjunto de principios compartidos por los miembros de la organización en su relación cotidiana dentro de la entidad) y las Pautas de Conducta (los modelos de comportamientos observables en un grupo amplio de miembros de la organización) y la Filosofía Corporativa:

*En cierto modo, representa los “principios básicos” (creencias, valores y pautas de conducta) que la entidad debería poner en práctica para llegar a cumplir sus metas y objetivos finales fijados.”*

La Filosofía Corporativa debería responder a, fundamentalmente, tres preguntas: *¿Qué hago?; ¿Cómo lo hago? y ¿A dónde quiero llegar?*

En función a estos tres interrogantes, podemos establecer que la Filosofía Corporativa estar compuesta por tres aspectos básicos: a) La *Misión Corporativa (razón de ser de una organización, definición del negocio o actividad)*, b) La *Visión (perspectiva del futuro de la organización, el objetivo final)*, y c) Los *Valores Centrales Corporativos (valores o principios profesionales)*.

La Identidad, la Imagen y la Comunicación Corporativa pueden ser consideradas como fenómenos específicos interrelacionados, incluidos dentro del contexto genérico de la comunicación de las organizaciones con sus diferentes públicos.

Conceptos centrales: comunicación de la marca corporativa, la que representa a la empresa como una Institución. La comunicación institucional / organizacional es una de las disciplinas que más transformaciones ha sufrido en los últimos 15 años en la Argentina y en el mundo entero.

En cuanto a la Imagen Corporativa, no se gestiona directamente sino por medio de la gestión de la Identidad Corporativa y la Comunicación.

### **3. Materiales y Métodos** (Extensión no más de 1 carilla)

**Tipo de Tesis:** Propuesta de un modelo de gestión para la Imagen Corporativa.

Luego de haber analizado la situación actual producto de una previa investigación de la empresa en términos de Identidad e Imagen Corporativa, se presenta un modelo de gestión siguiendo el modelo japonés de mejora continua llamado PDCA (Plan, Check, Do and Act) se presenta un modelo de gestión que enfatiza la importancia de “medir” la imagen corporativa en función de atributos previamente definidos.

**Abordaje Metodológico:** Investigación cuanti-cualitativa: Analítica-Exploratoria: A partir de un método inductivo se analizaron las consecuencias por no poseer un modelo de gestión de Imagen Corporativa. A partir de la observación de hechos puntuales (la cultura de la empresa, las formas que adopta la comunicación corporativa dentro de la empresa, el análisis de las encuestas) demuestran como esto afecta la Imagen Corporativa llevando a la necesidad de implementar un modelo de gestión basado en un ciclo de mejora continua con objetivos de imagen específicos y discriminados en base al tipo de público y atributo teniendo en cuenta la visión de la empresa para los próximos años.

Investigación Propositiva. Porque el estudio ha comprendido la elaboración de un “Modelo de Gestión de Imagen Corporativa”. Investigación Bibliográfica. Esta se realizó a través de la recopilación de información literaria relacionada con el tema: Libros, Entrevistas, Revistas y Publicaciones así como cualquier documento que proporcionó la información necesaria.

Investigación de Campo La investigación de campo se realizó a través de entrevistas en profundidad donde se desarrollaron encuestas con preguntas semi-estructuradas destinadas al perfil de consumidor tipo de la empresa y evaluó el posicionamiento de la empresa con respecto a sus principales atributos.

Se utilizó una metodología exploratoria donde se realizaron entrevistas en profundidad de 30 minutos aproximadamente.

**Fuentes:** Hombres y mujeres correspondientes al perfil de consumidor de productos de la Chikara S.A.

**Selección de casos:** se realizarán sobre los que mas se ajusten con las características del perfil de consumidor: *“Hombres y mujeres de 25 a 65 años con un nivel socio económico medio-alto y alto residentes de Capital y Gran Buenos Aires.”*

**Instrumentos de recolección:** Encuestas que se llevaron a cabo mediante entrevistas en profundidad de 30 minutos cada una.

#### **4. Resultados y Discusión** (Extensión entre 1 y 2 carillas)

Enumeración de los hallazgos específicos de la Tesis

Explicitación de la relación entre hallazgos y los conceptos teóricos definidos en el planteo teórico

Explicitación de la significación de los resultados (explicada en puntos anteriores)

Hallazgos específicos:

- Chikara es una marca reconocida y respetada en el mercado argentino, esto se refuerza y potencia en las personas que fueron usuarias de la marca ya que surge espontáneamente entre las principales marcas de automóviles y en algunos casos figura como una marca comprometida con el medio ambiente.
- Chikara tiene gran reconocimiento que tiene Chikara entre las mentes de los consumidores, ya que casi el 100% de nuestros encuestados la reconoció.
- En general los consumidores valoran el medio ambiente y buscan que las empresas actúen en pos del cuidado del mismo.
- Hay que reforzar la comunicación en cuanto a las iniciativas que Chikara realiza como Responsable por el cuidado del medio ambiente y seguridad ya tiene una larga historia de liderazgo en el desarrollo y aplicación de tecnologías avanzadas y diseños para mejorar la seguridad de todos los usuarios, incluyendo los ocupantes de automóviles, motociclistas y peatones.
- Si bien los atributos de Chikara en cuanto a tecnología y responsabilidad por el medio ambiente la posicionan en las principales marcas que surgen en los consumidores, de un total de 100 encuestas la Marca 2 que es el principal competidor de Chikara, obtuvo el mayor puntaje como responsable por el cuidado del medio ambiente con un 35%. Es por ello que es importante mejorar la posición cuanto antes en el mercado y empezar a comunicar los esfuerzos de Chikara por preservar el medio ambiente y en seguridad.
- También tiene muy buena percepción de la relación precio / calidad e innovación.
- Si nos comparamos con su principal consumidor, en la mayoría de los atributos somos similares, solo hace falta hacer foco en la comunicación de las acciones de la empresa relacionadas al medio ambiente ya que el principal competidor esta mejor posicionado en este concepto.

- Versus su principal competidor una fortaleza para Chikara es la confiabilidad en sus productos.
- La imagen de marca en los encuestados es similar para Chikara y su principal competidor en cuanto a Calidad, Servicio al Cliente, Prestigio y Confort.

#### Relación entre hallazgos y los conceptos teóricos definidos en el planteo teórico

La investigación refleja como los atributos previamente seleccionados como prioritarios para posicionar en la mente de los públicos (Responsable por el cuidado del medio ambiente e Innovación) muestran una desventaja en relación a la posición que ocupa el principal competidor. Es decir que los encuestados le dieron mayor puntaje al competidor. Con lo cual esto demuestra la necesidad de reforzar la comunicación de los mismos bajo un proceso que permita luego volver a medir la imagen y realizar las correcciones necesarias.

En función a lo definido como Imagen e Identidad en el marco teórico en Innovación y Responsable social observamos una diferencia lo que nos lleva a la necesidad de hacer foco en la comunicación sobre innovación de sus productos en temas de seguridad y las acciones que la empresa realiza en relación al cuidado del medio ambiente.

## **5. Conclusiones / Recomendaciones** (Extensión hasta 1 carilla)

[Análisis de los resultados en relación con posibles implicancias, aplicaciones, nuevas líneas a investigar o la formulación de nuevas hipótesis.](#)

De la presente investigación se desprenden una serie de conclusiones relevantes que demuestran como hoy en un mercado tan competitivo y cambiante la imagen corporativa es un elemento esencial de diferenciación y posicionamiento ya que hoy es muy difícil mostrar una ventaja competitiva que nos diferencie.

Si bien Chikara esta bien posicionada como empresa prestigiosa, confiable que fabrica y comercializa productos de calidad no logra diferenciarse con respecto a sus principales competidores en los que hoy son los principales atributos y que quiere reforzar como la innovación creando productos cada vez más seguros y el cuidado por el medio ambiente. Esto demuestra la necesidad de cambiar la forma de gestión de la comunicación. Dejar de lado el anonimato para pasar a una empresa que se comunica con sus públicos buscando que los mismos los identifiquen y diferencien de los principales competidores.

**¿Cómo se logra esto?** **Primero** logrando el compromiso de los directivos para que bajen la línea al resto sobre la importancia de contar con el compromiso de todos. **Segundo**, incluyendo el modelo de gestión en los procedimientos de control de la compañía para que se evalúe rigurosamente su cumplimiento. **Tercero** generando un cambio en el concepto de imagen, pasando al de una imagen “natural” a una “controlada”. El modelo de gestión o **Programa de Identidad e Imagen Corporativa** propuesto le permite a Chikara tener un control sobre la imagen que quiere proyectar. Para ello propusimos primero definir la Identidad Corporativa en función a los atributos que hoy son más valorados, seleccionar y jerarquizar los públicos más importantes de acuerdo a los objetivos de la organización y en base a ello realizar la planificación estratégica de Identidad e Imagen corporativa. Es decir pasamos a un control/intervención de la imagen de la empresa de acciones esporádicas a planificadas y sistemáticas dado que las acciones no sistemáticas al servicio de la imagen, son generalmente acciones de comunicación desestructuradas y sin continuidad en el tiempo, carentes de un plan estratégico de imagen. Solo a través de la planificación estratégica de su imagen Chikara puede esperar ser percibida por sus diferentes públicos como a ella le interesa en función de sus objetivos, es decir conforme a su propia identidad, analizando su capacidad para ser diferente del resto de los competidores y para aportar valor para sus públicos.

## **6. Bibliografía**

- Branding Corporativo: Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa Paul Capriotti Peri 2009
- Imagen Corporativa: Teoría y metodología de la identificación institucional, Norberto Chávez Ed. G. Gili 1994
- Comunicación Estratégica: Management y fundamentos de la Imagen Corporativa Daniel Scheinsohn Ed. Macchi (1996)
- Gestión del Valor de la Marca, Díaz de Santos, Madrid. Aaker, D. (1994)
- La Imagen de Empresa, El Ateneo, Barcelona, Capriotti, P. (1992)
- Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa, Ariel. Capriotti, P. (1999)
- "La Miopía del Marketing", en Dolan, Robert (1995): La esencia del Marketing, Vol. I, Norma, Bogotá. Levitt, T. (1995)
- Estrategia Competitiva, Cecsca, México - Porter, M. (1982)
- Ventaja Competitiva, Cecsca, México. - Porter, M. (1989)
- La gestión profesional de la imagen corporativa, Pirámide - Villafañe, J. (1999)
- Auditoría de la Imagen de Empresa: Métodos y técnicas de estudio de la imagen. Luis Ángel Sanz de la Tajada Ed. Síntesis.
- La comunicación global: Comunicación institucional y de gestión Pascale Weil Ed. Paidós
- Investigación sobre la Comunicación Institucional en la Argentina. ICOMI Instituto de estudios de la comunicación institucional. Mayo (2000)
- Medición del aporte de la comunicación institucional al valor de la empresa y sus marcas. Proyecto ICOMI 2002
- Comunicación Estratégica: Management y fundamentos de la Imagen Corporativa. Ed Macchi
- Kaizen : la clave de la ventaja competitiva japonesa. Ed Cesca 1994
- La Comunicación en Acción: Informe sobre la nueva cultura de Gestión. Joan costa Ed. Paidós 1999