



UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES

MAESTRIA EN MARKETING ESTRATÉGICO

Título del Trabajo

“Desarrollo de un nuevo modelo de gestión organizativa basada en un ciclo de mejora continua para el área institucional de la automotriz japonesa, Chikara S.A”

Autor

Lic. Maria Guadalupe Cravino

N° Matricula

44758

Tutor

Magister Hugo Brunetta

Año 2011

INDICE

II INTRODUCCIÓN	Pág. 2
1 MARCO GENERAL	
1.1 Empresa como Institución	Pág. 3-7
1.2 Porque medir y planificar la imagen	Pág. 8-9
1.3 Título	Pág. 9
1.4 Objetivo General	Pág. 9
1.5 Objetivos Específicos	Pág. 10
1.6 Problema	Pág. 14
1.7 Justificaciones	Pág. 15
2. MARCO TEÓRICO	
2.1 Imagen Corporativa	Pág. 16
2.2 Identidad Corporativa	Pág. 17-20
2.3 Los públicos	Pág.20-22
2.3 Comunicación de la Identidad Corporativa	Pág.22-24
2.4 Nuevo paradigma de la Gestión Empresaria	Pág. 24-33
3. MARCO DE LA INVESTIGACIÓN	
3.1 Introducción	Pág. 33-35
3.1.1 Desarrollo	Pág. 36-41
3.1.2 Metodología	Pág. 41-47
3.1.3 Desarrollo de las preguntas	Pág. 47-59
3.2 Conclusiones de la investigación	Pág. 60-61
4. MARCO PROPOSITIVO	
4.1 Introducción	Pág. 62-67
4.2 Modelo de Identidad e Imagen Corporativa	Pág. 68-92
5. CONCLUSIÓN GENERAL	Pág. 93-97
6. BIBLIOGRAFÍA	Pág. 98
7. ANEXOS	Pág. 99-115

Introducción

En la presente tesis mostraremos un modelo de gestión para la imagen institucional basada en un ciclo de mejora continua. ¿Porque es importante? Hoy con la saturación de los mercados y el crecimiento de la competencia, los productos pierden diferenciación para pasar a ser “*comodities*” donde es muy difícil lograr una diferenciación frente a los principales competidores.

Es por eso que el posicionamiento que le da valor a la imagen juega un papel fundamental ya que una imagen bien posicionada reduce el nivel de incertidumbre a la hora de elegir una marca o producto. Ahora bien, para lograr que el mismo cumpla con los objetivos propuestos por la organización, es necesario antes de planificar realizar un análisis de la situación actual de la imagen. Esto es lo que se hizo con la investigación de campo para luego establecer una planificación donde definimos cuales son los atributos claves para definir cual va a ser la identidad e imagen corporativa deseable para luego ponerla en práctica y evaluarla en función a los objetivos propuestos, formando de esta manera un ciclo de mejora continua.

De este modo, la presente tesis comienza con un marco general que explica la importancia que tiene el área institucional en las empresas frente a los abruptos cambios del entorno, las nuevas exigencias del mercado, como las empresas han decidido tomar la palabra para no perder participación en el mercado dejando de lado un bajo perfil donde solo se dedicaba a la producción y comercialización para ocupar su rol como Institución, como miembro de una comunidad. Hoy busca transmitir los valores en los cuales quiere ser reconocida.

El análisis de situación explica un poco como hoy está formada la empresa en el área institucional, seguido por el marco teórico donde se describen los enfoques de los diferentes autores que hablan desde su especialización sobre Imagen e Identidad corporativa.

Siguiendo el modelo japonés de mejora continua llamado PDCA (Plan, Check, Do and Act) se presenta la importancia de “medir” la imagen corporativa en función de atributos previamente definidos. Siendo el objetivo principal de esta tesis, el de presentar un modelo de gestión para el área institucional.

En el desarrollo se presentan los resultados de una investigación realizada que demuestra la necesidad de aplicar un modelo de gestión para fortalecer el posicionamiento de la imagen empezando por dos de sus principales atributos: Innovación y Responsable por el cuidado del medio-ambiente.

Luego viene la presentación del modelo de gestión presentado donde se explica cada etapa como ejemplos actuales de Chikara y los principales competidores y por último las conclusiones del

trabajo resaltando los aspectos más importantes del trabajo, los resultados obtenidos y nuestro aporte para la solución del problema en cuestión.

1 Marco General

1.1 La Empresa como Institución:

Las organizaciones, sobre todo aquellas de tipo comercial y de producción material, han estado durante largo tiempo separadas del mundo social. Su ámbito de vida, de trabajo, en fin su área de desenvolvimiento ha sido el mundo laboral, el de la economía, mientras que el mundo social, el de la Cultura siempre fue el ámbito de los intelectuales lo que ha creado un distanciamiento entre el mundo social, del pensamiento, de la Cultura, y el mundo de la producción material, del trabajo. Así la empresa quedó instalada fuera del ámbito de las relaciones sociales, sin consideración ni vida social.

La falta de contacto social de la empresa ha sido el hallazgo de la "marca". La empresa se difuminó detrás de la "marca" de sus productos, las cuales actuaban en sustitución de la organización. De esta manera, se transfería la intención de comunicación desde el lugar de producción (la organización) al objeto producido (el producto) dejando de lado la comunicación de la marca corporativa, la que representa a la empresa como una Institución.

Sin embargo, hoy 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. Hace unos años que la empresa ha tomado la palabra. Hoy se propone ocupar un lugar en la vida del individuo quien busca en ella una expansión personal, pasa de ser una ENTIDAD a una IDENTIDAD.

Actualmente Chikara está haciendo foco en dejar de ser una empresa que produce para ser una empresa que inspira la producción con responsabilidad social transformándola en institución, con una identidad colectiva que actúa como miembro de una sociedad. En efecto, en Japón se considera a la empresa como identidad colectiva desde hace tiempo. Los japoneses consideran que cuanto más antigua es una empresa mayor garantía ofrece de la calidad de sus productos. El hecho que la duración de la vida de la empresa sea en Japón el signo tangible de su éxito ha sido el origen de la estrecha relación que existe entre la comunicación de los productos y de la empresa y explica notablemente el desarrollo de esta.

En Europa, por el contrario, las empresas han permanecidos durante mucho tiempo mudas. Hay una toma de conciencia por parte de las empresas que dan lugar a un abandono del status de simple productor para presentarse como los sujetos y realizadores de un proyecto y como tales se convierten en emisoras.

Los cambios en el entorno, el crecimiento de la competencia y sobre todo el de Chikara que pasó de ser una importadora para ser una empresa con dos fábricas para sus dos unidades de negocio, hizo que hoy ya no sea más considerada como una distribuidora sino como una institución con una conciencia moral, como el inspirador y el realizador de una misión dirigida hacia un cuerpo social, como un miembro de una comunidad, el discurso no es más únicamente comercial, sino que político y se dirige a una comunidad. Hoy es vista no solo como persona moral y sujeto pensante sino también como colectividad consiente que se dirige a su entorno.

Es una productora en el mercado de productos pero inspiradora en el mercado de la comunicación que proclama la ética que la inspira y guía su destino transformando los productos en un “sueño concretizado.”

Chikara como Institución tiene una misión que le permite conservar una coherencia estratégica en sus decisiones y le brinda una brújula que marca un paso de la gestión de productos para la gestión de personas.

De este modo, se convierte en una entidad viva y una verdadera sociedad humana que firma un contrato social donde el hombre es el capital más precioso. La persona se convierte en el centro de gravedad de la empresa que pasa a ser una sociedad pero no anónima. Y como toda sociedad humana la empresa soporta toda la analogía antropomórfica, Se habla de una identidad, de conciencia, de personalidad, de proyecto, de imagen, de cuerpo, espíritu y alma que son calcadas en la lógica de lo vivo, de la biología y de la genética para significar la singularidad de su cultura.

Hoy Chikara es una institución de interés global que se justifica mediante servicios prestados a la comunidad. Se presenta como una sociedad humana completa y adopta una semántica antropomórfica. Convertida en persona moral, posee una conciencia, una identidad mostrando que tiene corazón, inicia un diálogo con la comunidad que lo rodea y creando un *look*, una imagen de sí misma. Lograr una comunicación global, una correspondencia entre las decisiones de gestión, la política financiera, industrial, de marketing y social y el discurso que las da a conocer. También es la coherencia entre el “decir” y el “hacer” ya que los dos constituyen la imagen. Sin dejar de preguntarse: **¿Qué es lo que la sociedad demanda?** Sobre todo porque hoy las expectativas para las empresas argentinas son aquellas que buscan que toda empresa sea creadora de empleos, que inviertan en el país, que paguen bien a los empleados y los traten bien, que hagan buenos productos, que colaboren con la comunidad, que innoven, honestidad, respeto por el cliente y hoy más que nunca buscan que sean responsables socialmente y cuiden al medio ambiente etc. Ya no basta con que los valores existan es esencial que sean detectados como tales por el emisor social y hechos rápidamente visibles ante su audiencia. Hoy se habla de la expansión de la comunicación social como una función estratégica del modelo económico lo que lleva a un cambio importante en los modelos comunicacionales es decir que el esquema tradicional

de la comunicación comercial que consistía en la emisión de un mensaje persuasivo en el que su emisor proponía al público receptor un tema: las bondades del producto, La evolución del mercado de masas ha hecho que esa modalidad clásica de persuasión social resultara ineficiente. Hoy se habla de un creciente protagonismo del sujeto “la entidad” donde la mirada está en la boca que emite el mensaje en detrimento de los contenidos. El creciente protagonismo del sujeto entendido como sujeto social es el proceso que comienza a incentivar, a promover la **Identidad Institucional**. Gracias a esta priorización del emisor, el concepto de comunicación tiende a subsumirse dentro de un concepto más global de Imagen como re-presentación del emisor. Donde antes la imagen era un resultado espontáneo, puro efecto pasivo, hoy cobran institucionalidad y con ello una identidad intencional, ejercida y manipulada conscientemente. Hoy la dinámica de la imagen adquiere un yo social. La publicidad sufre de un desplazamiento hacia áreas no convencionales constituyendo uno de los canales de emisión de la imagen corporativa. La publicidad institucional dota al producto de un apellido relevante (marca). La marca adquiere un valor agregado ya que los productos elegidos serán los correspondientes a empresas conocidas, familiares y por ende más confiables. La indumentaria del personal, la arquitectura y el ambiente interior, los recursos tecnológicos y las acciones para-institucionales son canales de imagen que representan la identidad de una empresa. Esto lleva a un planteamiento de la identidad institucional ya que la imagen es el efecto público de un discurso de identidad. Controlar la imagen es actuar sobre su identidad. La comunicación no es una actividad opcional, ya que todo comunica de manera tal que la comunicación institucional constituye todo acto de comunicación. Toda comunicación es una comunicación de identidad.

Esto hace que los valores fundamentales como Innovación, Calidad, Responsabilidad Social formen parte de los valores de la filosofía de la organización. En cuanto a líderes de opinión la institución eclesiástica son el grupo más valorado, tiene el 43% de la opinión favorable seguida por los periodistas con un 41, luego los empresarios con un 13%, las instituciones de las FFAA (Fuerzas Armadas de Argentina) y la Policía no sobrepasan el 15% respectivamente.

Vivimos en un mundo donde los empresarios deberían aumentar su credibilidad y aceptación pública a un nivel de prestigio mayor y aproximarse más a la sociedad y su demanda. Por su responsabilidad social, las organizaciones que producen la realidad, que generan puestos de trabajo y riqueza deben lograr una consideración pública más alta de aquella que cosecharon los periodistas. Esto demuestra la importancia de los empresarios de tener a los periodistas como mejores aliados. Hoy la empresa se legitima en la sociedad, a través de un sistema de comunicaciones que establece con su mercado, con su entorno político, social y cultural donde incide su actividad. Es por ello que debe ser considerada como parte de un contexto real, un entorno en el que se mueve y no considerarse a sí mismas como el centro del mundo ya que está en constante interacción con el mismo al que debe conocer para poder anticiparse, sea preventivo o proactivamente.

Hoy el Director de Comunicaciones debe gestionar los nuevos cambios, contribuir con la estrategia corporativa, coordinar las comunicaciones, privilegiar los valores institucionales y ser el guardián de la imagen. La función de este crece cada día, en Nestlé por ejemplo el departamento de Marketing está a cargo del Director de Comunicación Corporativa

La globalización de las marcas y del branding sigue los cambios drásticos en materia de comunicación, a su vez los cambios en clientes, consumidores y stakeholders amplió la radio de influencia y la atención de las empresas.

Todo esto lleva a que el área de Marketing y Comunicación Institucional hoy sean las áreas vitales de la empresa. Una de las formas de medir los atributos más valorados por los públicos de la imagen como por ejemplo: Calidad, Innovación, Responsabilidad Social, Servicio es a través de entrevistas en profundidad es una técnica cualitativa que permite conocer la percepción de los públicos en relación a los atributos mencionados midiendo aceptación y/o los cambios actitudinales.

El área de Relaciones Institucionales fue el boom de la década, solo una de cada existían antes de 1990. Para el 1995 el área no existía en el organigrama de las empresas. Casi dos tercios de los responsables de área participan en la reunión de directorio, lo cual demuestra el consenso que existe respecto a la importancia de integrar a las RI en la discusión sobre las estrategias de la empresa. Si bien antes reportaba únicamente al presidente o cabeza máxima, a partir de 1995 la dependencia funcional estaba más dispersa en otras gerencias: marketing, recursos humanos, finanzas. Creció la conciencia de contar con una planificación que se integre al plan estratégico de la empresa. Hoy el área más conexas de Comunicación Institucional es marketing lo que indica la asociación natural que se va produciendo en las empresas progresivamente. Esta tendencia es muy interesante en la medida que se empieza a ver a la comunicación institucional como un producto de valor agregado hacia la marca y no una simple tarea de relaciones públicas. Las empresas que realizan junto a sus comunicaciones de marketing, publicidad institucional, tienen un factor de recordación mayor en un 58% que las que no lo realizan. Y el grado de conocimiento es en un 48% superior al de aquellas que solo realizan publicidad de producto. Las investigaciones de imagen son el principal parámetro utilizado en la determinación de la eficiencia publicitaria de las comunicaciones institucionales y de marca (branding). La publicidad institucional tiene una influencia directa en la imagen de calidad, en la participación de mercado y en el precio del producto, factores decisivos para la rentabilidad del negocio.

Principales lineamientos de la comunicación institucional:

- Ser abiertos, éticos, transparentes, honestos, veraces
- Fortalecer la imagen
- Posicionamiento
- Responder al plan de negocios
- Ocuparse de temas de interés público
- Transmitir valores
- Cuidado del medio-ambiente
- Investigar antes de comunicar
- Compromiso ante la comunidad
- Fortalecer las vinculaciones con los públicos estratégicos, la identidad corporativa y consolidar una imagen positiva
- Homogeneidad en los mensajes y posicionamiento de la imagen institucional.
- Promoción estratégica de la identidad
- Buscar un vínculo más estrecho con la comunidad a través del conocimiento de la empresa.
- Proyectar imagen ante cuatro públicos: accionistas, comunidad, clientes y empleados
- Comunicar la empresa con la sociedad
- Posicionar institucionalmente la empresa ante la opinión pública
- Acrecentar la imagen y proteger el desarrollo del negocio

Es importante considerar que hoy hay dos grandes lineamientos en la política de comunicación empresaria: Por un lado el relativo a valores sociales (ética, transparencia, honestidad, veracidad, apertura) Por otro lado una clara orientación a la esencia empresaria (fortalecer la imagen, posicionamiento, mantener y mejorar la reputación).

1.2 ¿Por qué planificar y medir la imagen?

La conciencia sobre la necesidad de contar con una planificación ha crecido sensiblemente al volverse los mercados más inestables y decaer las lealtades a las marcas, la Comunicación Institucional (CI) debe reducir las imprevisiones para formar parte de un modelo de gestión más controlada ya que medir nos ayuda a promover una gestión más eficaz en los negocios. Desarrollar y rastrear métricas y parámetros que representasen en forma integrada, el desempeño de un proceso, un departamento, una unidad de negocios para la empresa en su totalidad, ayuda a lograr las metas establecidas.

Un modelo de gestión integral que involucra a todo el personal nos ayuda ya que promueve el diálogo constante y sistemático entre la dirección, las gerencias y los colaboradores sobre temas de estrategia empresarial empezando con la visión global de la empresa y los objetivos. Hoy los indicadores de imagen y la comunicación interna aparecen en la óptica financiera del modelo BSC (Balance Score card). En la era de la información, los activos intangibles como la reputación, la imagen, la capacidad futura de generar negocios suelen representar el mayor componente del valor de las empresas. Ya que sirven para negociar mejor, maximizar el precio de un producto, lograr mayor participación de mercado y mayor fidelidad de los clientes. Las cotizaciones en bolsa dependen cada vez menos de los activos tangibles de las empresas y más de los intangibles como su proyección futura en el mercado o su imagen y su reputación. Medir la gestión, los esfuerzos y las mejoras para demostrar como y en que le agregamos valor a la compañía.

“No se puede gestionar lo que no se mide” ya que indica como está progresando la estrategia de comunicaciones alineada con la visión y estrategia corporativa y cuales son los impactos a largo plazo de la política actual de comunicaciones”. *Peter Drucker*

“No se puede gerenciar lo que no se puede controlar, no se puede controlar lo que no se puede medir; no se puede medir aquello para lo que no se han establecido parámetros”.

“Las mediciones convierten la visión en estrategia y la estrategia en hechos”.

“Las mediciones son el idioma de los negocios. Así como el lenguaje da forma al pensamiento y a la comunicación, las mediciones les dan forma a las actitudes y al comportamiento de una empresa”. *Norton Kaplan*

1.3 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.

1.4 Objetivo General

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

1.5 Objetivo Especifico

- 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.

1.6 Problema

Historia:

- CHIKARA Co Ltd. se radica en Argentina en el año 1978. Desde ese momento se dedica a la comercialización de tres líneas de productos: automóviles, motocicletas y cuatriciclos, productos de fuerza y motonáutica.
- En 1999 se constituyó DRS de Argentina S.A.
- En 2002 **se fusionan ambas sociedades** bajo el nombre de CHIKARA S.A. absorbiendo esta última, la totalidad de las actividades en Argentina.
- En la actualidad, CHIKARA S.A. es el mayor productor a nivel mundial de motores, con 134 fábricas distribuidas en 28 países.
- En la Argentina, CHIKARA S.A. emplea más de 600 personas y cuenta con una red de más de 270 concesionarios distribuidos en todo el país

Actualidad:

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.

En estos momentos nos encontramos en una sociedad "mediatizada", en la cual se produce una escasez de contacto personal y de conocimiento directo (cara a cara) de la organización. Esto hace que, cada vez más, se imponga un conocimiento indirecto o "mediatizado" de la empresa por

parte de los públicos. Por esta razón, es imprescindible la planificación detallada de los diversos recursos de comunicación (masivos y no masivos) para lograr una efectividad y una rentabilidad de la comunicación. De allí la necesidad de formar una "Imagen", es decir, una representación mediatizada y una forma de conocimiento indirecto de la organización, que permita a los públicos conocerla y evaluarla, tanto a ella como a sus productos y servicios.

Debido a esto es que se plantea como fundamental la investigación sobre la imagen y los resortes que llevan a su formación y modificación, para luego poder realizar con eficacia nuestro trabajo de actuación sobre ella.

En cuanto a la política de gestión Chikara estableció cinco tipos de políticas de gestión para guiar a los empleados en el desempeño de sus responsabilidades diarias y poner en práctica su filosofía: Ellas son: Proceda ambiciosa y juvenilmente, respeta la solidez de la teoría, desarrolla nuevas ideas y aprovecha el máximo el tiempo. Disfruta del trabajo y fomenta la comunicación franca. Lucha constantemente por un fluir armónico de trabajo y por último ten siempre en mente la importancia de la perseverancia. Chikara es una empresa con una marcada tendencia ideológica por tener una filosofía muy fuerte que es aplicada a todos los aspectos del negocio, desde los clientes, productos y servicios, hasta la gerencia y los empleados donde respeta el individuo, promoviendo su capacidad innata de pensar, razonar y crear de cada uno. Sin embargo en algunos casos opera con un bajo perfil sin exponerse o dar a conocer su Identidad Corporativa, los atributos que la identifican y eso hoy es una desventaja debido que los principales competidores realizan acciones de comunicación estratégica de manera tal que están ganando mercado logrando un mejor posicionamiento en la sociedad. En la actualidad en Chikara. la comunicación institucional está aislada en las decisiones de publicidad de producto, promoción, comunicación interna, se realizan planes a corto plazo con bajo nivel de integración al planeamiento estratégico de la empresa, hay escaso nivel de análisis, monitoreo, registro y documentación. Uno de los grandes desafíos para los próximos años será la medición, evaluación del impacto y valor agregado de la actividad. Combinar la comunicación institucional con otras áreas como Marketing, Comunicación Interna para comunicar con calidad esta debe estar en el proceso de comunicar. Algunos autores como Schedulz y Wang hacen referencia a TQM incluyendo la comunicación como proceso de mejora continua. "Lo que no se conoce, no se puede medir, lo que no se mide, no se puede mejorar." Los datos deben estar basados en hechos en lugar en la intuición y la experiencia. Para medir eficazmente se deben elegir atributos y ponderarlos. Esto llevó a crear un cambio una reforma en la gestión de Chikara y tener en cuenta estos aspectos en su visión para los próximos 10 años. Tal es así que hace diez años, en 2001, se establecía la actual Visión 2010. En este contexto, Chikara., expresó el objetivo de **"Ser una empresa cuya existencia sea deseada por la sociedad"**, La "Visión 2010" fue un indicador que

probó que las directrices de Chikara de estos últimos 10 años fueron trazadas correctamente y nos orientó con la promoción de diversas políticas, lo cual estableció las 3 directrices con el objetivo de *“Ser una empresa cuya existencia sea deseada por la sociedad”*. Sin embargo no todas las actividades de Chikara fueron perfectas en esos 10 años. Por ejemplo, la marca CHIKARA S.A. que anhela la *“Creación Avanzada”* logró ampliar sus clientes y ganar su valor, pero en este escenario competitivo, no logró *“el destaque suficiente”* respecto a los competidores. Además de ello, *“la tecnología de protección ambiental”* aumentó su importancia en los últimos 10 años, pero en la comparación con otras empresas, no se pudo consolidar la competitividad de forma suficiente.

Primeramente, en el sector de baja cilindrada de 2 Ruedas, Chikara realmente promocionó avances y creó ventajas respecto al consumo de combustible dejando a los competidores más atentos y determinados a alcanzar o superar nuestro estándar.

Por otra parte, en el sector de alta cilindrada, donde se exige un mejor aprovechamiento del combustible, si comparamos los productos de 4 ruedas de cilindradas similares, nos encontramos en una situación muy crítica. Siempre se creyó que los productos de 4 ruedas eran reconocidos por el buen nivel de consumo, pero actualmente, en este mercado cada vez más competitivo, no se logró mantener en lo alto y hoy la empresa se encuentra en una situación muy difícil.

Respecto a los productos de fuerza, también se encuentran involucrados en una competencia en la que no existen destaques. Los productos de fuerza tienen un ciclo de vida larga y mientras se creía que los productos estaban en un nivel alto, los competidores lanzaron nuevos modelos de motores, se destacaron, y hoy, a pesar de que Chikara está preparada para lanzar nuevos modelos, no están en situación que de margen para presionar a los demás. De esta forma, mientras que avanzó con la *“Visión 2010”*, el ambiente de negocios que nos rodea cambió significativamente. Entre estos cambios, el más significativo es la conciencia ambiental y el calentamiento global que se tornó un problema mundial muy serio. Está aumentando la preocupación con el agotamiento de recursos naturales, y esto provoca el movimiento sin precedente en fortalecer la reglamentación ambiental en diversas regiones y países donde se están expandiendo los negocios. Además de la reducción de las emisiones de CO₂ (Dióxido de carbono) a través de productos eficientes en combustible, Chikara busca reducir el CO₂ a través de la actividad empresarial. Para lograrlo se hará todo lo posible para reducir el CO₂ las emisiones a la mitad para el año 2050, a través del ciclo de vida del producto desde la producción hasta su eliminación. Con este fin, es necesario establecer alto nivel tecnologías de reducción de CO₂, lo que permite alcanzar los objetivos, para el año 2020.

En el futuro de los negocios, será necesario superar estos grandes temas exigidos por la sociedad. Además de los temas relacionados a la satisfacción de clientes, se deberá superar los retos de temas relacionados al medio ambiente global.

En toda su historia, Chikara siempre enfrentó los problemas ambientales al frente con espíritu innovador. Esa postura no va a cambiar de ahora en adelante sino al contrario, como se explicó anteriormente los objetivos en cuanto a medio ambiente y seguridad son cada año más ambiciosos. Ya que desafortunadamente, no se logró actualmente el nivel suficiente para superar a los competidores, pero se deberá maximizar todos los esfuerzos para lograrlo en los próximos 10 años.

Para solucionar esos temas, es imprescindible que todos los colaboradores de Chikara de todo el mundo se esfuercen en dirección a “un único sentido”.

Con el objetivo de “Tornarnos una empresa cuya existencia sea deseada por la sociedad”, Chikara trazó su directriz para los próximos 10 años, valorando la “Orientación de la Reforma”, es decir, “Maximizar la alegría de los clientes”, suministrando productos con rapidez, precio bajo y baja emisión de CO₂”.

A pesar de la situación preocupante que planteamos en el párrafo anterior, el aumento de la conciencia hacia el medio ambiente abre nuevas perspectivas para la reducción de CO₂ y Chikara quiere estar siempre al frente con su espíritu innovador”, ya sea con sus productos o en su manera de conducir los negocios.

Para demostrar esa postura Chikara que enfoca las cuestiones ambientales de forma determinada, utilizamos la expresión “Baja Emisión de CO₂” como se mencionó.

La frase “[Alegría para la próxima generación](#)” representa la determinación respecto a la seguridad y protección al medio ambiente con el cumplimiento total de la responsabilidad social para llevar alegría con los productos para clientes de la próxima generación.

De esta forma, se busca un liderazgo en esas áreas.

Además de ello, si no se realizan bien esas actividades, no solamente se logrará la no-aceptación de los productos en la sociedad, sino que la propia continuidad de Chikara podrá estar amenazada. Es necesario tener la real conciencia y tratar las cuestiones de seguridad y de medio ambiente como prioritarias.

En cuanto a las acciones para la reducción de emisión de CO₂ Chikara viene contribuyendo con ese trabajo a través de sus productos con excelente nivel de consumo.

Sin embargo, de ahora en adelante, la reducción de CO₂ a través de los productos no será suficiente; ese trabajo será exigido en todas las acciones corporativas.

En los próximos 10 años, Chikara. avanzará, creando productos con el objetivo de “Maximizar la alegría de los clientes, suministrando productos con rapidez, precio bajo y baja emisión de CO₂”.

Para promover estos valores en la sociedad y lograr el posicionamiento buscado sobre todo en relación al cuidado del medio ambiente e innovación este año se formó un Depto de Relaciones Institucionales que se encuentra dentro de la división de Recursos Humanos. Las funciones principales están orientadas a CSR (Corporate Social Responsibility), relaciones con el gobierno y prensa. Sin embargo carecen de un modelo de gestión integrador que desarrolle la marca corporativa, el concepto de “Branding” que incluya las diferentes unidades de negocio y fomente el posicionamiento y la diferenciación de la marca en la sociedad.

Por esta razón, es imprescindible la planificación detallada de los diversos recursos de comunicación (masivos y no masivos) para lograr una efectividad y una rentabilidad de la comunicación. De allí la necesidad de formar una “Imagen”, es decir, una representación mediatizada y una forma de conocimiento indirecto de la organización, que permita a los públicos conocerla y evaluarla, tanto a ella como a sus productos y servicios. Debido a esto es que se plantea como fundamental la investigación sobre la imagen y los resortes que llevan a su formación y modificación, para poder, luego, realizar con eficacia nuestro trabajo de actuación sobre ella.

Este año se propuso como objetivo para los próximos veinte años el mejorar la presencia de Chikara a través de una reforma fundamental de áreas de negocios.

Para hacer posible que continúe avanzando y creciendo en este difícil ambiente de negocio, es esencial mejorar su presencia frente a los principales públicos con los cuales se relaciona (stakeholders).

Es importante reforzar la estructura del negocio y llevar a cabo la reforma fundamental con vistas a auto sustentabilidad del negocio, y al mismo tiempo nunca perder de vista nuestra meta principal que es satisfacer a nuestros clientes y necesidades de los stakeholders. Para lograrlo, es fundamental recordar y entender la actual posición de las actividades corporativas dentro del marco de la filosofía corporativa. En definitiva, lo más importante es mejorar la presencia de la marca para satisfacer a los diferentes públicos.

Para llevar a cabo la reforma fundamental en su verdadero sentido, la identidad de marca de Chikara es la clave. Volver a los orígenes y rever la razón de la existencia de la compañía. El principal objetivo planteado es reforzar la presencia de Chikara en la sociedad. Sobre todo cumplir con las responsabilidades sociales como el medio ambiente y la seguridad, donde se esta buscando ser líderes.

1.7 Justificaciones

La vorágine de lo cotidiano nos obliga a estar atentos a la operación y sus imponderables dejando de lado factores que son claves para cumplir con los objetivos estratégicos de la empresa. Es por ello que hoy los mejores directivos son aquellos que manteniendo foco en las operaciones diarias, no pierden de vista la mirada de futuro.

La situación actual en la mayoría de los mercados o sectores de actividad se caracteriza por la existencia de una multitud de productos y servicios, la participación de una gran cantidad de actores, una cantidad de información imposible de procesar (cada vez mayor con el acceso masivo a Internet) y una sociedad cada vez más exigente.

En este contexto, se produce una creciente dificultad en los individuos para identificar, diferenciar y recordar los productos, servicios, actividades, u organizaciones existentes.

Como consecuencia de ello, las organizaciones y Chikara en este caso 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 (investigación, planificación, identificación, actuación, comunicación y control) 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**” o creación de marca. Este puede aplicarse en diferentes niveles como a un producto/servicio, a una organización, a un sector de actividad o un área geográfica.

Para esta tesis se ha abordado el concepto de “**Branding Corporativo**” para luego presentar un modelo de gestión de Imagen e Identidad Corporativa que permita definir la Identidad propia de la empresa para luego transmitirla a los diferentes públicos a fin de obtener un mayor control sobre la imagen que éstos se forman. Para ello es necesario el compromiso de los directivos y además que participen todos los empleados de la empresa en los diferentes niveles.

2 Marco Teórico

2.1. Imagen Corporativa

En la actualidad, la **imagen** que transmite una empresa es **uno de los factores fundamentales** que pesan en las decisiones de los stakeholders: clientes, proveedores, entidades financieras, instituciones etc. ya que forma parte de 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. Pero no es imagen de producto de la que estamos hablando sino de 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 corporativa no es creada solamente por la compañía. Otros factores que contribuyen a crearla podrían ser los medios de comunicación, periodistas, sindicatos, organizaciones medioambientales, y otras ONGs.

Los norteamericanos e ingleses utilizan la expresión "*Corporate Image*", cuya traducción directa dio origen en el mundo hispánico a la expresión "Imagen Corporativa" como explicamos anteriormente. La imagen es una variable más del Management moderno por la revalorización que han sufrido los activos intangibles, y porque se trata de una política transversal (que al igual que la parte financiera, implican a todas las partes de la empresa).

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).

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.

2.2. Identidad e Imagen Corporativa

La identidad organizacional sería el conjunto de 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.

En cuanto a la Identidad Corporativa puede ser estudiada desde dos enfoques:

Diseño: Define a la Identidad Corporativa con “lo que se ve” de una organización, la Identidad Visual el símbolo, el logotipo, tipografía corporativa, colores corporativos, diseño gráfico, audiovisual, industrial, ambiental o arquitectónico. La identidad Visual es un elemento más de la comunicación corporativa dirigido a transmitir en forma gráfica la Identidad Corporativa.

Organizacional: Es la forma en como la organización elige para identificarse a sí misma en relación con sus públicos y de este modo lograr la personalidad de marca. Es lo que se conoce bajo en nombre de “**Brand Management**” La identidad de marca (Brand Identity) se refiere a los atributos fundamentales que identifican y diferencia a una marca de otras en el mercado. Identidad de marca se centra en las cualidades auténticas. Las características reales del valor y la promesa de la marca que se proporcionan y son sostenidas por la organización. Los rasgos de personalidad que la organización quiere enfatizar.

A su vez las marcas pueden conectarse con la gente en un nivel de valores. "Las empresas más fuertes se conectan con sus clientes en un nivel de valores. El Enfoque Organizacional es mucho más rico que el enfoque del diseño ya que vincula la Identidad Corporativa no sólo con los aspectos gráficos de la organización, sino que la concibe como los rasgos distintivos de una organización a nivel de creencias, valores y atributos.

De este modo la Identidad Corporativa es: *“El conjunto de características centrales, perdurables y distintivas de una organización, con las que la propia organización se auto identifica (a nivel introspectivo) y se auto diferencia (de las otras organizaciones de su entorno).”*

A su vez la identidad puede ser entendida desde dos perspectivas:

Cultura Corporativa:

“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. Es decir, la cultura de una organización es el conjunto de códigos compartidos por todos – o la gran mayoría los miembros de una entidad.”

La cultura corporativa liga el presente de toda organización con su pasado y su evolución histórica hasta el día de hoy.

Esta 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).

Filosofía Corporativa:

“Es la concepción global de la organización establecida por la alta dirección (propietario, CEO, Consejo de Dirección, etc.) para alcanzar las metas y objetivos de la misma. Es aquello que la alta dirección considera que es central, perdurable y distintivo de la organización.

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)*.

Es decir que la identidad, es pues el conjunto de atributos que una organización quiere proyectar para ser reconocida de esa y sólo de esa manera por los públicos de la organización. Hay dos enfoques que permiten estudiar el concepto de la imagen, una desde el punto de vista de la organización como emisor y la otra desde los públicos como receptores.

Como emisor: En la actualidad, la imagen es considerada como un recurso más de la organización para llegar a sus públicos que permite representar unitariamente todos los atributos o facultades competitivas en la mente de los públicos con los que se relaciona. Es la organización quien construye internamente la propia identidad corporativa en función a determinados atributos para luego comunicarla a cada uno de sus públicos. Entonces la gestión de la imagen corporativa sería la estrategia elaborada por la organización para transmitir la identidad diseñada por la misma.

Como receptor: sitúa a la imagen como asociaciones mentales que un público tiene con respecto a una organización en función a un conjunto de atributos. A su vez la imagen es el resultado de los mensajes, la comunicación simbólica y el comportamiento diario de una entidad.

Para definir cual es la imagen que la empresa quiere transmitir, es importante tener bien en claro cuales son los atributos que marcan la diferenciación con respecto a los principales competidores:

1. Atributos centrales: son los que marcan la constitución de la imagen corporativa.
 - Básicos: Son aquellos que los individuos consideran como requisitos mínimos indispensables que toda organización debe poseer. Son el punto de partida de la Imagen Corporativa. No logran una diferenciación importante pero el no tenerlos corre el riesgo de no poder competir en igualdad de condiciones con las otras organizaciones. (Ej. Seguridad)
 - Discriminatorios: Son aquellos que permiten generar una diferenciación manifiesta entre las organizaciones y que son valoradas por los públicos. (Ej. Atención personalizada).
2. Secundarios: No son considerados como requisitos indispensables, de manera tal que tenerlos no genera una diferenciación con respecto a los competidores.

Los atributos centrales y secundarios varían en función del rol y status de público que cumple cada individuo. Es decir que en cada rol surgen atributos significativos centrales y secundarios que marcarán la imagen de la organización. Entonces: Liderazgo, seguridad, fiabilidad, rentabilidad pueden ser atributos centrales para los accionistas y retribución, trato, seguridad y eficiencia para los empleados. Con lo cual la organización debe estudiar cuales son los atributos centrales y periféricos de cada público y como pueden variar. Este conocimiento permitirá entender las razones de la imagen formada en cada uno facilitando una acción y comunicación más efectiva. Logrando de esta manera que la imagen corporativa actúe como motivador de la conducta de los públicos.

Es así como la Imagen Corporativa adquiere una importancia fundamental, creando valor para la entidad y estableciéndose como un **activo intangible estratégico** de la misma. La existencia de una buena Imagen Corporativa en los públicos permitirá a la organización:

- Ocupar un espacio en la mente de los públicos: significa existir para los públicos, por ello para que los públicos elijan una organización debe existir para ellos.
- Facilitar la **diferenciación** de la organización con otras entidades por medio de un perfil propio, duradero y diferenciado creando VALOR para los públicos. Que ellos la consideren como una alternativa diferente y válida de las demás organizaciones.
- Disminuir la influencia de los factores situacionales en la decisión de compra ya que la existencia de una Imagen Corporativa fuerte permitirá que las personas tengan un marco de referencia previo sobre el cual pueden tomar sus decisiones lo que permitirá minimizar la influencia de factores coyunturales ya sean individuales o sociales.

- Actuar como un factor de poder en las negociaciones entre fabricante y distribuidor: una imagen corporativa fuerte permite que el fabricante tenga un poder de negociación superior¹ en su relación con el distribuidor ya que la gente lo exigirá en el punto de venta. A su vez esto disminuiría el poder de negociación de los proveedores. (F2) Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores
- Lograr vender mejor: una buena Imagen Corporativa permite vender productos o servicios con un margen superior ya que la gente está dispuesta a pagar un “*plus de marca*” ya que la Imagen Corporativa es garantía de calidad lo que le otorga a la marca un valor que lo diferencia de los competidores.
- Atraer mejores inversores: Una buena Imagen Corporativa facilitará que los inversores estén interesados en participar en una entidad aportando capital, ya que la perspectiva de beneficios puede ser superior a otras organizaciones que no posean una buena imagen o que sean desconocidas.
- Conseguir mejores trabajadores: Será más apetecible para trabajar.

2.3. Los públicos o stakeholders

Uno de los pasos fundamentales dentro del estudio de los públicos de las organizaciones fue el cambio del concepto de "Público" por el de "Públicos". Esta modificación, por pequeña que parezca no es sólo la modificación de una palabra, sino la variación de toda una concepción del receptor.

Con este cambio, se paso de la idea de receptores (todas aquellas personas capaces de recibir la información) a la idea de destinatarios (aquellos a los que va dirigido el mensaje, que poseen unas características específicas). Se paso del "todos" al "algunos". Se reconoció que los diferentes grupos que forman la sociedad (y aquellos que se relacionan con la organización) tienen características diferenciales e intereses diversos, y que por lo tanto, pueden interpretar de manera diferente una misma información y por ende formarse una imagen diferente de la organización en función a los intereses y necesidades específicas de cada uno.

Es por eso que es de gran importancia en todas las organizaciones definir los públicos a los cuales se relacionan, que atributos determinar como centrales para cada uno en función a sus intereses para lograr una mayor aceptación de cada uno.

Por lo general, los estudios que se hacen sobre ellos son enfocados a medir resultados de una campaña, un lanzamiento o la imagen que tienen de la organización. Es decir que se estudian los resultados y no la formación de los mismos siendo quienes interpretan la información. Hoy no existen los públicos como grupos autónomos sino que están en función de la organización y deben

¹ El “poder de negociación” se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los [proveedores](#), a causa del poder de que éstos disponen ya sea por su grado de concentración, por la especificidad de los insumos que proveen, por el impacto de estos insumos en el costo de la industria, (Porter, Estrategia Competitiva)

ser analizados bajo un estudio dinámico basado en el análisis de las situaciones en que actúa la organización. Es ella quien origina sus públicos a partir de las necesidades, acontecimientos o acciones. Todas tienen “públicos naturales” que surgen con la creación misma de la empresa y son necesarios para su funcionamiento. Los públicos más comunes son:

- Los proveedores: organizaciones o individuos que sirven a la organización los elementos necesarios para su funcionamiento y elaboración de productos o servicios. Son los inputs de la organización.
- Los empleados: todas las personas que trabajan en la organización y quienes transforman los inputs en productos o servicios de la organización.
- Los consumidores: ya sean empresas o personas que adquieren productos o servicios para luego revenderlos a otros, o bien los usuarios o consumidores finales de los productos o servicios de la organización. Son los outputs de la organización.

A partir de ellos, la organización va generando otros públicos, en base a sus necesidades o acciones como puede ser en función a su entorno social: tanto el barrio o ciudad donde se encuentra la organización (los individuos con los que tiene una relación y un contacto directo), como el país o la sociedad como también las Instituciones y agrupaciones: aquellas que por su naturaleza o sector de actividad tengan relación con la organización (gubernamentales, financieras, sociales, medios de comunicación, deportivas, educativas, ecológicas, etc.).

Es importante que toda organización pueda reconocer los intereses mutuos entre la entidad y sus públicos a fin de establecer políticas adecuadas en su relación con los mismos. En este sentido se considera a los públicos como un conjunto de personas u organizaciones con un interés en común con respecto a una organización y que pueden influir en el éxito o fracaso de la misma. Por esto es de vital importancia que todas las organizaciones conozcan como se forman los públicos, cuales son sus intereses y actuar en función de ello ya que el éxito de toda organización depende de su habilidad para establecer y mantener las relaciones con su compleja red de **stakeholders**.

2.4. Comunicación de la Identidad Corporativa:

En una organización todo comunica: No solo comunica la publicidad, las notas de prensa, la Web o las campañas. Cualquier actividad diaria y cotidiana comunica. Desde la forma en la que se atiende al teléfono hasta un mail resolviendo una duda de un cliente. Hay dos formas de comunicar la Identidad Corporativa:

La Conducta Corporativa: la actividad y comportamiento diario de una organización, es el “Saber hacer”, uno de los parámetros principales de evaluación. El lo que la organización hace o deja de hacer. Es la expresión de la forma de ser de la organización. La base fundamental sobre la que los

públicos construyen la imagen corporativa de la organización. Puede ser **Interna** por ejemplo la manera en como una organización se comunica con sus empleados, manifestaciones de conducta con sus empleados es el primer eslabón de la cadena comunicativa de la Conducta Corporativa de la organización, ya que es la actuación de la organización hacia sus empleados, y luego ellos son los que tendrán la responsabilidad de comunicar “hacia fuera” de la organización, por medio de su conducta, con los públicos externos. Es por eso que cada vez se reconoce con mayor fuerza la importancia fundamental que tienen los empleados en el éxito de la misma. Esta dada por el Comportamiento Directivo y el Organizativo (estructura organizativa, estrategias, sistemas y procesos, política de recursos humanos, estilo de dirección y sistemas de participación de los empleados. La otra es la **Externa**: Es el comportamiento de la organización “hacia fuera” con los diferentes públicos con los que se relaciona. Está dada por el Comportamiento Comercial y el Comportamiento Institucional. El Comportamiento Comercial: es el papel que juega la organización en el intercambio mercantil con actuales y potenciales clientes. La experiencia con productos y servicios de la empresa y con la organización en sí misma por medio de las políticas de marketing: Política de precios, de distribución, de ventas, de promociones comerciales y la Calidad del Servicio (nivel de gestión y de relación). En cambio el Comportamiento Institucional: son las acciones de una organización como sujeto social con un esfuerzo de asumir su responsabilidad social ante la sociedad. La otra forma de de comunicar la Identidad Corporativa es la Comunicación Corporativa de la organización: es la comunicación entre una organización y sus diferentes públicos, es la forma de poner en contacto a la organización con ellos. Es el “Hacer Saber” de forma creativa y diferenciada sobre las características de la organización, sus productos, servicios y sus actividades. Toda comunicación de productos, servicio o de información general del consumidor lleva una carga implícita de información relativa a la identidad corporativa, es por eso que toda acción comunicativa puede ser considerada como una transmisión de los principios, valores o atributos de Identidad Corporativa. Es fundamental que la Comunicación Corporativa tenga un alto grado de correlación con la Conducta Corporativa, para evitar desfases a nivel de expectativas.

Por otra parte la Comunicación comercial: es toda la comunicación que la organización realiza para llegar a los consumidores o usuarios actuales y potenciales, con el fin de lograr en éstos la preferencia y la decisión de elección de productos y servicios y la fidelidad de los clientes o usuarios. La fuerza de ventas va a proporcionar información al mercado sobre los productos o servicios con el objetivo de obtener una decisión de compra inmediata.

La Comunicación institucional se refiere a toda la comunicación en la cual la organización se presenta como entidad, como sujeto social, y expone argumentos y habla como un miembro de la sociedad. Sus principales objetivos son:

- Lograr que los públicos conozcan la organización, sus valores, principios, formas de actuar y aportes a la comunidad.
- Generar credibilidad y confianza hacia la organización logrando reputación de fiabilidad y respetabilidad
- Establecer lazos de comunicación con sus diferentes públicos para lograr credibilidad y confianza y ser aceptada como sujeto social.
- Obtener aceptación e integración social que los públicos la consideren como un miembro útil para la sociedad y la integren como un individuo más.

(Paul Capriotti Peri 2009, Branding Corporativo)

En nuestro país son muchas más las empresas que hablan acerca de sus productos que las que lo hacen acerca de si. Esto sucede porque una empresa sabe que para vender sus productos una empresa sabe que tiene que publicitarlos.

Pero esto no es tan simple, una empresa con su sola actuación pública (comercial) está contrayendo una cierta cantidad de compromisos. Cuando una empresa habla acerca de si misma, de quien está detrás de sus productos, más allá de generar un beneficio comercial y diferenciador, se está previniendo de diversas amenazas a las que todas las empresas están expuestas. La empresa y la marca adquieren un valor agregado, ya que seguramente los productos elegidos serán los correspondientes a las empresas más conocidas, familiares y por ende, más confiables. Toda empresa se gesta en base a determinados propósitos, que para alcanzarlos, se deberá relacionar con los diversos públicos. En una sociedad donde cohabitan la oferta y la demanda esta no solo es de productos sino también de información. Mientras que la sociedad busca informarse acerca de cómo son, que es lo que hacen y como contribuyen a la sociedad las empresas, muchas de ellas se esconden en el anonimato volviéndose de esta manera más vulnerable. La ausencia de comunicación no es “no comunicación” sino **comunicación negativa**. La “No comunicación” es sinónimo de “no conducta” y esto no es posible.

En cuanto a la Imagen Corporativa, no se gestiona directamente sino por medio de la gestión de la Identidad Corporativa y la Comunicación como explicamos anteriormente. La Imagen Corporativa compromete a la totalidad de los comportamientos de la empresa. La diferencia que establece la marca corporativa está basada en características distintivas que representan lo que espera cada uno de los públicos. Actúa como “sombrija” para las marcas de producto para aportarles respaldo y garantía. Sin embargo hay empresas que operan con una marca corporativa ausente. Esto es que cada una de las marcas trabajan por si solas, esto demuestra una política de poca sinergia.

Gestionar la Comunicación estratégica significa no solo gestionar las comunicaciones, sino operar sobre la compleja realidad corporativa. Significa implementar programas de comunicación para

dotarla de una mayor gobernabilidad de todos sus actos. Es por eso que la comunicación estratégica está más cerca de Management que de la comunicación en si.

Gestionar la Comunicación estratégica significa no solo gestionar las comunicaciones, sino operar sobre la compleja realidad corporativa. Significa implementar programas de comunicación para dotarla de una mayor gobernabilidad de todos sus actos. Es por eso que la comunicación estratégica está más cerca de Management que de la comunicación en si.

2.5. El nuevo paradigma de la gestión empresarial:

Hay un nueva concepción socio sistémica de la empresa que la entiende como una entidad que se relaciona con un entorno dejando de lado el concepto de Management tradicional basado en el productivismo como fin. De este modo resulta un nuevo paradigma donde se incorporan las ciencias sociales de la acción y la comunicación con nuevas herramientas que enfrenten a la empresa con éxito a la complejidad creciente.

Este nuevo paradigma incluye el polo de las condiciones del entorno, físico, material y sobre todo social (interacciones dentro y fuera de la empresa), el polo de las comunicaciones, es decir de los procesos de interacciones y de intercambios de materia, información en los entornos mencionados y por último el polo de las acciones, la manera en que la empresa se encuentra en relación directa o indirecta, instantánea o diferida y cómo actúa dentro de sí misma y con su entorno. Las interacciones y la interdependencia de estos tres polos configuran una dinámica única sobre la cual se basa la identidad e imagen de la empresa. Esto supone una nueva cultura unitaria de la gestión donde resulta importante una aplicación metodológica y operacional. De la cultura material que maneja la materia y energía se pasa a la cultura de lo intangible, la calidad, los servicios, la identidad y la imagen en nuestra era de conocimiento y de la información. La noción de “institución” está por encima de las actividades de producción y comercialización representando a la inteligencia estratégica de toda la organización considerando a la empresa como un organismo total por la cual el mercado y la sociedad penetran en la empresa y recíprocamente ella penetra en ambos.

El nuevo modelo de gestión: De la cima de la pirámide a la red sistémica:

Dejamos de lado el modelo piramidal del organigrama clásico, basado en niveles de jerarquía y mando por un modelo sistémico, molecular basado en la interacción y la comunicación un

movimiento que busca generar una red con los clientes, empleados, colaboradores, accionistas, suministradores, líderes de opinión etc. Las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación han cambiado todo, antes se administraba la organización verticalmente, se dirigía la acción y se controlaba la producción. Hoy se gestiona la interacción, las comunicaciones y sobre todo los "valores". Toda empresa debe crear valor-cliente, valor-empleado, valor-accionista y la sociedad entera. En términos estratégicos se trata de valores diferenciadores: el valor-innovación, valor-cultura, valor-calidad, valor-identidad y el valor-imagen. Los valores son la nueva materia de intercambio. De esta manera surge un nuevo modelo de gestión donde hay una nueva concepción sistémica de la organización. Hoy la organización es un ser vivo que interactúa con un entorno todas sus actividades implican acción, comunicación e interacciones.

El reconocimiento de esta situación ha hecho que la organización tenga necesidad de comunicarse por sí misma, buscando su integración no ya económica, sino social con el entorno.

Los motivos básicos que han llevado a la organización a tener la necesidad de comunicarse en cuanto tal han sido tres:

a) Toma de conciencia social: la organización toma conciencia de que es un ser social, vivo, que actúa y se relaciona con el entorno, y decide expresarse como tal. A esto ha contribuido, de manera determinante, el reconocimiento social que ha experimentado la organización como poseedora y administradora de un bien social muy importante: el trabajo. La empresa ha pasado de ser un "organismo de explotación" a ser un "organismo de crecimiento económico y social". De esta manera, la organización toma conciencia de su importancia social y decide manifestarlo. "La comunicación de institución significa, en primer lugar, la reapropiación de la empresa de su calidad de sujeto de enunciación que había perdido en beneficio de la marca.

b) La aceleración y masificación del consumo, que ha generado una alteración del ritmo de intercambio de bienes y servicios, a la vez que una creciente homologación de la oferta de los mismos en cuanto a precio, calidad, prestaciones, etc. "Estas dos circunstancias se traducen, para el público, en una mayor dificultad de registro de las diferencias. Es decir, el público comienza a tener problemas para discernir, o más bien recordar lo que diferencia a un producto de otro.

c) La saturación del ecosistema comunicativo, debido en gran medida a la abundancia de información sobre productos y servicios, que imposibilita a los individuos a asimilar toda la información que les llega, y que se ven obligados a seleccionar.

En consecuencia, los públicos buscan establecer sus relaciones de credibilidad y confianza con el productor (la organización), y no ya sólo con el producto. "Se observa así un desplazamiento de la

atención comunicativa del mensaje al emisor, de lo anunciado al anunciante", de lo hablado (la marca) al sujeto hablante (la organización).

Hasta ahora, la comunicación de las organizaciones estaba "desintegrada", es decir, distribuida en diferentes sectores específicos de acción. El área de marketing y de publicidad se "encargaba" de la comunicación de producto, el área de Relaciones Públicas de la comunicación institucional, el departamento de Personal de la comunicación interna y las empresas de diseño gráfico de la identidad visual. Así, con tímidos contactos y con grandes recelos, cada uno realizaba "su" campaña.

Sin embargo, la necesidad de lograr un impacto comunicativo fuerte, en base a una acción coordinada y coherente, hace indispensable que toda la comunicación de la organización se encuentre integrada, y que cada una de las diferentes partes de la misma cumpla una función de apoyo y reafirmación de las demás. Así pues, es necesario concentrar toda la acción comunicativa de la empresa en un sólo esfuerzo integrador que facilite y favorezca el impacto comunicativo.

Con esta afirmación no se quiere dejar de lado ni menospreciar las acciones específicas de comunicación, pero deben estar subordinadas a las pautas generales de la Comunicación Integrada de la Empresa, para que exista una política de comunicación coherente que no la perjudique. La comunicación de producto, institucional, etc., son campos específicos de acción y merecen ser tratados como tales, con personal propio y especializado, pero subordinados a las pautas de comunicación integrada de la organización.

Definimos a la Comunicación Integrada de Empresa como "la administración de los recursos de comunicación de la organización". El objetivo fundamental de la Comunicación Integrada no es sólo obtener una porción o segmento del mercado en el que trabaja la organización, sino que tiene un cometido más amplio: trata de generar una credibilidad, una confianza, una actitud favorable de los públicos hacia la organización. Es decir, considera a los públicos no solamente como sujetos de consumo, sino fundamentalmente como sujetos de opinión.

Sin embargo, muchas veces no se percibe ya que el apresuramiento de lo cotidiano, las urgencias no dejan tiempo para reflexionar lo que lleva a separar la acción de la comunicación otorgando a la empresa una visión mecanicista y disgregadora dejando de lado la unidad esencial del actuar y comunicar.

La discrepancia entre lo que la empresa hace y lo que dice que hace es de gran importancia ya que es la responsable de las desviaciones y de las frustraciones que se generan entre muchas expectativas y la realidad que este experimenta después. Desde la posición vitalista y sociológica la empresa es un organismo vivo, desde la posición sistémica es un sistema en red integrado y de alta complejidad. Lo que la empresa debe gestionar en el extremo no son los mensajes y los medios sino los significados que propagan y los valores que estos conllevan. Es una gestión delicada ya que el significado no es, el hecho de incorporar un mensaje en el flujo mediático, sino

el resultado de la interpretación que haga el público destinatario de ese mensaje. El significado que el público extrae de las acciones y las comunicaciones no siempre es lo que se piensa en las empresas. Es por ello que la gestión de las comunicaciones debe ser global, debe actuar como un sistema integrado donde todos los elementos y actores participan de la interacción. Este concepto sistémico ayuda a planear, ejecutar, controlar y evaluar las comunicaciones de la empresa.

De esta manera el gestor de las comunicaciones debe crear una infraestructura y una interfaz entre todos los elementos de la organización que generan información o precisan comunicaciones. Debe crear la cultura de la comunicación por objetivos de manera tal que cada departamento planifique los contenidos, medios e inversiones en función de los objetivos concretos que son los que permitirán medir luego el éxito de la acción comunicacional.

Además debe estudiar e interpretar los estudios e investigaciones que serán pertinentes, así como sus aplicaciones en términos de estrategia. Investigar “para la imagen” para lo más general y global: la implantación de la imagen corporativa y el control de su evolución. Asimismo debe tener acceso a las investigaciones particulares que realice cada departamento en la medida que afecten a la imagen y a la comunicación. Asegurar la correcta aplicación del modelo de imagen, la identidad corporativa, el estilo y la práctica de la comunicación en toda la organización.

Todos los problemas-oportunidades de comunicación surgidos fuera de lo provisto, o de lo previsible, deben ser debatidos con el director de comunicación quien debe orientar las estrategias en función de la imagen de la empresa y del programa global de comunicación.

Hoy la comunicación es más fuerte que la acción, la forma que se comunica y relaciona es más importante que lo que hace todas las decisiones, actividades, realizaciones y mensajes que genera la empresa en su actividad constante se resumen en cinco vectores importantes: Identidad Corporativa, Cultura organizacional, Acción global, Comunicación Integrada e Imagen Pública.

La identidad es el ADN de la empresa, nace con ella, es el núcleo de su desarrollo, su socialización, su adaptación al mundo, su crecimiento, las diferentes orientaciones que tomará en el transcurso de su vida. Es la esencia, son los valores, las actitudes, la filosofía es decir el vector fundamental de la diferenciación como valor de cambio y como motivación esto lleva a la necesidad de pasar de lo abstracto a lo concreto, de lo intangible a lo tangible, de una esencia a una presencia. Disponemos de un potencial intangible de partida que tenemos que convertir en operacional para que sea competitivo y plenamente eficaz. Toda empresa actúa y se comunica con su entorno, ya sea de manera estratégica y consiente como involuntariamente proyectando dentro de sí misma y hacia su entorno una determinada imagen. Estos vectores están siempre presentes son inevitables y persistentes, la empresa debe manejarlos estratégicamente, explotarlos de modo

eficaz y tenerlos bajo control. En la actualidad, la disciplina de la identidad corporativa es una estrategia fundamental diferenciadora y la suma de varios factores emergentes:

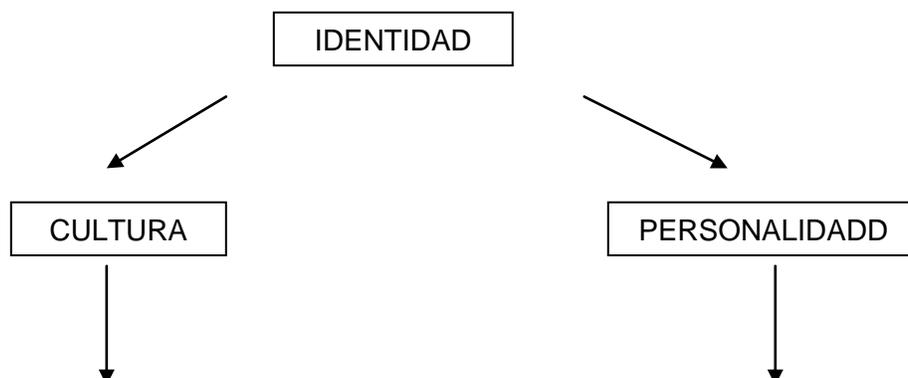
- La explosión mediática y la difusión publicitaria como generadoras de notoriedad de las marcas y empresas.
- La pérdida de sentido de los productos y servicios alternativos, en la medida que devienen cada vez más indiferenciados.
- La necesidad de significación de las marcas, los productos, los servicios y las empresas más allá de lo que son objetivamente.
- La irrupción de la economía de servicios, que no vende productos materiales sino bienes intangibles.
- La semantización creciente de todos los factores que entran en juego tanto en la acción como en la comunicación.
- La globalización y su necesidad de una voz, una imagen y un discurso único.

La Comunicación en Acción: Informe sobre la nueva cultura de gestión. Joan Costa, Ed. Macchi 1999

El nuevo modelo de gestión: De la cima de la pirámide a la red sistémica:

La identidad culmina en la imagen ya que sugiere una forma circular, de ida y vuelta, en la que la identidad es el gran vector que conduce a la imagen, por tanto ésta se convierte estratégicamente en el gran vector que determina e impulsa la identidad. Buscando **la imagen** se obtiene infinitamente mucha más que si se investiga directamente la identidad, es más, esta no se puede concebir actualmente si no es en función de la imagen. **Se debe primero investigar la imagen y a partir de ella llegar a la estrategia de identidad**

Definir a priori la imagen que conviene a la empresa y a partir de un modelo operativo llegar a la estrategia de identidad específica para construir esta imagen. Es lo que hicimos en la presente tesis para poder presentar el modelo de gestión de Identidad e Imagen Corporativa. Toda acción comunica, no solo un significado implícito sino también un fragmento de estilo y un átomo de imagen, la acción impregnada de cultura desemboca en la imagen corporativa. La imagen debe ser estimulada desde la empresa, orientada y re impregnada de comunicación. Las dos vías simultáneas de la identidad a la imagen:





El triángulo identidad, cultura, personalidad, define el ser de la empresa. La acción el hacer. La comunicación el decir. La imagen, el ser para la empresa y la imagen pública es la suma de las imágenes individuales. La identidad posee seis dimensiones: verbal, gráfica, visual, objetual, ambiental y comportamental. La cultura organizacional se orienta al cliente, a la calidad, al servicio y tiende a la construcción de un posicionamiento y un estilo. La personalidad es el núcleo emocional de la identidad y la cultura y por ende de la imagen. La acción incluye las decisiones estratégicas y sus realizaciones así como las producciones vehiculadas por la conducta global de la empresa. Es el embrión racional-funcional de la imagen.

La comunicación se manifiesta por sus caracteres institucional, interna, intermediaria, de marketing, interpersonal, técnica, funcional, de difusión carismática o fría. La imagen es la síntesis de todo lo anterior. Es una representación mental capaz de determinar las conductas y opiniones del público. Es la percepción que cada uno tiene de la organización.

El individuo busca información (o la recibe sin buscarla) sobre ella. Esta información es estructurada en la mente del individuo en base a la disposición de unos rasgos organizadores de la percepción. Estos rasgos organizadores son una serie de dicotomías de calificativos (grande-pequeña, eficiente -no eficiente, moderna-anticuada, etc.) que se aplicarán a la organización por conocer. Un aspecto a tener en cuenta es que estos rasgos organizadores no tienen el mismo nivel de importancia, sino que hay unos "rasgos organizadores centrales", que ejercen un papel influenciador a la hora de reconocer las cualidades del sujeto u organización.

La determinación de un rasgo organizador central vendrá dada por la situación contextual, por las características personales del sujeto que evalúa y por el tipo de relación existente entre sujeto evaluador y organización evaluada.

Así, en un conjunto de dicotomías pueden surgir entre ellas tales como:

- Fiable - No Fiable
- Moderna – Anticuada

- Socialmente Responsable – No responsable
- Acogedora - Fría
- Eficiente - Ineficiente
- Poderosa - Débil
- Grande – Pequeña

Es muy probable que dependiendo de la situación contextual (por ejemplo: la compra de acciones de una empresa), una persona establezca un rasgo organizador central determinado (la fiabilidad de la empresa) por encima de los otros, pero que dicho rasgo puede no ser central en otra circunstancia (el encargo de un trabajo), que determinaría otro rasgo organizador central (la eficiencia).

La determinación y conocimiento de los rasgos organizadores centrales de los sujetos relacionados con la organización (los públicos) son de suma importancia para la formación de la imagen de la organización.

La imagen corporativa es una "creación" de los públicos, son ellos quienes la conforman a partir de la interpretación que hacen de la información proveniente de la organización.

Cada público posee sus propias características, se encuentra en una situación contextual determinada y tiene un tipo de relación particular con la organización.

Esta última característica es la que da pie a la distinción de los diferentes públicos con los que se relaciona la organización. Es esta característica la que define los rasgos organizadores centrales de la percepción. Y son los elementos fundamentales a la hora de conformar la imagen de la organización.

Cada público percibe a la organización tomando como base los rasgos organizadores centrales generados en la relación existente con la organización. Así, algunas personas la percibirán como accionistas, otros como empleados, otros como directivos, otros como consumidores, otros como proveedores, etc. Esto hace que cada público adopte, en la mayoría de los casos, un rasgo organizador central diferente como categoría fundamental de análisis (para los accionistas será la rentabilidad, para un grupo ecologista será la salvaguarda del medio ambiente, para los empleados será la remuneración o el clima de trabajo, para los clientes será el servicio, etc.).

La relación de los públicos con la organización es el factor fundamental, pero no es el único parámetro de determinación de los rasgos organizadores, ya que también existen otros parámetros que intervienen, como las características personales o la situación contextual, los cuales pueden jugar un papel decisivo, dependiendo de la situación concreta de percepción.

Podemos afirmar que cada público se forma una imagen propia de la organización, en base a su particular interpretación de la información que le llega sobre la misma.

Pero la organización no espera impasible la formación de su imagen en los públicos, sino que actúa (o debería actuar) sobre dicho proceso.

La organización posee recursos de comunicación, a través de los cuales se expresa y pretende actuar sobre los públicos. La tarea del encargado de la comunicación de la empresa consiste en la administración (la identificación, planificación y puesta en marcha) de esos recursos para actuar sobre los públicos con eficiencia. Es decir, no actuamos directamente sobre la imagen de la empresa, sino sobre los recursos de comunicación de la organización. La actuación sobre la imagen es indirecta.

Toda esta actuación provocará un cambio fundamental en la mentalidad y en la actividad de la organización, de allí que sea necesario que los directivos se encuentren plenamente convencidos de su importancia. Para ello se deberá vencer la tendencia a mantener el status quo y la reticencia al cambio, demostrando la importancia y la necesidad de los cambios para lograr una optimización de los objetivos de la organización. Toda la actuación debe estar reforzada por un apoyo incondicional de la dirección, para que se logre ejecutar con la mayor efectividad.

La actuación sobre la imagen de la organización no es la realización de una acción o acciones aisladas, sino que es un proceso, integrado por cuatro fases encadenadas y dependientes:

- 1.- La Investigación de la imagen de la empresa,
- 2.- La Definición de la identidad de la organización,
- 3.- La Planificación de la actuación,
- 4.- La Acción de la empresa.

(Daniel Scheinsohn 1996, Comunicación Estratégica: Management y fundamentos de la Imagen Corporativa) Ed. Macchi

Entendemos a la imagen de la empresa como un conjunto de representaciones mentales que surgen en el espíritu del público ante la actuación de la empresa o institución, representaciones tanto efectivas como racionales que un individuo o un grupo de individuos asocian a una empresa como resultado de las experiencias, creencias, actitudes, sentimientos e informaciones de dicho grupo de individuos asociados a la empresa como reflejo de la cultura de la organización en las percepciones del entorno. No es algo estático sino que es dinámico a los cambios del entorno social como a los cambios que se suceden en las estrategias empresariales propias y de la competencia. Pero una imagen no es algo absoluto sino que se diferencia sensiblemente según los públicos, así por ejemplo, los proveedores de una empresa pueden tener una imagen muy diferente de la que poseen sus clientes y la de los propios empleados y/o accionistas. De ahí la importancia del estudio de la diferenciación de los públicos de la empresa para definir los atributos que se quieren resaltar en función de aquellos que son más valorados por cada público.

El control de la imagen: La imagen natural es la que surge de la organización por medio de acciones espontáneas. Por otro lado, la imagen controlada por la organización surge por voluntad de la empresa para poner en control este efecto. Este control puede ser aleatorio, que proviene de una intervención no programada, hasta el verdadero control que nace diseño y ejecución de un

Plan Estratégico de Imagen de Empresa como veremos más adelante, a través de la adecuada comunicación con sus públicos. Así a través de la planificación estratégica de su imagen, la empresa puede ser percibida por sus diferentes públicos como a ella le interesa, conforme a su propia identidad.

Fuentes de creación de la imagen:

La imagen no depende solo de las comunicaciones producidas por la empresa sino que afectan también otras influencias donde juega un papel importante las percepciones que tengan otros públicos. Es por ello que las fuentes de creación de la empresa se pueden agrupar en dos categorías: Las fuentes internas: son de la propia empresa y que se derivan de la aplicación de mecanismos de control o intervención de su propia imagen. Son las propias fuentes de la empresa: Las ligadas a productos o servicios, las que provienen de sus socios y accionistas, la propia estructura organizativa, financiera y comercial, sus instalaciones, su papelería (cartas, folletos, tarjetas), su personal, acciones de publicidad, relaciones públicas, promociones etc. Y por otro lado las fuentes externas: Se refiere a las influencias externas como los líderes de opinión, competidores, amigos y familiares etc. Por lo tanto el entorno da sentido a la empresa que se inserta en un espacio con una situación social y de mercado muy concretas.

Para llevar a cabo el Plan Estratégico de Imagen Corporativa es importante tener en cuenta no solo el ámbito interno de la empresa sino también el entorno competidor y los públicos externos. Una vez identificados se determinan los atributos de identidad a proyectar que son objeto de planificación en el ámbito de la comunicación, a fin de obtener la imagen de empresa deseada por la Dirección. Es decir que una vez identificados los públicos propios de la empresa y seleccionados los atributos de imagen a proyectar se aborda al posicionamiento analítico de la empresa.

Como explicamos anteriormente, la imagen de la empresa no se produce exclusivamente por las comunicaciones diseñadas y planificadas sino intervienen factores ajenos a la empresa que en general forma parte de lo que denominamos como imagen no controlada. La diferenciación de los públicos cobra especial importancia sobre la comunicación de identidad para la obtención de una determinada imagen, dado que la imagen percibida de la empresa será diferente según los tipos de públicos que se relacionan con ella. Se los clasifica en internos, externos y externos que como requieren un tratamiento privilegiado son considerados como internos a efectos de la comunicación. Una vez clasificados se realiza una jerarquización ponderada en función de la adecuación de cada objetivo planteado con cada segmento de destinatarios estableciendo las ponderaciones correspondientes.

El estudio de la imagen corporativa

La imagen debe ser auditada para determinar el grado conseguido con la comunicación corporativa de la empresa. Esto se realiza a través de una investigación social que parte de la Determinación de objetivos; Selección del universo de estudio (los sujetos a investigar) en coincidencia con el o los públicos que a la empresa le interesa analizar; seguido por la Construcción de un cuestionario ad hoc que cumpla con los requisitos de veracidad y seguridad en las informaciones obtenidas; Aseguramiento de calidad del trabajo presentado a través de aplicación de herramientas de análisis técnico; Establecimiento de un adecuado sistema de análisis de información mediante técnicas estadísticas adecuadas a la complejidad del caso (métodos multivariable) y por último un adecuado sistema de interpretación de los resultados.

Para la creación de un Programa de Identidad Corporativa es necesario realizar un estudio de la situación actual, es decir de la imagen que los públicos tiene de la organización como resultado de las diversas manifestaciones de comunicación tales como Publicidad, Relaciones Públicas, cartas, folletos, impresión que se obtiene de empleados, vendedores, experiencias propias etc.

De ahí la necesidad de investigar la imagen de marca y de empresa y su evolución en relación con las demás empresas que compiten en el mismo contexto socio-económico lo que permitirá elaborar estrategias eficaces para la ratificación o rectificación de la situación al servicio de un mejor resultado empresarial. Una vez recogida la información necesaria para determinar la posición que ocupa la empresa en la opinión pública, se elaboran bases que deben orientar la política de comunicación y a partir de ahí la creación de un **Programa de Imagen Institucional**.

Finalmente la empresa debe plantearse la implantación de una nueva imagen o consolidación de la imagen tradicional en previsión de desviaciones posibles a partir de los nuevos atributos culturales y los nuevos símbolos de identidad. Es importante incluir un control riguroso de la imagen que proyecta, como de actualizar, configurar y proyectar su identidad controlando así las comunicaciones internas y externas evitando mensajes involuntarios no controlados. Es de vital importancia para la organización de conocer el volumen y la valoración que emanan los medios de comunicación en relación a su propia imagen; de ahí de la necesidad de incorporar los análisis de contenido en el estudio/auditoría de la imagen de la empresa. Esto lleva a diferenciar los mensajes estrictamente publicitarios de aquellos de carácter informativo (editoriales, comentarios de expertos, notas de prensa etc) que ejercen los medios de comunicación e influyen en la formación de la imagen de la empresa. Influencia que en función al prestigio de la fuente puede contrarrestar o contradecir las comunicaciones que ejerce la compañía mediante avisos publicitarios, acciones de relaciones públicas etc.

Todas estas formas de comunicación empresarial, susceptibles de planificación deben regirse por un interés único de la organización aunque respondan a objetivos que no son coincidentes entre si, lo cual exige plantearse una acción integrada de comunicación empresarial. Esta consideración de

la planificación integrada lleva al desarrollo y ejecución del Plan de Comunicación Integral de la Empresa que incluye dos aspectos el exclusivamente comercial (desde la perspectiva del marketing) y el ámbito general y amplio de la empresa (desde la perspectiva del Management). En el ámbito general y amplio de la empresa se produciría la integración de lo comercial lo cual supondría coordinar la comunicación comercial con la institucional, incorporando al Plan de Comunicación Integral las relaciones públicas y la publicidad institucional o corporativa. Es decir que esta concepción de la comunicación tiene una proyección a la organización como un todo y debe incluir el aspecto más amplio y genérico de la imagen de la compañía apoyada en sus productos/marcas, pero trascendiendo el ámbito estricto de lo comercial y su relación con el mercado, los clientes, intermediarios etc. Debe aplicarse la comunicación empresarial por encima de todo, al servicio de la imagen pública, tanto interna como externa lo que hizo derivar algunos aspectos de la comunicación empresarial hacia formas propias de ámbito institucional o corporativo.

La imagen corporativa de una empresa es el resultado de todas las acciones de comunicación que emanan de una organización y son dirigidas a diferentes públicos. Acá se integra la publicidad corporativa es toda aquella que trasmite la identidad corporativa y que se encuentra la servicio de la imagen global de la empresa no así como la publicidad comercia que se enfoca en una marca o producto.

Ariel, Capriotti P. (1999) Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa,

3. Marco de la Investigación

3.1. Redacción de la Investigación

3.1.1 Introducción

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 es hacer ²GEMBA que es ir al lugar de los hechos 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

² Gemba: Término utilizado en la cultura japonesa que significa ir donde ocurre la acción real.

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. Es decir que estudiar la imagen es una tarea compleja de recogida de datos referidos a múltiples aspectos del comportamiento individual: opiniones, actitudes y sentimientos sustentados por los públicos frente a determinados estímulos que son los constituidos por las fuentes de creación de imagen. 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.

Es por ello que para conocer la imagen de Chikara en cuanto al posicionamiento en los principales atributos se realizó una investigación social de tipo cualitativa.

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.

La metodología utilizada en la investigación fue exploratoria, propositiva, bibliográfica y de campo.

a. **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.

La investigación de campo permitió analizar el contenido de la imagen percibida, es decir el conocimiento percibido de la empresa a partir de los atributos más significativos para un público determinado, comparar la empresa en su contexto de referencia, con otras empresas significativas del sector con las que compite; dichas comparaciones realizadas por los encuestados y por último

determinar el perfil de la empresa ideal en dicho contexto y analizar las posiciones relativas de las diferentes empresas estudiadas. Es decir que pudimos ver las diferencias entre Chikara y sus principales competidores, determinar cuales satisfacen mejor las expectativas de los públicos y ajustar la política de comunicación a los segmentos de público seleccionados.

La intención última de este estudio fue la elaboración de una estrategia de posicionamiento adecuada para la empresa para conseguir mejorar su posición actual con relación al ideal. Se realizaron estudios de tipo cualitativo que permitieron analizar aspectos cualitativos profundos como la explicación del comportamiento de tipo motivacional.

Una vez analizado los datos se analizó la relación entre la identidad, comunicación corporativa y el posicionamiento de marca y como hoy la falta de un modelo integrador afecta a la Imagen Corporativa de la Chikara S.A.

b Investigación Propositiva.

Porque el estudio ha comprendido la elaboración de un “Modelo de Gestión de la Imagen Corporativa”.

c 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.

d 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 con respecto a sus principales atributos.

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

- **Unidad de análisis:** Hombres y mujeres correspondientes al perfil de consumidor de productos de la Chikara S.A.
- **Variable:** Posicionamiento de la marca con respecto a los atributos previamente definidos.
- **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.”*

3.1.2 Desarrollo:

En esta etapa se desarrolló un análisis estratégico de situación, donde se realizó la búsqueda sistemática de información (mediante la investigación) para describir y comprender la organización, el entorno, los públicos y la imagen corporativa. Este análisis fue la clave para luego poder definir la mejor estrategia de identidad corporativa ya que sin investigación, no se conoce como está la organización, a donde quiere llegar ni como 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 definimos la Identidad Corporativa de la organización con el objetivo de realizar un diagnóstico de situación.

A mediados de 2011 se realizó un estudio de posicionamiento de la marca de la empresa Chikara S.A teniendo sobre sus principales atributos sobre los que hoy los diferentes públicos forman su Imagen Corporativa tales como el medio-ambiente y tecnología, la identidad visual, cual es el impulsor de compra etc. La investigación se centra básicamente en la definición y análisis de la Imagen actual, tanto de la organización como del sector al cual pertenece, intentando averiguar la situación en la que se encuentra la empresa, así cuales sus puntos fuertes y sus puntos débiles, que serán afirmados o modificados respectivamente.

La investigación de la imagen actual de la organización se realizó en función del grado de conocimiento que los públicos tienen de la organización (índice de notoriedad) y de los atributos, positivos o negativos, que se le otorgan (índice de contenido) Estos índices se aplican también a la Identidad Visual³ de la organización, para conocer el nivel de identificación visual de la misma. Tanto uno como otro índice deben ser aplicados a cada público-objetivo, para lograr una identificación más exacta de la imagen de la organización en cada uno de ellos.

Con el **Índice de Notoriedad** se intenta saber si los públicos tienen conocimiento de la existencia de la organización, porque no se puede pretender que haya una imagen si los públicos no conocen el nombre de la entidad. Pero el índice de notoriedad no es suficiente para conocer como es la imagen de la organización, porque solamente mide el grado de conocimiento de las mismas, y no la actitud que los públicos tienen hacia la organización (un público puede conocer muy bien a una organización, porque tiene un excelente servicio o porque está continuamente en conflicto con ella). El índice de notoriedad no mide ni la dirección ni la intensidad de la imagen.

Para analizar el nivel de notoriedad es conveniente utilizar la notoriedad total que es la suma de la espontánea que hace referencia a las organizaciones o marcas dentro de un mercado, categoría o

³ *Identidad Visual: conjunto de elementos visuales que identifican a la organización.*

sector de actividad que una persona recuerda espontáneamente. En las preguntas de notoriedad espontánea, la persona encuestada señala, de forma libre, las organizaciones o marcas que conoce. Y la *Notoriedad Asistida o Sugerida*. Se refiere a las organizaciones o marcas dentro de un mercado, categoría o sector de actividad que una persona recuerda, pero no de forma espontánea, sino con ayuda de una guía. En las preguntas de notoriedad asistida, la persona encuestada señala, con la ayuda del encuestador o de una guía, las organizaciones o marcas que conoce.

Es conveniente señalar que no necesariamente una alta notoriedad es sinónimo de buena imagen, ni de preferencia, ya que esa alta notoriedad puede ser debida a elementos negativos de la organización. La notoriedad no puede considerarse un indicador de valoración, sino simplemente un indicador de conocimiento de una organización.

Pero no solamente es importante conocer el Nivel de Notoriedad sino también su Calidad que hace referencia a la amplitud y profundidad de la Notoriedad.

En cuanto a la amplitud de la notoriedad está referida a la cantidad de productos, servicios o actividades que las personas reconocen como pertenecientes o vinculados a una organización.

La *Profundidad de la Notoriedad* se refiere a la cantidad de productos, servicios o actividades de una misma área o categoría que una persona reconoce o vincula a una organización.

Así pues, puede darse el caso de una organización que tenga una notoriedad alta a nivel cuantitativo), pero que ello sea así por un solo producto, mientras que otros productos de la organización se desconocen mayoritariamente. En este caso, la calidad de la notoriedad es “estrecha” y “superficial”, y se deberá reforzar en algunos aspectos.

Complementando los estudios de Nivel de Notoriedad con los de Calidad de la misma, logramos que la información sobre la notoriedad sea más detallada, y podremos enfocar mejor una acción de notoriedad hacia objetivos más específicos que solamente el conocimiento o desconocimiento de una organización.

En la investigación se incluyeron preguntas sobre nivel de notoriedad en cuanto al logo de la marca y productos que comercializa para detectar el nivel de conocimiento que tienen los diferentes públicos.

En cuanto al Índice de Contenido: con este índice se busca averiguar la dirección y la intensidad de la imagen. El índice de contenido es una investigación de las actitudes de los públicos con respecto a una organización.

Para el estudio de las actitudes se han establecido diversos métodos (Escala de Thurstone, de Likert, de Guttman), pero uno de los más utilizados en los estudios sobre la imagen de empresa es el método del “diferencial semántico”, por el cual se le presenta al individuo una serie de adjetivos antónimos, separados por siete posiciones. Cada posición representa una intensidad determinada de cada adjetivo, hasta coincidir en un punto neutral.

De esta misma manera, se establece un conjunto de antónimos en los cuales el individuo, al ser interrogado, debe marcar con una X aquella posición que representa más ajustadamente su opinión.

Luego se realiza la tabulación de los datos, que nos permitirá visualizar la curva de opinión del público y analizar dicha curva para obtener la imagen de la organización.

De esta misma manera, se establece un conjunto de antónimos en los cuales el individuo, al ser interrogado, debe marcar con una X aquella posición que representa más ajustadamente su opinión.

Luego se realiza la tabulación de los datos, que nos permitirá visualizar la curva de opinión del público y analizar dicha curva para obtener la imagen de la organización.

Un ejemplo del método utilizado:

	3	2	1	0	1	2	3	
Fuerte								Fuerte
Moderna								Moderna
Eficiente								Eficiente
Fiable								Fiable
Agresiva								Agresiva
Socialmente Responsable								Socialmente Responsable

Otro método que utilizamos fue la "escala de calificación", por la cual se le pide a un individuo que califique una situación, acción o sujeto. Normalmente la escala de clasificación es de 1 a 10, que es la que más comúnmente utilizan las personas y, por lo tanto, es la más interiorizada. Así, 1-2 es "muy malo", 3-4 es "malo", 5 es "regular", 6 es "bien", 7-8 es "muy bien" y 9-10 es "excelente".

Por ej.: "¿Qué puntuación le daría a los siguientes atributos?"

	<i>Total</i>										
	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
Calidad	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,03	0,27	1,00	1,47	1,50
Tecnología	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,03	0,33	1,23	3,00	1,17
Innovación	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,03	0,50	2,29	1,35	0,83
Modernización	0,00	0,00	0,00	-0,07	0,00	0,00	0,00	0,37	2,00	1,40	0,67
Servicio al cliente	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,37	1,10	1,20	1,08
Confiabilidad	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,20	1,10	1,60	1,58
Prestigio	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,50	1,00	1,40	1,58
Confort	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,40	1,55	1,20	1,25
Resp. medio ambiente	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,03	0,73	0,95	1,70	0,50

En la elaboración de la encuesta de imagen se utilizaron diferentes métodos, ya que hay preguntas que se adaptan mejor a uno u otro tipo determinado de método, a la vez que posibilita la elaboración de un cuestionario con diferentes matices, que impiden que la encuesta se torne monótona.

La valoración de cada uno de los atributos de imagen suele hacerse con una escala impar de valoración de 5 ó 7 opciones (de 1 a 5 o de 1 a 7, de “muy baja a muy alta” o de “muy mala a muy buena”), para que los entrevistados puedan tener un abanico importante de alternativas sobre las que poder dar su opinión.

Con cualquiera de estas alternativas el estudio será más detallado y los resultados serán más específicos, por lo que se podrán establecer mejores grados de valoración de la Imagen Corporativa de una organización.

Índice de motivación:

Una cuestión que no tienen en cuenta estos índices es que los públicos le dan prioridad a algunos aspectos sobre los otros, y que sobre la base de los más importantes se configura la imagen.

El índice de motivación nos marca cuales son estos aspectos prioritarios a los que hemos llamado "rasgos organizadores centrales", y es fundamental conocer cuales son los que cada público tiene, para de esa manera poder establecer las causas principales que dieron origen a una imagen determinada.

Así pues, en el cuestionario se estableció interrogantes de respuesta espontánea donde el interrogado menciona los aspectos que él considera más importantes para evaluar la organización, los cuales serán anotados en orden de prioridad de importancia. En la respuesta asistida, se le dio al interrogado una serie de aspectos que refieren a la organización, que ordenó de acuerdo a su importancia. En este caso, se otorgará la posibilidad de agregar algún aspecto no incluido en el cuestionario.

El objetivo de este estudio consistía en obtener, identificar y evaluar, a través de una encuesta, las percepciones de la sociedad acerca de la Imagen Corporativa de la empresa, como un ser social que se relaciona en un contexto político, social y cultural.

La presente tesis corresponde al Informe Final de esta encuesta de posicionamiento y le permitirá al Directorio de Chikara S.A. tener una noción más adecuada de las percepciones que tienen los públicos sobre la empresa de acuerdo a sus principales atributos de marca corporativa y la manera en que se relacionan con el concepto de Identidad e Imagen Corporativa.

En último término, se buscó a partir de la encuesta de generar un modelo de gestión que permita tener un mayor conocimiento que tiene cada uno de los públicos sobre determinados atributos

fijados por la empresa y control sobre el mismo a través de un proceso de mejora continua aplicado a la Identidad e Imagen Corporativa.

El informe que se presenta a continuación describe el proceso de elaboración de dicho instrumento de evaluación, los procedimientos de aplicación de éste, y los resultados obtenidos. Para ello, se da a conocer primero la metodología utilizada, incluyendo la caracterización de la muestra y del instrumento para luego continuar con la descripción de los procedimientos de aplicación. Posteriormente, se señalan los resultados obtenidos, describiendo en primer lugar resultados generales para luego identificar diferencias relevantes entre grupos (en particular, en función de sexo, edad, nivel socioeconómico etc.).

Finalmente se presentan las conclusiones más relevantes del estudio.

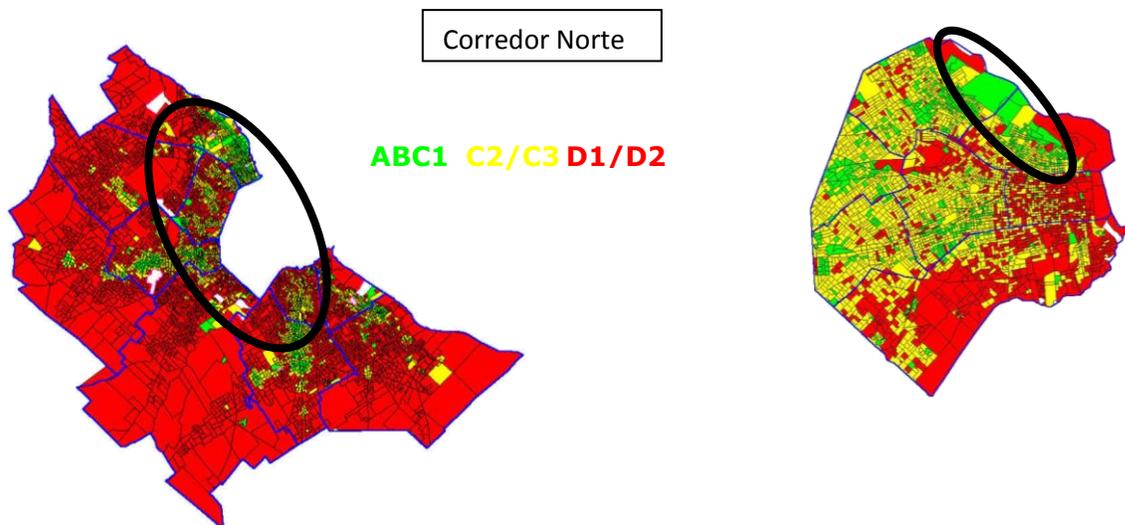
3.1.3 Metodología:

Muestra:

Para cumplir con los objetivos del estudio, se seleccionó una muestra representativa, con el fin de obtener la información requerida. La muestra se conformó de la siguiente manera:

Población de Estudio

Ámbito Geográfico: Capital Federal y Gran Buenos Aires (Corredor Norte donde se encuentra la mayor parte del NSE alto y medio alto).



Características sociodemográficas: Hombres y mujeres con un NSE alto y medio-alto pertenecientes de los grupos socioeconómicos (ABC1-C2 y C3), entre los 25 y los 65 años de edad, con residencia permanente en Capital Federal y Gran Buenos Aires.

Universo: fue calculado a partir de un estudio realizado por la CCMA (Cámara de Control de Medición de Audiencia) y la Asociación Argentina de Marketing sobre el nivel socio económico en las diferentes regiones geográficas de Bs. As.

Marco muestral:

	TOTAL	Capital Federal	GBA (Corredor Norte)
ABC1	60	30	35
C2	20	15	13
C3	20	5	2
Total	100	50	50

	TOTAL	Capital Federal	GBA (Corredor Norte)
25-35 años	15	7	8
36-45 años	30	20	10
46-55 años	25	15	10
56-65 años	30	10	20
Total	100	52	48

	TOTAL	Capital Federal	GBA (Corredor Norte)
Hombre	50	26	24
Mujer	50	28	22
Total	100	54	46

Diseño Muestral:

Se trata de una muestra no probabilística ya que se ha regido por criterios propios atendiendo a las necesidades de la investigación y estratificada no proporcional a la población según Ciudad, Nivel Socioeconómico (NSE), tramos de edad y sexo, para asegurar así mejores estimaciones en cada uno de los estratos teniendo en cuenta las características del público objetivo de la empresa.

El muestreo a su vez es por cuotas, es decir que cumplen con características previamente definidas del consumidor tipo: *“Hombres y mujeres de 25 a 65 años de Capital Federal o Gran Buenos Aires con un NSE Alto y medio-alto ABC y, C2”*

Representatividad:

En la medida que se trató de un diseño muestral estratificado se aseguró la presencia en la muestra de las características geográficas, demográficas y socioeconómicas principales de la población en estudio.

Tamaño de la muestra: la muestra final obtenida fue de 100 personas distribuidas según el diseño muestral definido en los distintos estratos de acuerdo a lo presentado en la Tabla 1.

La muestra es de 100 personas según la fórmula:

$$n = \frac{Z^2 \cdot \sigma^2}{E^2}$$

Con una confianza del 95%, y una varianza estimada de 0.5 y un error del 5%

Instrumento de Recolección:

Cuestionario semi-estructurado con preguntas abiertas, cerradas y escalas de medición de clasificación objetual y de auto-clasificación (linkert) como por ejemplo escalas de suma constante y de clasificación continua.

Se incluyeron preguntas de opinión, conducta, clasificatorias y de control.

Unidad de análisis:

Hombres y mujeres correspondientes al perfil de consumidor de productos de Chikara.

Variable:

Posicionamiento de la marca con respecto a los atributos de marca más importantes para Chikara como responsable por el cuidado del medio-ambiente, innovación, calidad etc.

Procedimiento de aplicación:

A continuación se describe el procedimiento a través del cual se llevó a cabo la recolección de la información: Trabajo de Campo.

Estructura de Campo: se contó con un equipo de 5 personas cada una de ellas tenían 20 encuestas para realizar a través de entrevistas en profundidad de 20 minutos aproximadamente cada una.

Procedimientos para conseguir aceptación y asegurar representatividad: dada la dificultad que conlleva realizar estudios cara a cara, especialmente en los grupos socioeconómicos más altos (ABC1 y C2 se utilizaron procedimientos estándares que permiten disminuir dichas dificultades, a saber:

- a) Explicar la importancia del estudio en términos de sus objetivos y el uso que se hará de la información.
- b) Insistir en la confidencialidad de la información proporcionada.
- c) Explicar que se trata de un cuestionario de fácil lectura y comprensión.
- d) Tener flexibilidad para fijar días y horarios de entrevistas para encontrar a los potenciales encuestados disponibles.
- e) Asegurar que la longitud del cuestionario no es más de 20 minutos.

En función de lo anterior se entregó un obsequio a las personas entrevistadas.

Análisis de los resultados

Para la realización del análisis de los resultados, se elaboraron bases de datos con las respuestas de los encuestados. En el caso de las preguntas de respuesta abierta, se hizo una codificación de cada respuesta de acuerdo con las categorías más relevantes que emergieron del análisis de las mismas. Tanto la respuesta literal como su codificación fueron incluidas en la base de datos.

El análisis de los datos se planificó considerando las dimensiones que se deseaba evaluar como los atributos de la marca en relación al cuidado del medio-ambiente, el desarrollo tecnológico, la identidad visual etc. Para cada dimensión, se analizó la información obtenida de las preguntas asociadas a ésta.

Es importante tener en cuenta que la gran mayoría de respuestas consignadas como “ni de acuerdo ni desacuerdo” fueron consideradas como “faltantes” para efectos del análisis y para reforzar la comunicación en ese punto de manera tal que para la próxima investigación el encuestado tenga la información necesaria que le permita formarse una opinión con respecto a esos puntos.

Resultados esperados:

Con los resultados obtenidos de las encuestas se buscó poder analizar el posicionamiento de la empresa con respecto a sus principales competidores y la importancia de tener un perfil de marca corporativa que fomente los principales valores y logre que la sociedad los conozca. Además a partir de esta investigación incorporar como metodología de trabajo el desarrollo y aplicación de un modelo de gestión corporativa que defina y comunique la Identidad Corporativa de la empresa en sus diferentes públicos. Y que a su vez integre todas las unidades de negocio unificando la comunicación corporativa dentro y fuera de la empresa.

Incluyendo los conceptos básicos de **“Branding Corporativo”** y resaltando la importancia de tener un PIC (Perfil de Identidad Corporativa) bien definido, de manera tal logre una diferenciación de los principales competidores para que sea implementado en el 2012 con el fin de cumplir con los objetivos fijados por la empresa en la visión 2020 comunicada en el 2011. **“Ser una empresa que la sociedad desee que exista”**.

Consigna utilizada en las entrevistas:

Buenos días/tardes!

Somos parte de una consultora de investigación de mercados la cual fue contratada por una firma automotriz para evaluar el posicionamiento de la marca en la sociedad con respecto a sus principales atributos.

Lo invitamos a completar esta breve encuesta.

Le agradecemos que nos brinde unos minutos de su tiempo y responda las siguientes preguntas:

Las respuestas serán tratadas de forma confidencial y serán utilizadas únicamente como estudio de los objetivos anteriormente descriptos.

Análisis de los resultados obtenidos:

A continuación se dan a conocer los resultados obtenidos para cada dimensión del estudio.

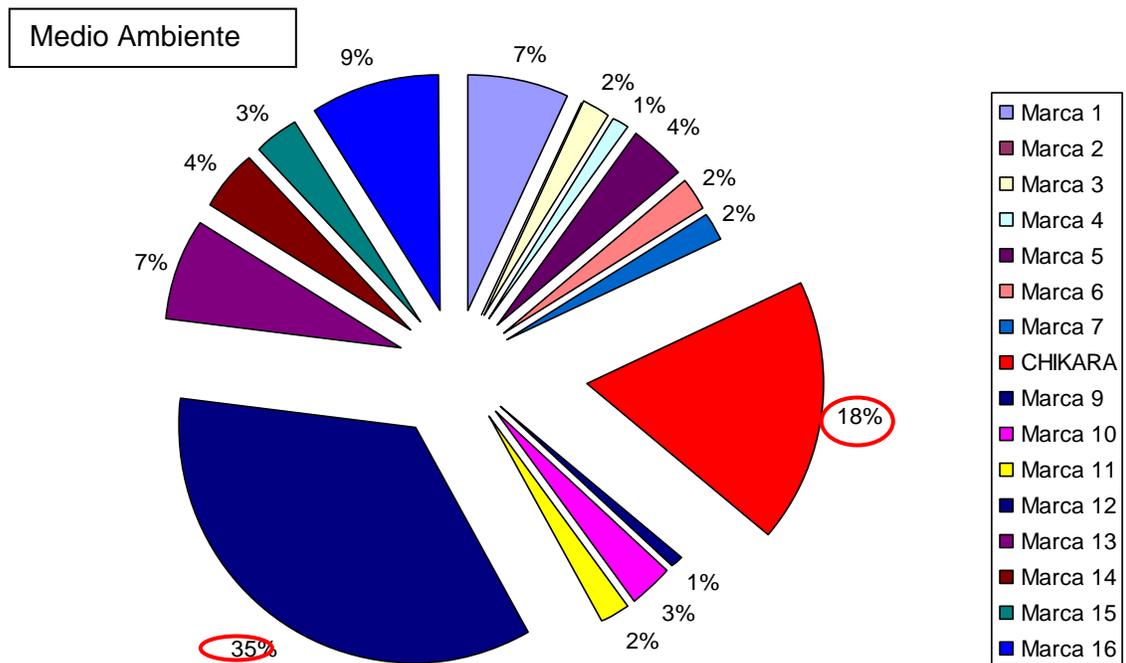
Se reporta en cada caso el resultado general para cada una de las preguntas que constituye la dimensión. Luego, se reporta si hubo diferencias significativas en algunas de las variables y se comentan las diferencias más relevantes en función de los objetivos del estudio.

Finalmente, se realiza un comentario general sobre los resultados de la dimensión, integrando la información anterior:

3.1.4 Desarrollo de las preguntas:

OBJETIVO 1

¿Cuál es el posicionamiento de la marca en cuanto a dos atributos, medio ambiente y tecnología?



Fuente: Propia, resultados de encuesta realizada a una muestra de 100 personas.

	Hombres	Mujeres	Total
Marca 1	2	5	7%
Marca 2	0	0	0%
Marca 3	1	1	2%
Marca 4	1	0	1%
Marca 5	3	1	4%
Marca 6	2	0	2%
Marca 7	2	1	2%
CHIKARA	14	4	18%
Marca 9	1	0	1%
Marca 10	2	1	3%
Marca 11	1	1	2%
Marca 12	23	12	35%
Marca 13	6	1	7%
Marca 14	4	0	4%
Marca 15	1	2	3%
Marca 16	5	4	9%

De un total de 100 encuestas la Marca 12 que es el principal competidor de Chikara obtuvo el mayor puntaje como responsable por el cuidado del medio ambiente con un 35%.

Esto es logrado ya que esta empresa (Marca 12) a nivel global intensifica sus esfuerzos para obtener y demostrar un desempeño ambiental sustentable, controlando el impacto de sus actividades, productos y servicios sobre el medio ambiente a través de políticas, objetivos y acciones concretas. Desempeña bajo los lineamientos de la "Carta a la Tierra" que constituye la política ambiental global emitida por la casa matriz. En ella se establece como prioridad el cuidado del planeta.

Se encuentra certificada bajo la norma ISO 14001 desde el 26 de marzo de 1999 y cuenta con un departamento especializado, Asuntos Ambientales, que tiene a su cargo el desarrollo y control de dichas tareas. *El objetivo primordial de la empresa es tomar medidas proactivas tendientes a reducir el impacto ambiental a lo largo de todo el ciclo de vida del vehículo: desarrollo, producción, mantenimiento y disposición final; permitiendo garantizar que los automóviles sigan siendo un modo de transporte compatible con el desarrollo del siglo XXI.*

Acompañando la labor diaria se suma el trabajo de los proveedores y concesionarios a quienes también se les exigen parámetros ambientales y a quienes ayuda en el logro de esos objetivos. Las acciones de comunicación interna y hacia la sociedad en pos de construir una conciencia ambiental cierran el círculo de las actividades que la marca impulsa día a día.

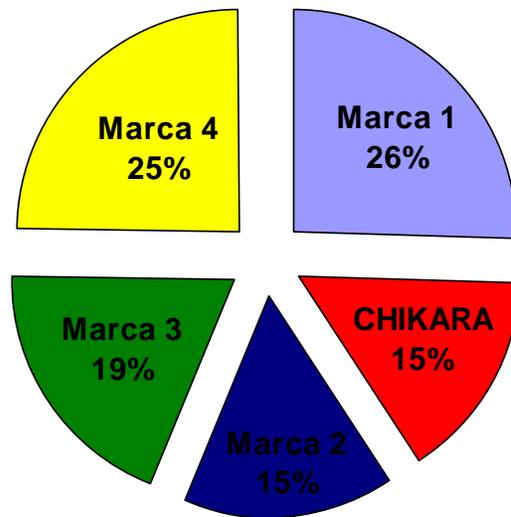
Asimismo, a nivel global de la marca 12 ha trabajado en el desarrollo de automóviles más eficientes en el consumo de combustibles, en la promoción del uso de vehículos de baja emisión y en la creación y expansión de vehículos híbridos.

Esto demuestra que Chikara debe poner énfasis en la comunicación para dar a conocer las acciones que realiza en pos del cuidado del medio-ambiente y el cumplimiento de los objetivos fijados en la visión 2020.

Tecnología

Pregunta: ¿Qué marcas usted cree que tienen tecnología más avanzada?

Marca	Hombres	Mujeres	Total	%
Marca 1	122	92	214	26%
CHIKARA	70	58	128	15%
Marca 2	71	57	128	15%
Marca 3	92	69	161	19%
Marca 4	116	90	206	25%
Total	471	366	837	100%



Fuente: Propia, resultados de encuesta realizada a una muestra de 100 personas.

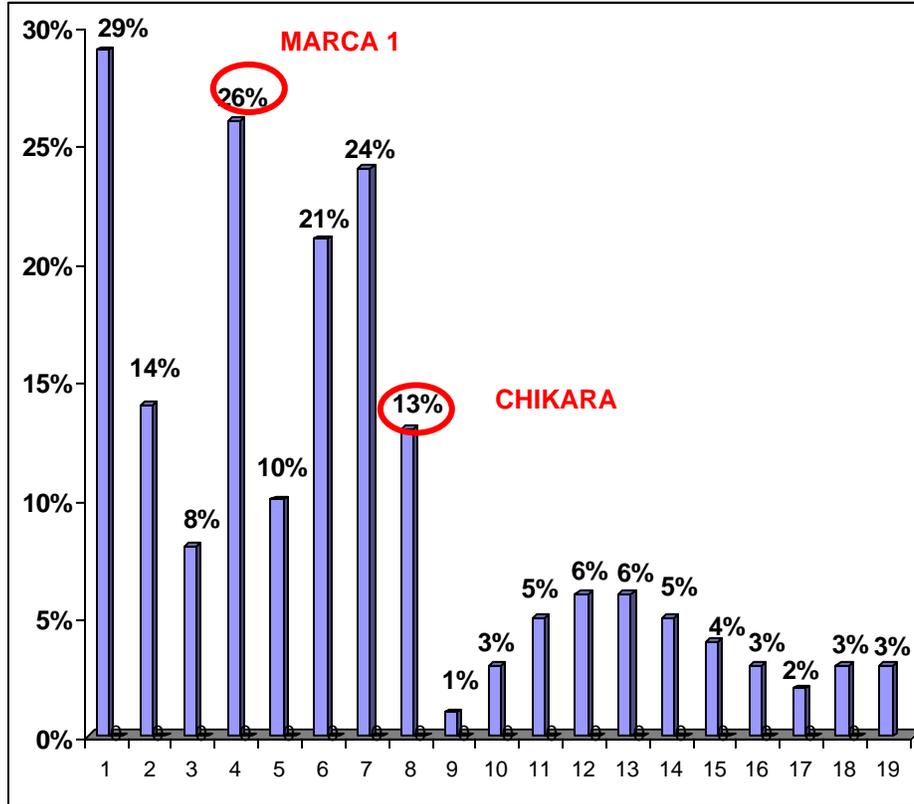
De un total de 100 encuestas la marca 1 (en nivel de importancia es el segundo competidor) obtuvo el mayor puntaje como empresa con mayor innovación tecnológica logrando un 26% del total de los encuestados.

Chikara y la marca 2 (su principal competidor) tuvieron el mismo puntaje, un 15% lo que induce a resaltar este atributo en el plan de comunicación ya que la empresa 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. Opera dos de las instalaciones más sofisticadas del mundo, prueba de choque y es responsable de numerosos esfuerzos pioneros en las áreas de tecnología de airbag, la compatibilidad de colisión y seguridad de los peatones.

Es una empresa que busca mantener su compromiso con la seguridad a través innovaciones tecnológicas en todos los productos que comercializa teniendo como principal objetivo de ser una empresa que **"la sociedad quiera que exista"**, y complementa el liderazgo de la compañía en la reducción de emisiones de los vehículos, mejorando la eficiencia de combustible, y la promoción de alternativas a la gasolina.

Pregunta: ¿Qué marcas de auto tiene o tuvo?

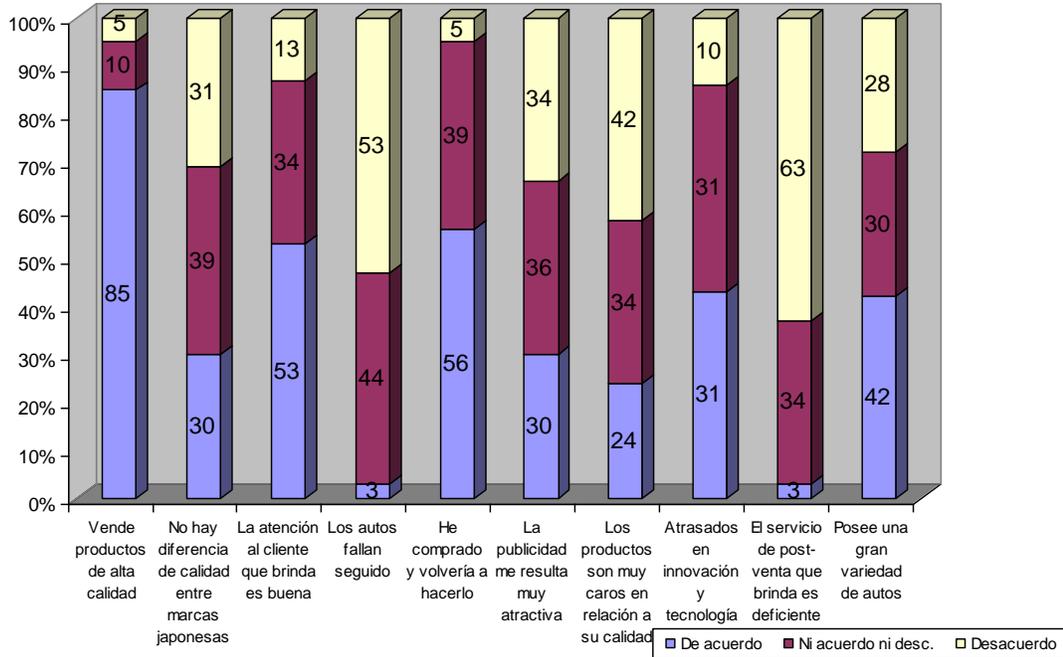
	Total
Marca 1	29%
Marca 2	14%
Marca 3	8%
Marca 4	26%
Marca 5	10%
Marca 6	21%
Marca 7	24%
CHIKARA	13%
Marca 8	1%
Marca 9	3%
Marca 10	5%
Marca 11	6%
Marca 12	6%
Marca 13	5%
Marca 14	4%
Marca 15	3%
Marca 16	2%
Marca 17	3%
Marca 18	3%



Fuente: Propia, resultados de encuesta realizada a una muestra de 100 personas.

Del total de 100 encuestados, la marca 1 (el segundo competidor de Chikara en cuanto a nivel de importancia) ocupa el primer lugar en cuanto a autos elegidos por los consumidores con un 29% seguida por la marca 4 con un (26%) y la marca 7 con un (24%).

CHIKARA en cambio tuvo un 13% del total de las marcas elegidas, lo que presenta oportunidades de crecimiento en este segmento.



Fuente: Propia, resultados de encuesta realizada a una muestra de 100 personas.

Más del 90% tiene percepción positiva de CALIDAD

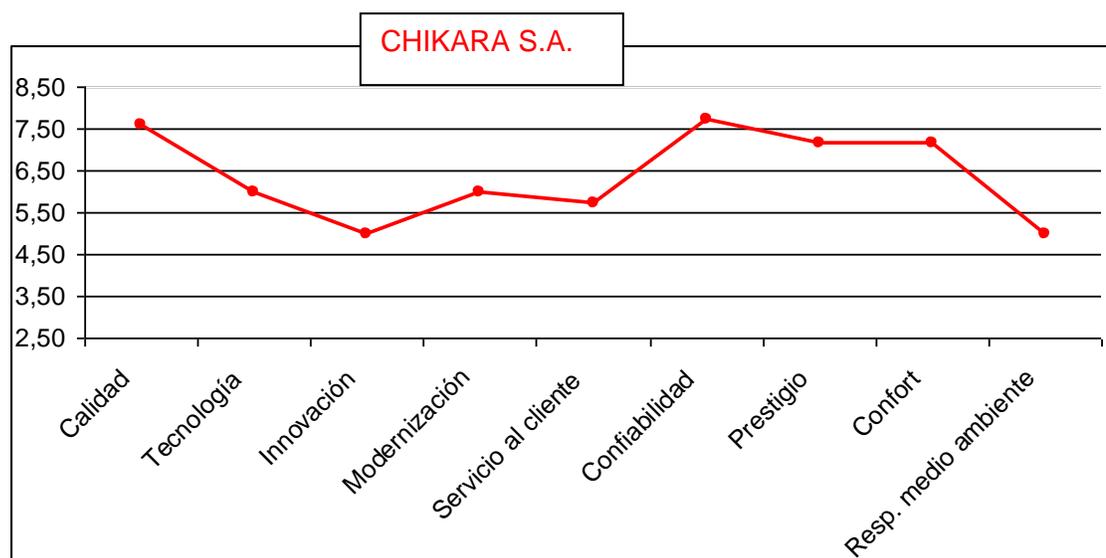
Sólo el 21% tuvo la marca Chikara pero de este 21% el 100% volvería a comprarlo

Más del 50% sostiene que tiene buena atención al cliente, sean clientes o no.

Si bien existe un buen posicionamiento en la mayoría de los atributos de la marca CHIKARA, hay muchas respuestas en “Ni uno ni otro” que puede ser por falta de conocimiento al no haber comprado la marca y/o falta de comunicación de la empresa sobre todo en cuanto a innovación y tecnología.

Pregunta: ¿Podría calificar de acuerdo al cuadro de abajo en que lugar ubicaría a CHIKARA en relación a los siguientes atributos?

		Total										
		-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
15.1	Calidad	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,03	0,27	1,50	2,93	2,83
15.2	Tecnología	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,03	0,40	1,23	3,00	1,33
15.3	Innovación	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,03	0,50	2,29	1,35	0,83
15.4	Modernización	0,00	0,00	0,00	-0,07	0,00	0,00	0,00	0,47	2,00	2,53	1,00
15.5	Servicio al cliente	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,60	1,50	2,13	1,50
15.6	Confiabilidad	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,20	1,70	2,80	3,00
15.7	Prestigio	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,60	1,30	2,27	3,00
15.8	Confort	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,47	2,10	2,40	2,17
15.9	Resp. medio ambiente	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,03	0,87	1,90	1,70	0,50

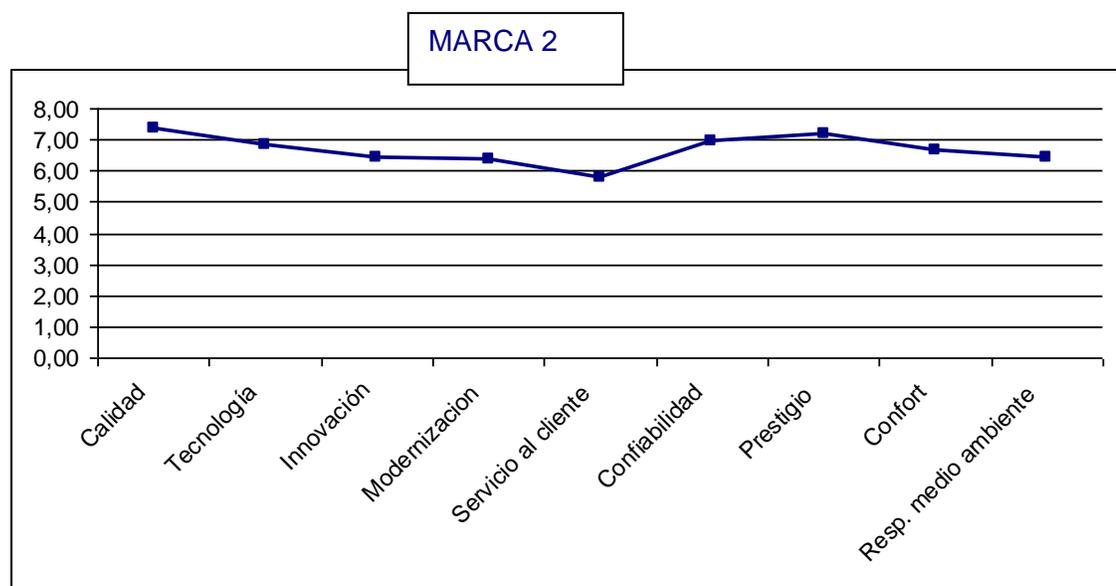


Fuente: Propia, resultados de encuesta realizada a una muestra de 100 personas.

En el cuadro se puede observar el atributo Responsable con respecto al medio-ambiente obtuvo el menor puntaje en relación al resto.

Pregunta: ¿Podría calificar de acuerdo al cuadro de abajo en que lugar ubicaría a la marca 2 (principal competidor de CHIKARA) en relación a los siguientes atributos?

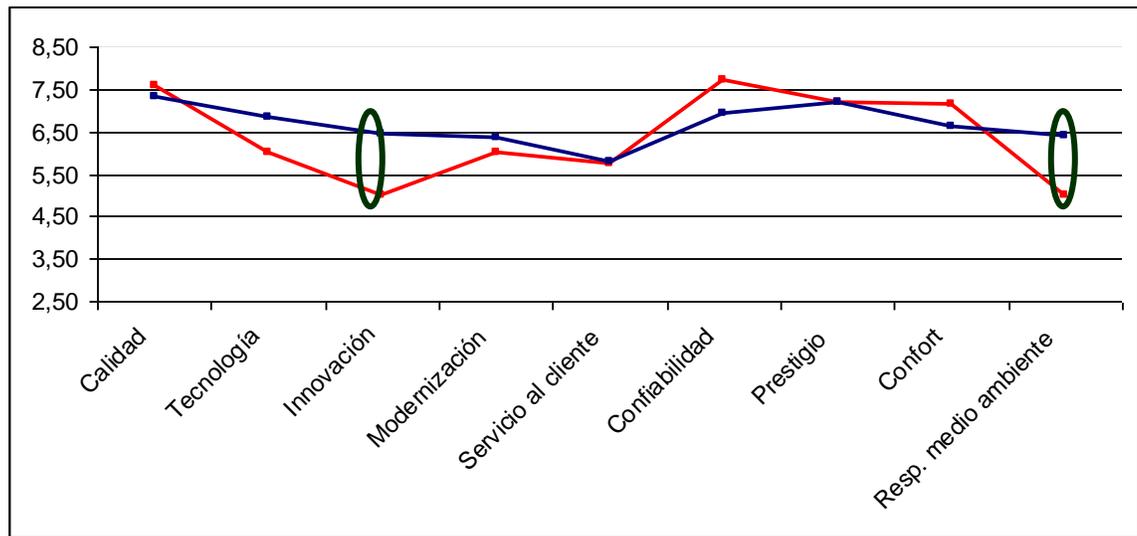
		Total										
		-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
16.1	Calidad	0,00	0,00	0,00	0,00	-0,03	0,00	0,03	0,40	1,60	2,67	2,67
16.2	Tecnología	0,00	0,00	0,00	0,00	-0,03	0,00	0,10	0,53	1,40	2,67	2,17
16.3	Innovación	0,00	0,00	0,00	-0,07	-0,03	0,00	0,07	0,73	1,50	2,40	1,83
16.4	Modernización	0,00	0,00	0,00	0,00	-0,07	0,00	0,03	0,53	1,60	2,27	2,00
16.5	Servicio al cliente	0,00	0,00	-0,10	0,00	0,00	0,00	0,00	0,33	1,70	2,00	1,83
16.6	Confiabilidad	0,00	0,00	-0,10	0,00	0,00	0,00	0,10	0,27	1,40	2,27	3,00
16.7	Prestigio	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,07	0,40	1,50	2,40	2,83
16.8	Confort	0,00	0,00	-0,10	0,00	0,00	0,00	0,10	0,47	2,10	2,40	1,67
16.9	Resp. medio ambiente	0,00	-0,13	0,00	0,00	0,00	0,00	0,10	0,40	1,30	2,40	2,33



Fuente: Propia, resultados de encuesta realizada a una muestra de 100 personas.

Resultado

	CHIKARA	1° Competidor
Calidad	7,57	7,33
Tecnología	6,00	6,83
Innovación	5,00	6,43
Modernización	6,00	6,37
Servicio al cliente	5,73	5,77
Confiabilidad	7,70	6,93
Prestigio	7,17	7,20
Confort	7,13	6,63
Resp. medio ambiente	5,00	6,40



Fuente: Propia, resultados de encuesta realizada a una muestra de 100 personas.

A través de escala de medición Stapel se comparó a CHIKARA con su principal competidor en cuanto a los principales atributos de marca establecidos por la empresa.

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.

Sin embargo falta 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. Ya que en cuanto a fabricante de motocicletas y autos es bien conocida la reputación de Chikara cuanto a la seguridad que implica el uso de sus productos. Ello es debido a que la empresa está decidida a fabricar productos que ofrezcan altos niveles de seguridad, tanto para sus ocupantes como para los peatones. En ese sentido, Chikara se comprometió a promover el manejo seguro y a hacer de la movilidad algo más seguro para todos.

En el compromiso asumido por Chikara se incluye la mejora y adopción de un amplísimo espectro de tecnologías de seguridad. Un ejemplo de esto es el plan de adoptar el *Hydraulic Combined Anti-Lock Brake System* en todas las motos de turismo y sport (de 250 cm³ y más), así como en los scooters de mayor cilindrada. También equipará a todas las motos con sistema de frenos ABS e incluso está desarrollando un sistema de airbags para motos.

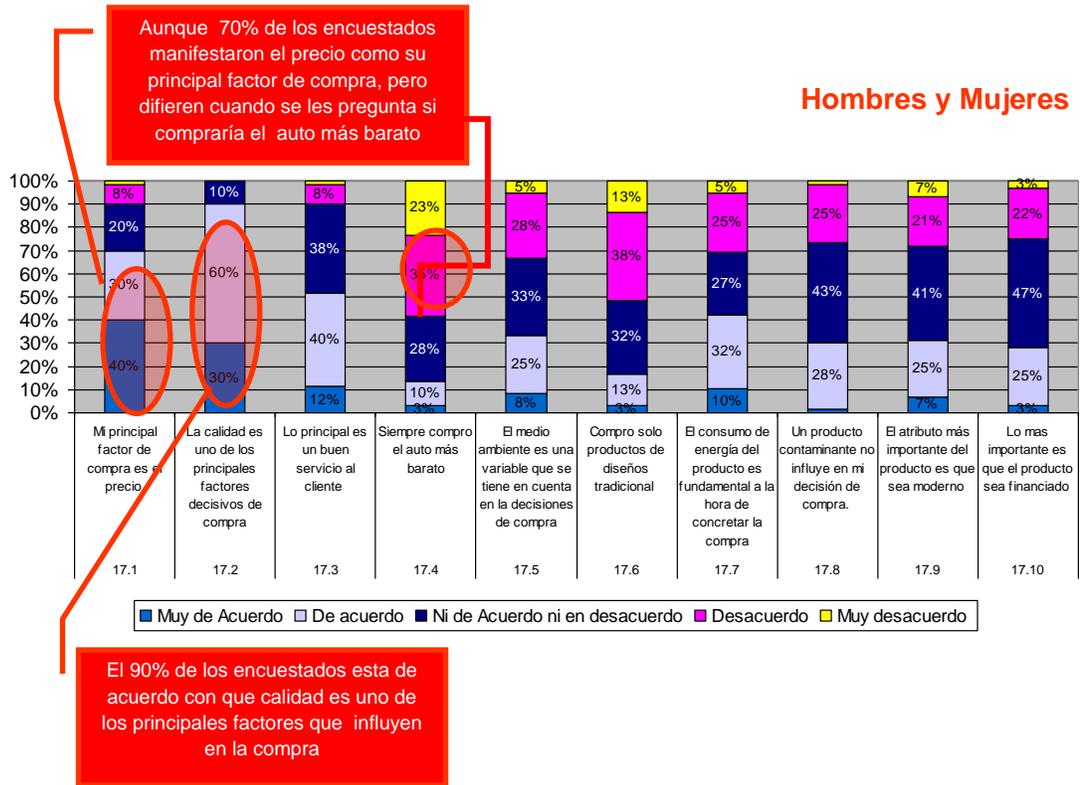
En los automóviles, y conociendo su lema “Seguridad para todos”, Chikara incorpora un conjunto de elementos de seguridad como equipamiento standard en cada uno de los

autos que fabrica y vende. Además en EE.UU y Canadá todos los modelos están incorporando air bags laterales delanteros, air baf en cortina, ABS y tecnologías de seguridad para peatones. También los vehículos utilitarios livianos incorporan como equipo standard el sistema VSA (Vehicle Stability Assist) y air bags de cortina con sensores de vuelco. Asimismo, el sistema Advanced Compatibility Engineering (ACE) de Chikara se está incluyendo en todos los autos nuevos. Los ejemplos de este compromiso son muy numerosos y cada uno de ellos implica el desarrollo de nuevos elementos, tecnologías y sistemas, en lo cual Chikara se destaca dentro de la industria automotriz.

Entre los avances más recientes, Chikara desarrollo el Collision Migration Brake System, sistema basado en un radar autónomo, que ayuda a prevenir choques con otros vehículos estacionados o que circulen en la misma dirección. Este sistema fue premiado por el NCAP (Organización Europea para la Seguridad Vial). Chikara también desarrolló la tercera generación de “dummies” (muñecos que simulan personas en los ensayos de choques). Por otra parte desarrollo un sistema de air bag cuyo inflado en etapas mejora la protección de los conductores al proveerla antes que los modelos convencionales de bolsas de aire. Estos ejemplos demuestran las preocupaciones de Chikara en función a la seguridad de los autos y motos. Las múltiples iniciativas para aumentar la seguridad que llevan adelante los diversos equipos de investigación de Chikara, en muchas ocasiones interactúan entre si, creando una sinergia en la que participa toda la empresa y en muchas ocasiones, hasta organizaciones y empresas externas.

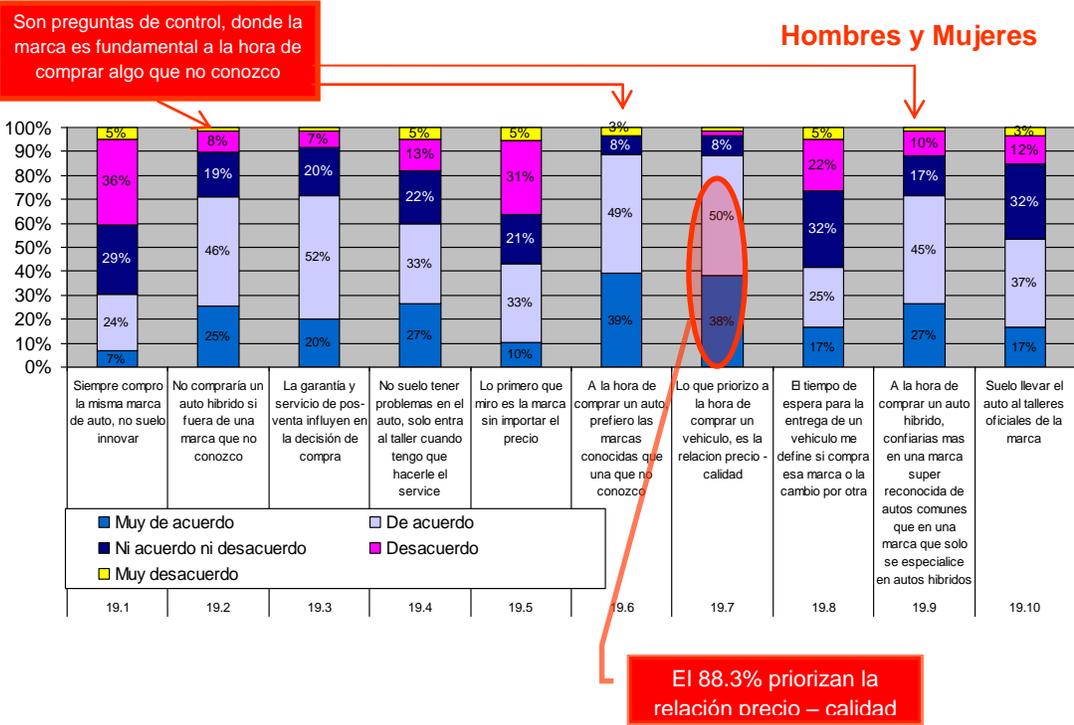
FACTORES QUE INFLUYEN PARA LA COMPRA

Pregunta: Entre los factores que más influyen sus decisiones de compra están:



Fuente: Propia, resultados de encuesta realizada a una muestra de 100 personas.

Pregunta: ¿Cuáles son los factores de compra del consumidor Argentino desde el punto de vista de la marca y del servicio pre y post venta?

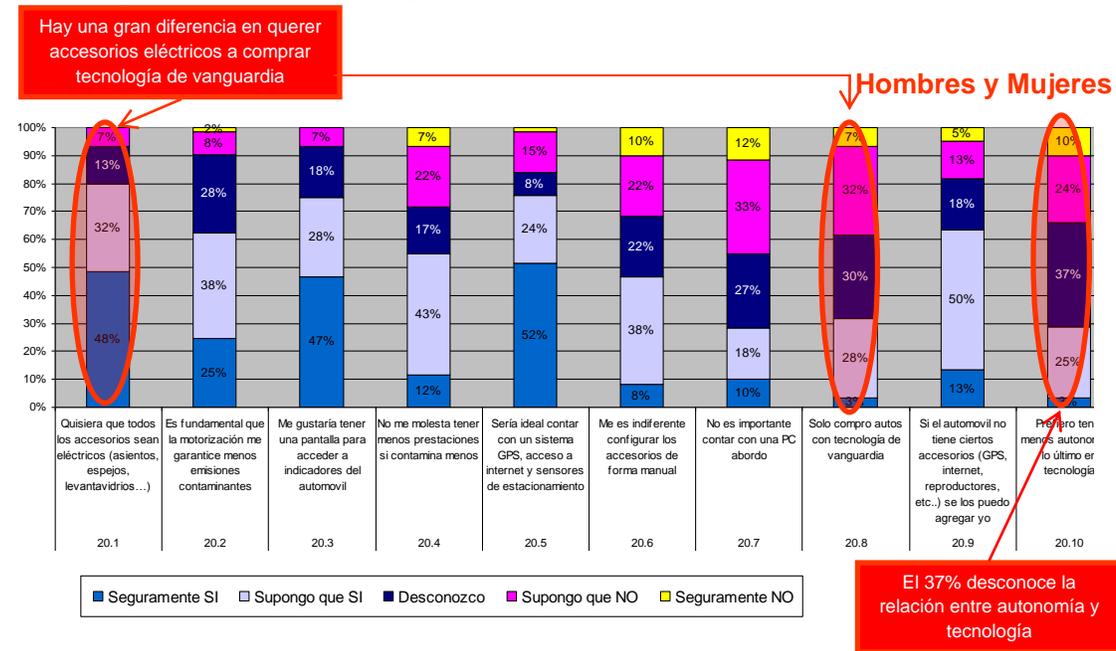


Fuente: Propia, resultados de encuesta realizada a una muestra de 100 personas.

- Las preguntas 19,2 - 19, 6 y 19,9 son de control y obtuvimos una similar cantidad de respuestas.
- El 45% de la población encuesta busca respaldo en una marca reconocida cuando le hablan de un producto que no conoce.
- El 88% prioriza la relación precio – calidad antes que el servicio pre y post venta.

TECNOLOGÍA

Pregunta 20. ¿Cuáles son los factores de compra del consumidor Argentino desde el punto de vista tecnológico?



Fuente: Propia, resultados de encuesta realizada a una muestra de 100 personas.

El 80% de los encuestados quieren que todos los accesorios sean electrónicos.

3.2. Conclusiones de la Investigación

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.

Podemos destacar el 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 e 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. La empresa opera dos de las instalaciones más sofisticadas del mundo, prueba de choque y es responsable de numerosos esfuerzos pioneros en las áreas de tecnología de airbag, la compatibilidad de colisión y seguridad de los peatones. Este compromiso con la seguridad se basa en el objetivo de Chikara de ser una empresa que "la sociedad quiera que exista", y complementa el liderazgo de la compañía en la reducción de emisiones de los vehículos, mejorando la eficiencia de combustible, y la promoción de alternativas a la gasolina. Chikara tiene un enfoque integral a la seguridad de los vehículos, tratando de proporcionar mayores niveles de protección de los ocupantes y ayuda con la prevención de accidentes en todos los diseños de vehículos de pasajeros, mientras que también hace un compromiso activo para mejorar la seguridad para los ocupantes de otros vehículos, así como los peatones y otros usuarios del camino.

La empresa "Seguridad para Todos" iniciativa, realizada en octubre de 2003, ayudó a liderar la industria con la aplicación cada vez mayor de características de seguridad estándar.

En 2006, la empresa cumplió la parte central de la iniciativa, para equipar a casi todos los vehículos Chikara y Acura con un conjunto básico de funciones avanzadas de seguridad como equipo estándar, independientemente del tamaño del vehículo o el precio. Como parte de su compromiso con la mejora de la seguridad para todos los usuarios de la carretera, Chikara también ha liderado la industria de los EE.UU. del automóvil en la aplicación de características diseñadas para reducir las lesiones a los peatones en caso de colisión, tales como bisagras capucha desmontable y separatista pivotes del limpiaparabrisas, con un enfoque en la

reducción de lesiones graves en la cabeza, que representan el 60 por ciento de las muertes de peatones.

Surge espontáneamente entre las principales marcas de automóviles y en algún caso figura como una marca comprometida con el medio ambiente.

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. Podemos destacar el gran reconocimiento que tiene Chikara entre las mentes de los consumidores, ya que casi el 100% de nuestros encuestados la reconoció. 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 está mejor posicionado en este concepto.

Versus su principal competidor una fortaleza para Chikara es la confiabilidad en sus productos.

4. Marco propositivo

4.1 Introducción

Luego de haber analizado todo el conjunto de conocimientos sobre la Identidad y la Imagen Corporativa junto con sus fundamentos teóricos y las conclusiones que resultaron de la investigación realizada es necesario llevarlo a la práctica profesional efectiva para evitar que quede en conceptos especulativos.

Por lo tanto, es conveniente abordar la Gestión Estratégica de la Identidad Corporativa como un nuevo modelo de gestión, con un sentido dinámico y ello requiere un esfuerzo de “adaptación” de los conocimientos teóricos hacia los usos cotidianos de la actividad profesional. Es decir incluir estos conceptos en los procesos de trabajo que permita tener un análisis de la situación, medir resultados y tomar acción correctiva en caso necesario.

Hoy la importancia estratégica de la gestión de los activos intangibles en el éxito de la organización 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.

La Gestión, Planificación o Estrategia de Identidad Corporativa hace referencia a la gestión de los activos disponibles en la organización (la Identidad Corporativa y la comunicación de la misma) para intentar influir en la mente de nuestros públicos (la Imagen Corporativa). Para poder actuar sobre la imagen que tienen los públicos es 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.

Siguiendo el modelo de gestión de las empresas japonesas basados en ciclos de mejora continua PDCA, con la presente tesis se propone aplicar un modelo similar para el área institucional. ¿Como medir al imagen de acuerdo a los atributos que queremos posicionar? Este modelo responde a esta pregunta: Un ciclo de mejora continua es lo que le va a permitir a Chikara. medir la imagen en función de los atributos que busca posicionar.

Un círculo de control basado en atributos de imagen, en lugar de controlar la calidad de un producto buscando cero defectos acá lo que se busca es lograr un posicionamiento en función de objetivos previamente definidos dirigidos a reforzar los atributos que en la investigación demostraron que se encuentran por debajo o al igual que los competidores. Lo que buscamos con este modelo es resaltarlos para lograr una adecuada diferenciación siguiendo la visión de la compañía **“Ser una empresa que la sociedad desee que exista”**.

Un control de “calidad” donde participen todos los empleados de diferentes divisiones para el logro de un objetivo común.

El Dr. Kaoru Ishikawa, principal autoridad japonesa en este campo, sugiere que mediante el control total de calidad con la participación de todos los empleados, incluyendo el presidente, cualquier empresa puede crear productos o servicios a menor costo al tiempo que aumenta sus ventas, mejora las utilidades y convierte la empresa en una organización superior. De esta manera los ejecutivos japoneses tomaron este mensaje en serio, y en la práctica han mejorado las actitudes en sus empresas.

En este caso sabemos que un mejor posicionamiento puede lograr resultados no solo en términos de una mejor imagen sino también en ventas.

El control de calidad tuvo mejores resultados en su manifestación japonesa, ya que los japoneses insistieron en la participación de todos desde el presidente hasta los obreros, mientras que en los Estados Unidos el control de calidad suele delegarse a los especialistas y asesores de este ramo. Con esto afirmamos que es importante para el cumplimiento de los objetivos la participación y el compromiso de todos. Además una vez comenzado, el movimiento tiene que promoverse y renovarse continuamente como un ciclo. Otro punto importante es la utilización de métodos estadísticos, para empezar a trabajar en este modelo se hizo una investigación sobre el posicionamiento de la imagen a través de un muestreo no probabilístico, un análisis de la situación actual, donde se muestra donde ocurre el problema y en base a ello realizar una planificación y actuación pertinente. En su interpretación más estrecha, calidad significa calidad del producto. En su interpretación más amplia, calidad significa calidad del trabajo, calidad del servicio, calidad de la información, calidad del proceso, calidad de la división, calidad de las personas incluyendo a los trabajadores, ingenieros, gerentes y ejecutivos, calidad del sistema, calidad de la empresa, calidad de los objetivos, etc.

Nuestro enfoque básico es controlar la calidad en **todas** sus manifestaciones.

Como todas las divisiones y todos los empleados deben participar en el control de calidad, deben aplicar este control en el sentido más amplio que incluye, el control de costos y de cantidades. De lo contrario no se podrá lograr un buen control de calidad, ni siquiera en su sentido más estrecho. Por esta razón el control total de calidad se llama también “control de calidad integrado”, “control de calidad con plena participación” y “control de calidad gerencial”.

El Dr. Deming hizo hincapié en la importancia de revisar y mejorar las normas de calidad y procesos de trabajo constantemente.

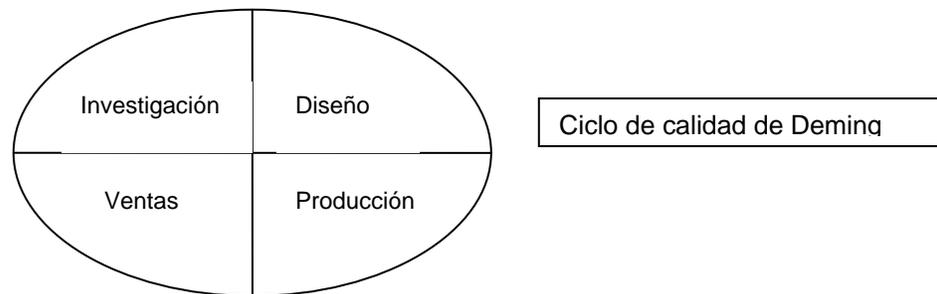
Una de las ideas más importantes que Deming presentó en sus conferencias sobre control de calidad en Japón, a partir de 1950 fue la del ciclo de mejora sostenida. Enseño que esta rueda debía girarse sobre la base de las primeras percepciones y la primera responsabilidad de la calidad. Con este proceso, afirmaba, que la compañía podía ganar la confianza y aceptación de los diferentes públicos.

Este ciclo consta de cuatro etapas:

La primera consiste en planear un cambio en todo lo que se está tratando de mejorar.

La segunda consiste en llevar a la práctica el cambio a una pequeña escala, la tercera fase consiste en comentar los resultados y la cuarta es el análisis de los resultados y determina que es lo que se aprendió del cambio.

El ciclo se repite una y otra vez, es la aplicación de un método científico a la organización empresarial. Cuando se mejora el proceso, se amplía el conocimiento acerca de mismo. La mejora de producto y del proceso implica una mayor comprensión de la teoría y su más adecuada aplicación. Deming habla de un ciclo de diseño, producción, ventas e investigación de mercado, seguido de otro ciclo que empieza con el rediseño basado en la experiencia del ciclo anterior.



Los conceptos de control y organización se introdujeron en el Japón mucho antes de la segunda guerra mundial, Las industrias japonesas los adoptaron y practicaron. Planear, hacer, verificar y actuar es lo que llamamos Círculos de Control. En base al modelo de Deming presentamos un ciclo de mejora continua que le permitirá a la organización incluir conceptos de imagen en un proceso de control



Ciclo de control o PDCA, (Plan, Check, Do and Act) es una estrategia de mejora continua de la calidad en cuatro pasos, también se denomina espiral de mejora continua. Utilizado por los SGC (Sistemas de gestión de Calidad) El ciclo PDCA es una adaptación a la rueda de Deming ya que destaca la necesidad de una interacción constante entre investigación, diseño, producción y ventas, el ciclo afirma que toda acción administrativa puede ser mejorada mediante una cuidadosa aplicación de la secuencia: planificar, hacer, revisar y actuar. Un método basado en el aprendizaje de la evaluación de la experiencia pasada. Una técnica muy conocida es la llamada Kaizen que significa mejoramiento continuo en la vida personal, familiar, social y de trabajo.

El mejoramiento, como parte de una estrategia de Kaizen exitosa hace referencia a una fijación mental unida al mantenimiento y mejoramiento de los estándares. El mejoramiento puede definirse como Kaizen e innovación, en donde una estrategia de Kaizen mantiene y mejora el estándar de trabajo mediante mejoras pequeñas y graduales, y la innovación produce mejoras radicales como resultado de grandes inversiones. Una estrategia exitosa de Kaizen delinea con claridad la responsabilidad de mantener los estándares para el trabajador, siendo la función de la administración el mejoramiento de los estándares. La percepción japonesa de la administración redice un precepto: mantener y mejorar los estándares.

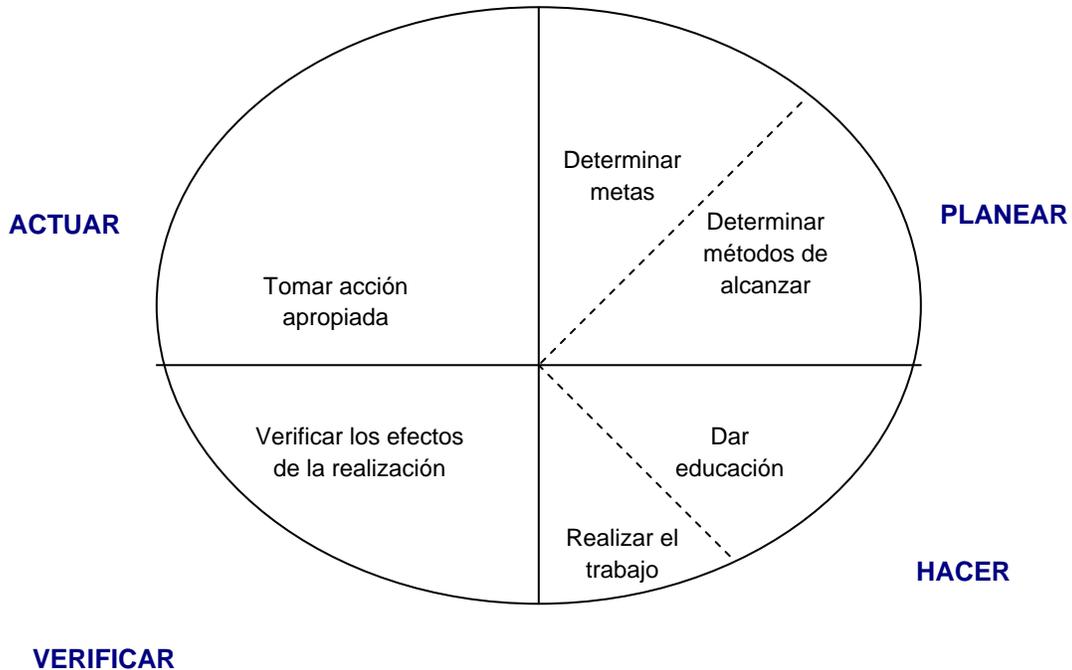
La estrategia de Kaizen es el concepto de más importancia en la administración japonesa ya que como dijimos anteriormente significa mejoramiento en marcha que involucra a todos desde la alta administración, los gerentes y trabajadores. Kaizen es asunto de todos. En las empresas japonesas se habla de Kaizen como una estrategia que podría funcionar como ventaja competitiva. Es un proceso constante e involucra a todos en la organización, cada uno de la jerarquía administrativa. Es decir que Kaizen genera el pensamiento orientado al proceso, ya que los procesos deben ser mejorados antes de que se obtengan resultados mejorados y es lo que ha capacitado a la industria japonesa a lograr su ventaja competitiva en los mercados mundiales pero está en contraste con el pensamiento orientado a los resultados como en la mayoría de los gerentes occidentales ya que los criterios de proceso requieren una visión a largo plazo al estar dirigidos a los esfuerzos de las personas y con frecuencia requieren un cambio de comportamiento. En cambio los criterios enfocados en los resultados son más directos y a corto plazo. Si bien un gerente debe estar interesado en los resultados, los gerentes exitosos también están orientados al

proceso haciendo foco en disciplina, administración del tiempo, desarrollo de la habilidad, participación y compromiso, moral y comunicación.

El camino fácil para Kaizen fue el la práctica del CTC (Control total de calidad) que no solo incluye a los ingenieros sino a toda la compañía. El cumplimiento efectivo del control total de la calidad requiere la cooperación de todas las personas en la compañía incluyendo a la alta administración, gerentes, supervisores y trabajadores en todas las áreas de actividad de la compañía tales como investigación y desarrollo del mercado, planificación del producto, diseño, preparativos para la producción, compras, administración del proveedor, fabricación, inspección, ventas, servicio de post-venta, comunicación interna, relaciones institucionales, así como control financiero, administración del personal, entrenamiento y educación. El CTC significa un modelo estadístico y sistemático para Kaizen y la resolución de problemas. Su fundamento metodológico es la aplicación estadística de los conceptos del Control de Calidad, que incluyen el uso y análisis de los datos estadísticos. Esta metodología exige que la situación y los problemas bajo estudio sean cuantificados en todo lo posible. Esto hizo que se trabaje con datos firmes dejan de lado la intuición. Para la resolución de problemas, se regresa repetidamente al origen del problema para reunir los datos apoyándose en una forma de pensamiento orientado al proceso donde se busca comprobar con el resultado. El CTC se realiza en toda la compañía con la participación de todos los empleados, poniendo énfasis en la educación, en el entrenamiento, en los métodos estadísticos y la mejora continua. Tal es así que el ciclo PDCA gira y gira cuando se hace una mejora se convierte en un estándar que será refutado con nuevos planes para un mayor mejoramiento. En esta forma el ciclo PDCA se entiende como un proceso mediante el cual se fijan nuevos estándares más nuevos y mejores. Kaizen está orientado al trabajo en grupo, con un método permanente representado por los ciclos de calidad que usan varias herramientas estadísticas para resolver problemas. El método requiere todo el ciclo de PDCA y exige que los miembros del equipo no sólo identifiquen las áreas problema sino que también identifiquen las causas, analicen y ensayen nuevas medidas preventivas y establezcan nuevos estándares y/o procedimientos. Los miembros pasan por los procesos de solución de problemas y tomas de decisiones en forma transversal donde participan diferentes unidades, todos los departamentos funcionales deben estar involucrados. Es decir que el método Kaizen y el ciclo PDCA se aplica tanto en el despliegue de la política como la administración funcional transversal. Ambos conceptos administrativos son formulados (planificados), desplegados (hechos y revisados) y auditados (para el mejoramiento). En situaciones diarias de la administración, el primer instinto al enfrentarse con el problema es ocultarlo o ignorarlo en lugar de enfrentarlo con franqueza esto sucede porque nadie desea de haberlo creado. Sin embargo si seguimos la línea de pensamiento del método Kaizen un problema representa una valiosa oportunidad de mejoramiento. Tal es así que el punto de partida en cualquier mejoramiento es identificar el problema.

En resumen, como hemos explicado anteriormente, Kaizen conduce a la calidad mejorada ya mayor productividad, ayuda a bajar el punto de equilibrio pero además ayuda a la administración a poner más atención no solo a las necesidades del cliente sino de los diferentes públicos y a construir un sistema que tome en cuenta los requisitos de los mismos. De esta manera hace el negocio más competitivo y lucrativo. La estrategia se esfuerza por dar atención íntegra tanto al proceso como al resultado. La introducción de una estrategia de Kaizen requiere enfoques tanto de arriba abajo como de abajo a arriba. El estilo de administración de arriba abajo por lo general requiere un enfoque de diseño y que el estilo de abajo a arriba de un enfoque analítico. Tal es así que en los niveles inferiores de la jerarquía administrativa, tanto los trabajadores como los gerentes necesitan ser entrenados en el uso de herramientas analíticas. En cambio en los niveles superiores, el enfoque de diseño es más útil dado que se establecen metas y medios para realizarlas. El enfoque analítico trata de aprender de las experiencias pasadas, el enfoque de diseño intenta construir un futuro mejor con metas predeterminadas. Estos dos enfoques se combinan con la resolución de los problemas y la toma de decisiones de los gerentes en cada nivel, se convierten en herramientas para la implantación de la estrategia de Kaizen. Se han desarrollado nuevos conceptos y herramientas útiles para implantarla como por ejemplo la filosofía orientada al cliente, el ciclo PDCA, la administración funcional transversal, el despliegue de la política y herramientas tales como diagramas de los sistemas y tablas de calidad. Tanto la estrategia de Kaizen como la administración del Control Total de Calidad produce que la gente entienda los asuntos críticos reales y con más rapidez, se ponga más énfasis en la fase de la planificación, se fomente una forma de pensamiento orientada al proceso, la gente se concentre en asuntos de más importancia y que todos participen en la construcción del nuevo sistema. Por lo tanto es posible subdividir el comportamiento en procesos y establecer puntos de control y revisión. Mejorar el statu quo aportándole el valor agregado está destinado a rendir resultados positivos si los esfuerzos son continuos hacia una meta bien definida.

4.2 Modelo de gestión de Identidad e Imagen Corporativa



La existencia de un sistema de planeamiento y gestión estratégico permite que los cambios en los escenarios sean percibidos con mayor claridad y que la organización posea una herramienta que le permita diseñar sus planes, ponerlos en práctica adecuadamente y realizar el monitoreo de los resultados.

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.

A. PLANEAR



➤ Determinar metas y objetivos:

Determinar políticas que permitan fijar metas. Determinada una política, las metas se hacen evidentes por sí mismas.

Estas metas deben expresarse concretamente en cifras, y para hacerlo se necesitan explicaciones racionales. Estas metas deben expresarse con un propósito, demostrándoles las mismas a los

empleados mediante cifras y términos concretos: decirles todo lo que necesitan saber evitando dar órdenes abstractas como "analicen" ya que no producen buenas prácticas de control.

Al fijar estas metas es preciso fijar un plazo muy claro. También habrá que determinar los plazos máximo y mínimo para las metas alcanzables. Por ejemplo habrá algunas metas que tendrán que alcanzarse a toda costa y otras que se tratarán de alcanzar.

Las metas deberán fijarse en base a los problemas que surgieron en la investigación realizada y que la empresa desee resolver en función a los objetivos propuestos.

Las metas deben asegurar la cooperación de todas las divisiones.

Definición de la Identidad Corporativa:

Una vez averiguada la Imagen actual de la organización, es necesario realizar un trabajo detallado sobre la Identidad de la empresa, que será la "personalización" global de la organización y de su acción.

Es tener en claro que es, que hace, como lo hace, cuales son sus valores, sus pautas de conducta etc, Es definir lo que la organización es y quiere ser.

Es establecer los aspectos fundamentales y distintivos y transmitirlos a los públicos de la organización. Es necesario trabajar sobre la filosofía (línea básica general de la organización) y la cultura corporativa (valores y pautas de conducta).

Actualmente, el vocablo Identidad de empresa es muy utilizado para hacer referencia al conjunto de elementos visuales que identifican a una organización (identidad visual). Sin embargo, este conjunto de elementos no es otra cosa que la manifestación visual de la identidad de la organización. Es su expresión visual, su aplicación a códigos icónicos. De esta manera, se limita la identidad a sólo un aspecto (el visual), dejando de lado cuestiones fundamentales, como son la filosofía, la ética y la conducta de la organización.

La Identidad de la Empresa es "la personalidad de la organización. Lo que ella es y pretende ser, pero no su materialidad, sino su espíritu. Es su ser histórico, filosófico, ético y de comportamiento. Es lo que la hace individual, singular, y la distingue y diferencia de las demás organizaciones.

Es el conjunto de atributos (rasgos organizadores) con los que la organización se identifica y con los cuales quiere ser identificada por los públicos.

La Identidad expresa lo que la organización es y desea ser, y tiene su expresión básica en su forma de actuar, en la manera como desarrolla sus ideas y acciones, es decir, en la "Cultura de la organización". Así pues, el estudio de Cultura de la organización nos permitirá definir nuestra Identidad y su posible modificación.

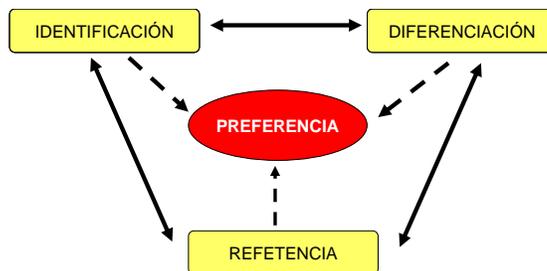
Con esto la organización busca una la identificación es decir que sus públicos la reconozcan y sepan sus características (quién es), que conozcan los productos, servicios o actividades que

realiza (qué hace) y que sepan de qué manera o con qué 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.

Busca además una Diferenciación: además de “existir” para los públicos, la organización deberá intentar ser percibida de una forma diferente a las demás, ya sea en lo que es, en lo que hace o cómo lo hace. Es decir, la entidad deberá intentar lograr una diferenciación de las demás organizaciones de su mercado, categoría o sector de actividad.

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.

A su vez, 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.



Para lograr esto es necesario primero tener bien identificados los públicos: internos, externos y mixtos ej. los accionistas que si bien son externos a la organización porque se encuentran fuera de ella pero a su vez forman parte del capital propio de la misma siendo “propietarios” de la misma.

Para lograr una diferenciación más acertada, vamos a dividir los públicos en: Públicos del entorno interno (empleados), Públicos del entorno de trabajo (accionistas, proveedores, clientes, comunidades) y Públicos del entorno general (fuerzas político legales, tecnológicas, económicas o socioculturales).

También se pueden categorizar los públicos en función a los vínculos que se establecen entre la organización y los miembros de un público.

De esta manera los vamos a clasificar en los: *Posibilitadores* que son los lazos que se establecen con organizaciones y grupos sociales que ejercen la autoridad y el control que permite la existencia de la entidad, como el gobierno, los legisladores, los accionistas, los líderes comunitarios, etc.; Los *Funcionales* aquéllos que se establecen con organizaciones o públicos que proveen *inputs*, y que toman los *outputs* de la entidad, como los proveedores, los empleados, los consumidores, etc.; los *Normativos* los que se plantean con otras organizaciones o públicos que comparten similares problemas o valores con la entidad, como las asociaciones profesionales, centrales empresariales, etc.; y los *Difusos* aquéllos que surgen de la relación con públicos no organizados formalmente, con individuos de fuera de la entidad, como minorías, defensores del medio ambiente, etc.

Cada público tiene unas expectativas particulares en función de su relación con la organización, y que en función de esas expectativas se formará la imagen corporativa de la organización.

Es importante en esta etapa diferenciar la estructura de públicos en función a la situación de la organización. Lo más conveniente es realizar lo que se conoce como “mapa de públicos”, es decir un conjunto de públicos que tienen una relación particular con la organización.

Una vez identificados todos los públicos con los que se relaciona la organización y definido el *Mapa de Públicos*, se deberá establecer su jerarquización en función del nivel de importancia de cada uno, ya que algunos tienen mayor impacto (positivo o negativo) en la resolución de una determinada situación, en el funcionamiento de la entidad y/o en el logro de las metas y objetivos establecidos por la organización.

A su vez a los públicos se los medirá por el nivel de influencia, es decir por su capacidad de influir activamente en su relación con la organización, el tema o la situación que la misma esté atravesando.

Además del Nivel de Influencia, un segundo criterio relevante es el *Control de la Información*, es decir, la capacidad de un público para acceder a la información disponible sobre una organización, un tema o una situación, para realizar el control al acceso y a la difusión de la información y de las opiniones sobre la organización, el tema o la situación a otros públicos. Y también por su capacidad para ser reconocidos por otros públicos como líderes de opinión a nivel informativo (se les considera que tienen acceso a mucha información relevante sobre una organización, tema o situación).

A cada uno de los públicos del Mapa de Públicos se le puede asignar una valoración de 1 a 5 puntos (de “Muy Baja” = 1 a “Muy Alta” = 5) en cada una de las variables (*Control de la Información* y *Nivel de Influencia*). Si multiplicamos la valoración del *Nivel de Influencia* por la valoración del *Control de la Información* de cada público, podremos establecer el poder de cada uno de ellos, y así determinar el nivel de importancia o jerarquía de los públicos.

Público	Nivel de Influencia	Control de la información	Importancia /Jerarquía
Público A	3	4	7
Público B	13	12	25
Público C	10	6	16
Público D	5	16	21
Público E	11	7	18

En el cuadro de ejemplo vemos como el público B por tener el puntaje más alto, representa el de mayor jerarquía y por ende al que la organización tendrá que realizar mayor foco. Así, a partir de estos dos criterios de análisis, podemos establecer tres grandes niveles de públicos en función de su impacto en la resolución de una determinada situación, en el funcionamiento de la entidad y en el logro de las metas y objetivos establecidos por la organización: a) los *Públicos Claves* (también denominados como “públicos prioritarios” o “públicos estratégicos”): son aquellos que suelen tener un papel determinante en las ya que tienen un alto nivel de influencia y de control de la información; b) los *Públicos Secundarios*: son los públicos que pueden influir de manera importante, ya sean los “Informados” (alto nivel de control de la información y bajo nivel de influencia) o los “Influyentes” (alto nivel de influencia y bajo nivel de control de la información); y c) los *Públicos Terciarios* (los “Apáticos”): aquellos con bajo control de la información y capacidad de influencia, y que, por tanto, pueden afectar de forma poco importante sobre la organización o sobre un tema o situación determinada.

Estos públicos pueden tener un impacto positivo o negativo en la organización, porque ejercen su control de la información o grado de influencia a favor o en contra de la organización. Es decir, la valoración realizada previamente puede ser positiva (*Público C = +25* como se ve en el cuadro de arriba) o negativa (*Público C = -25*). Así, tendremos públicos claves, secundarios y/o terciarios “de apoyo” (aquellos que realizan su influencia o ejercen su control de la información de forma positiva para la organización) y públicos claves, secundarios y/o terciarios “críticos” (aquellos que influyen de manera negativa para la organización).

		Nivel de influencia				
		1	2	3	4	5
		Muy Bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto
Control de la información	1 Muy Bajo	Terciarios (Apáticos)			Secundarios	
	2 Bajo	2	4	6	6	10
	3 Medio	3	6	9	12	15
	4 Alto	Secundarios		12	16	20
	5 Muy Alto	(Informados)		Claves (Prioritarios)		
		1	2	3	4	5

Fuente propia

La importancia de cada público para una organización puede variar en función al tema o la situación particular que esté atravesando la misma. Es decir que cada tema o situación genera una jerarquización de públicos diferente. Así, la jerarquía de los públicos no es fija, es decir, los públicos no son siempre claves, secundarios o terciarios, sino que, por el contrario, en un momento determinado, en función de la situación, pueden ser claves, mientras que en otra situación pueden ser secundarios.

Por ello, se deberán analizar, para cada momento, cuáles son los públicos claves, secundarios y terciarios en cada situación.

La correcta jerarquización de los públicos nos permitirá dirigir la acción y los recursos de la organización de una forma más adecuada y eficiente, incidiendo o concentrando mayor actividad sobre aquellos públicos que pueden tener una influencia decisiva en la Imagen Corporativa, en el buen funcionamiento de la entidad o en el logro de los objetivos y metas de la organización.

Así, con los públicos más importantes se deberá realizar un contacto más personalizado (más directo), más fluido (con mayor frecuencia), más intenso (en mayor cantidad y calidad) y más inmediato (más rápido).

Además de ordenarlos por orden de influencia y control de información es importante que se estudie el Perfil de cada público para poder establecer un Perfil de Identidad Corporativa más adecuada.

Cuando hablamos del Perfil de cada Público, nos referimos a los datos sociodemográficos: edad, sexo, familia, formación, trabajo, ingresos, etc., estilos de vida, creencias y actitudes: analizar la información, intereses buscados en su relación con la organización y con sus productos o servicios, nivel de implicación: estudiar en qué medida es importante para el público la relación con la organización o sus productos o servicios, grupos de referencia: identificar aquellos grupos en los que se apoya para sus decisiones o actitudes.

A partir de la información obtenida, podremos establecer el Perfil de cada uno de los Públicos de la organización, con lo que lograremos un mayor conocimiento de las características de cada público y de cómo estas peculiaridades pueden influir en la imagen corporativa de la organización.

Una vez clasificados los públicos de la organización, se analiza cuales son los atributos importantes de cada uno en función a su relación e intereses con la organización. Se deberá estudiar la imagen que tiene cada público con la organización. Determinar cuáles son las variables o atributos sobre los que cada público construye la Imagen Corporativa. Es importante remarcar que cada uno de los públicos puede tener unos parámetros de valoración diferentes a la hora de formarse la Imagen Corporativa, ya que sus intereses son diferentes en relación con la organización.

Además de determinar los atributos sobre los que los públicos se forman la Identidad, se ponderan clasificándolos en principales o secundarios en función al peso que tienen en la formación de la Imagen Corporativa de los públicos.

A partir de la valoración que hacen los públicos de los diferentes atributos de Imagen Corporativa se realiza un Perfil de Imagen Corporativa donde se analiza como califican y valoran los mismos.

Para la medición de la Imagen Corporativa, las técnicas de medición más usuales pueden ser: Escala de Likert, Escala de Guttman, Escala de Thurstone, Escala de Stapel, El "Diferencial Semántico", Listas de adjetivos, Sistemas de Asociaciones, Niveles de similitud y diferencia, etc.

Para el trabajo utilizamos algunas de las técnicas mencionadas a partir de las cuales pudimos detectar que los principales atributos de Chikara. como lo son el cuidado del medio-ambiente y la innovación se busca mejorar el mejor posicionamiento para lograr mayor diferenciación con respecto a los principales competidores. Además como hoy hay una mayor conciencia medio-ambiental, la sociedad cada vez más exige que las empresas sean menos contaminantes.

El definir y analizar el perfil de los públicos de la organización forma parte de la Estrategia de Identidad Corporativa: 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. Define como quiere ser vista la organización y por medio de la estrategia lograr una identidad fuerte, coherente, diferenciada y atractiva para los públicos. Definir la Identidad Corporativa es traducir la filosofía y cultura corporativa en atributos valorados por los públicos, es decir que marquen un valor diferencial y se adecue a sus intereses. Esto lleva a la necesidad de definir la cultura deseada de la organización ya que la correcta definición e implantación de la cultura de la empresa permitirá que las políticas de acción de la organización tengan unos parámetros definidos y que, debido a ello, su actuación sea de una profunda coherencia.

Así mismo, la determinación e implantación de la cultura en la organización permitirá la identificación y definición de los rasgos significativos que caracterizan a esa organización.

De esta manera, la empresa quedará caracterizada como:

- Moderna
- Tecnológicamente avanzada
- De confianza
- Segura
- Vital
- Dinámica
- Regional
- Que cuida el medio ambiente
- Que apoya el deporte
- Que promueve la cultura del país

Estos rasgos son los que conformarán el estereotipo comunicativo de la organización, y deberán ser transmitidos a cada público a través de los canales de comunicación adecuados, ya que la identidad de la empresa "tiene por función, en el ámbito interno, el fortalecimiento de la identidad del cuerpo social, de favorecer la implicación de los individuos en las tareas comunes y de orientar los comportamientos hacia los objetivos sociales; y por la parte de los sectores externos, ellos manifestarán la credibilidad y la legitimidad de la organización".

El enfoque global del Perfil de Identidad Corporativa apunta a lograr la identificación, diferenciación y preferencia de los públicos de la organización a través de una Estrategia de Diferenciación. Orientación y lineamientos generales del Perfil de Identidad Corporativa a partir de una Estrategia de Asociación: imitar o seguir al referente de imagen del sector, seguir la "estela" del líder pero no garantiza la diferenciación ni la preferencia. Estrategia de Diferenciación: añadir valor logrando alta o baja diferenciación dependiendo de cuan diferentes sean los atributos de la empresa con respecto a la competencia y la Estrategia Mixta: Luego de lograr una posición consolidada por medio de la Estrategia de Asociación se busca alejarse del líder para pasar a una Estrategia de Diferenciación. Para ello es necesario 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.

Es importante en esta etapa determinar cual será a estructura del Perfil de Identidad Corporativa es decir el conjunto de rasgos, valores y atributos de identificación básicos.

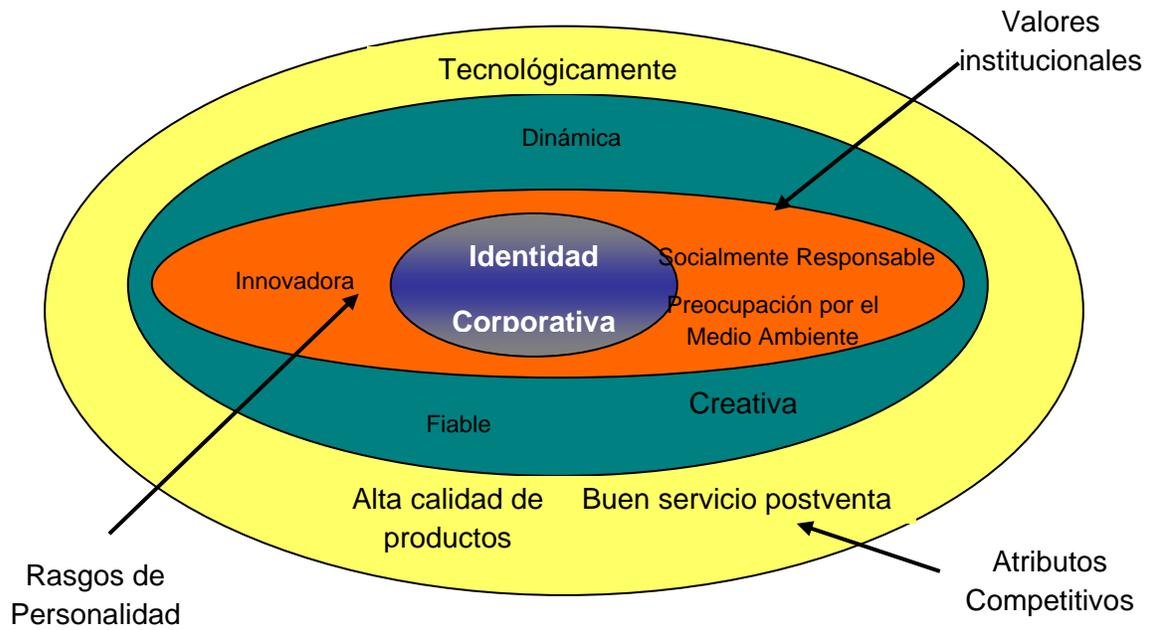
- Rasgos de personalidad: **¿Cómo somos?** Forma de ser y expresarse (organización moderna, innovadora, de vanguardia etc.).
- Valores institucionales: **¿En que creemos?** La organización como institución social, se desarrollan los conceptos básicos para generar credibilidad y confianza.
- Atributos competitivos: **¿Cómo hacemos nuestro negocio?** Ligado a fortalecer las capacidades competitivas de la organización logrando que sean sostenidas en el tiempo.

Los atributos pueden ser tangibles o intangibles: Los primeros se relacionan con las características físicas del producto, permite medir y ser copiada en cambio los intangibles están por el lado de la creencia y por ellos son menos susceptibles de comparación. Estos no deben ser excesivos y si valorados por los públicos.

Importancia de los atributos

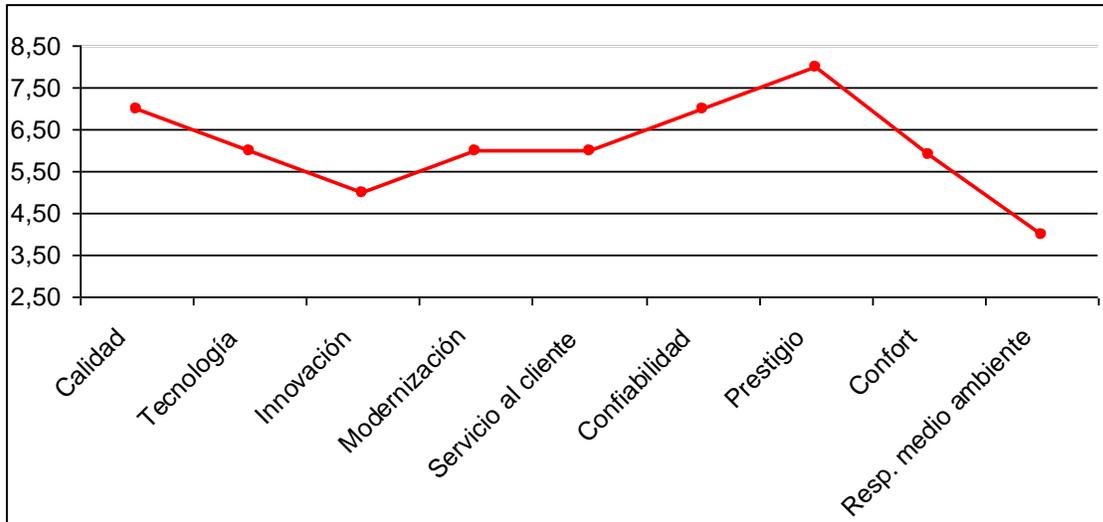
Este se determina por el nivel de relevancia y de reconocimiento deseado por los públicos que se le asigna un valor en función a su nivel de relevancia. Así el conjunto de atributos organizados por tipo y nivel de importancia forma el Perfil de Identidad Corporativa PIC.

En el siguiente gráfico proponemos un esquema en función del nivel de importancia de los atributos de acuerdo a los objetivos fijados por la empresa.

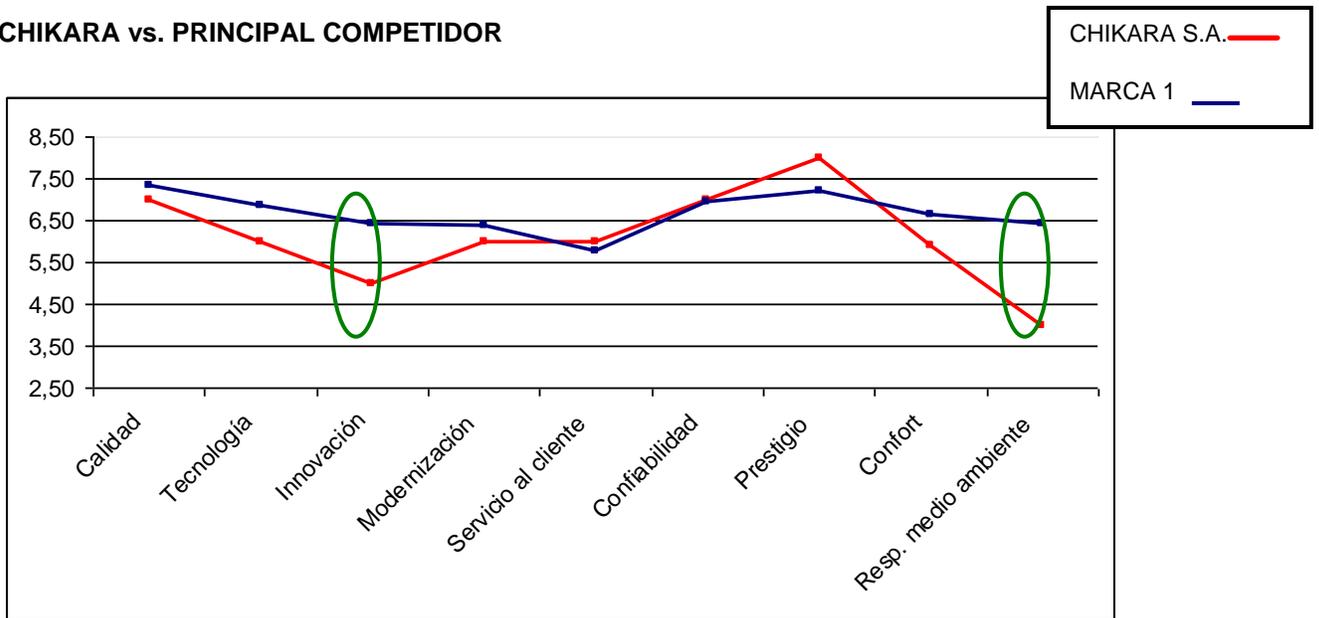


Representación Gráfica actual de PIC Global:

CHIKARA S.A



CHIKARA vs. PRINCIPAL COMPETIDOR



Fuente: Propia, resultados de encuesta realizada a una muestra de 100 personas.

En la investigación que realizamos vimos como es nuestra posición con respecto a los principales competidores en Imagen corporativa, el gráfico de arriba demuestra como Chikara se encuentra posicionada en algunos atributos de marca relación a su competencia donde hay dos factores

críticos que marcan una diferencia en relación al principal competidor son Innovación y Respeto por el Medio-Ambiente, es por eso que debemos focalizar el posicionamiento en esos dos puntos.

A cada atributo se le asigna un nivel de reconocimiento esperado. Es decir se pondera cada atributo en función del posicionamiento esperado de la organización sobre los mismos en los públicos claves.

De esta manera hablamos de fijar “metas” de manera tal que permitan ser controladas y así hablar de ciclos de mejora continua.

En el cuadro de abajo proponemos un ejemplo en base a los objetivos planteados por la empresa para los próximos 10 años:

Atributo	Relevancia	Reconocimiento
Fiable	Central	5,9
Joven	Periférico	5,3
Creativa	Periférico	5,2
Dinámica	Periférico	5,8
Innovadora	Central	7
Socialmente Responsable	Central	5,9
Respeto por el Medio Ambiente	Central	5,9
Buen Servicio Postventa	Periférico	5
Tecnológicamente avanzada	Central	6,2
Alta Calidad de Productos	Central	5,9

Una vez definida el PIC Global de la organización, es conveniente realizar una adaptación específica para cada uno de los públicos claves⁴. De esta manera se logra una actividad comunicativa más ajustada a cada uno de los públicos logrando una Imagen Corporativa más adecuada en cada uno de ellos.

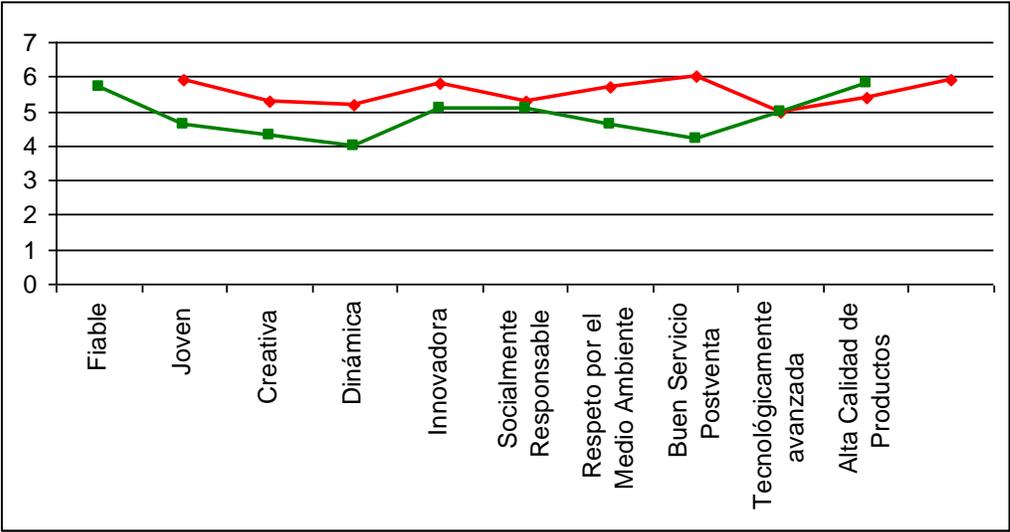
La estrategia de marcas de producto o servicio pueden estar separadas de la Identidad Corporativa. Es decir hay varias empresas como el caso de Procter & Gamble, Unilever donde los atributos de la organización son muy independientes de los establecidos para las marcas de los productos o servicios, Estrategia Multimarca. El PIC puede apoyar el perfil de Identidad de sus marcas, como por ejemplo Nestlé (Nescafé, Nespresso). Los atributos “paraguas” de la organización servirán de apoyo a las marcas, Estrategia de Apoyo. O bien las marcas de productos pueden estar con el nombre comercial de la organización (Braun).

La valoración de cada uno de los atributos de imagen de los públicos nos permitirá obtener un *Perfil de Imagen Corporativa* correspondiente a nuestra organización y poder desarrollar el *Mapa de Imagen Corporativa*, que representa, de manera gráfica, el Perfil de Imagen Corporativa de una organización y con este mapa, podemos visualizar mejor el Perfil de Imagen que los públicos tienen de nuestra organización y compararla con los Perfiles de Imagen de las otras entidades competidoras (y con el ideal de imagen, si se quiere). Una vez definido el PIC de la organización, se puede comparar el Perfil de Identidad Corporativa (como la organización *quiere ser reconocida*) con el Perfil de Imagen Corporativa (como la organización es vista por los públicos.). Ahora, si ambos perfiles son parecidos solo hay que realizar tareas de mantenimiento y refuerzo, si hay pequeñas diferencias, mejorarlas y corregir a debilidades que pueden ser atacadas por la competencia. Si las diferencias son grandes hay una debilidad manifiesta y riesgo de pérdida de posición que tiene la organización.

⁴ *Público: conjunto de personas u organizaciones que tienen una relación similar y un interés en común con respecto a una organización, y que pueden influir en el éxito o el fracaso de la misma.*

**Perfil de Identidad Corporativa vs.
Perfil de Imagen Corporativa**

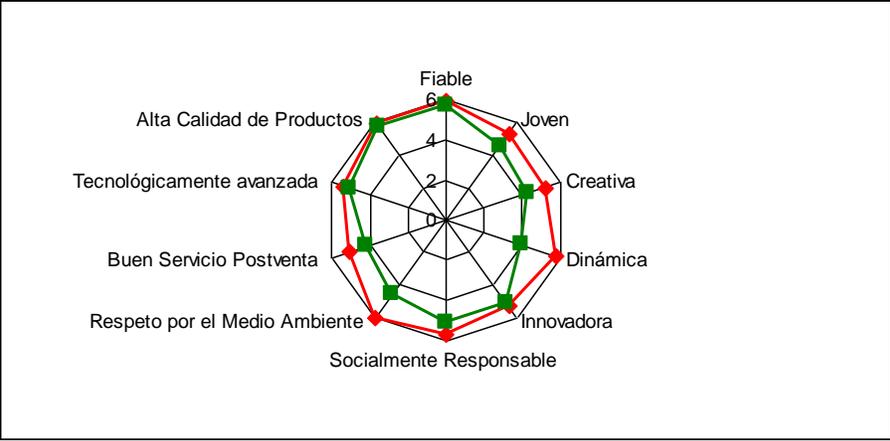
Gráfico Lineal



Fuente: Propia, resultados de encuesta realizada a una muestra de 100 personas.

También se puede graficar en forma circular: tela de araña.

Tela de araña



Fuente: Propia, resultados de encuesta realizada a una muestra de 100 personas.

Por último, es importante tener en cuenta los requisitos básicos para que el PIC sea eficaz:

- Comunicable: transmitirse y ser reconocida con facilidad por los públicos en las diferentes actividades comunicativas.
- Relevante/Valioso: ser valioso para los públicos y hacer referencia a cuestiones importantes para ellos.
- Único: debe ser distintivo y diferente de las demás organizaciones.
- Sostenible: durable, difícil de copiar.
- Creíble: aceptable a nivel ético adecuado a los valores socialmente aceptados.
- Asumible: A nivel de costos.

La implantación de la cultura de la empresa permitirá que las políticas de acción de la organización tengan unos parámetros definidos y que, debido a ellos, su situación sea de una profunda coherencia.

Así mismo, la determinación e implantación de la cultura en la organización permitirá la identificación y definición de los rasgos significativos que caracterizan a esa organización. De esta manera, la empresa quedará caracterizada como:

- Moderna
- Tecnológicamente avanzada
- De confianza
- Segura
- Vital
- Dinámica
- Regional
- Responsable por el cuidado del medio-ambiente
- Etc

Estos rasgos son los que conformarán el estereotipo comunicativo de la organización, y deberán ser transmitidos a cada público a través de los canales de comunicación adecuados.

Por medio del estudio de los atributos de la Imagen Corporativa⁵ se intentará obtener el *Perfil de Imagen Corporativa*.

Es importante analizar la imagen corporativa en cada uno de los públicos ya que cada uno tiene atributos propios en función con su relación e intereses que tenga con la organización.

Es conveniente remarcar que una correcta investigación de la imagen corporativa de una organización es un paso fundamental para una correcta gestión estratégica de la identidad corporativa.

Es decir que nos ayudan a entender “*cómo estamos*”. Por lo tanto, los estudios e investigaciones de imagen corporativa son válidos para tener como referencias importantes a la hora de decidir, ya que nos permiten reducir la incertidumbre en la toma de decisiones.

Por una parte, es importante plantear una valoración de todos esos aspectos a nivel “*absoluto*”, estudiando la situación de Identidad e Imagen Corporativa en relación con los objetivos de Identidad e Imagen. Este análisis nos permitirá establecer una relación entre “*cómo estamos*” y “*cómo nos gustaría estar*”. Por ejemplo, podríamos plantear que la organización está bastante bien reconocida o valorada por los públicos en el atributo “Prestigio”, pero no en “Responsabilidad social” que función de nuestros propios valores corporativos, es uno de los valores relevantes de la identidad corporativa con lo cual habrá que trabajar en ese para cambiar la imagen del mismo.

Pero además se debe estudiar la Identidad en términos “*relativos*” analizando la situación de Identidad e Imagen Corporativa de nuestra organización en relación con la situación de las organizaciones de nuestro mercado como hicimos en el Investigación donde pudimos detectar que en los atributos que Chikara considera principales no hay diferencias con el principal competidor.

Este análisis nos permitió determinar la relación entre “*cómo estamos*” y “*cómo están los demás*”. Por ejemplo, pudimos plantear que la organización está mal valorada por los públicos en el atributo de “responsabilidad social” en relación con las valoraciones obtenidas por las organizaciones de mercado o sector de actividad.

Esto nos ayuda a comprobar que, aunque tengamos un nivel de valoración “*absoluta*” aceptable en algunos aspectos de Identidad e Imagen Corporativa en relación con los objetivos de la organización, puede que no sean aceptables en términos de evaluación comparativa, puesto que las organizaciones competidoras pueden estar mejor situadas, con lo cual la posición de la compañía no es tan buena en relación con las otras entidades. Así, nos podemos encontrar, en el ejemplo de los párrafos anteriores, que tenemos una buena valoración “*absoluta*” en el atributo de “responsabilidad social”, pero esa valoración es bastante mala en términos “*relativos*”, ya que las demás organizaciones de nuestro sector están mejor valoradas que nuestra entidad en dicho atributo. Así, en este aspecto, tendremos más una debilidad que una fortaleza. Esto se ve en la

⁵ *Imagen Corporativa es una estructura mental que poseen los públicos acerca de una organización.*

investigación realizada donde en cuanto a tecnología y cuidado del medio – ambiente estamos por debajo de los principales competidores.

Así, pues, en función de estas variables de evaluación, podremos establecer cuáles son las Fortalezas de Identidad e Imagen Corporativa (los aspectos en los que estamos muy bien valorados en relación con las otras organizaciones).

Esto nos permitirá determinar cuáles son las Oportunidades de Diferenciación que tiene la organización. Estos aspectos deberán ser potenciados y reafirmados, para poder distanciarnos de los competidores y alcanzar o reforzar la posición de liderazgo.

Por otra parte, también se establecerán cuáles son nuestras Debilidades de Identidad e Imagen Corporativa (los aspectos donde estamos valorados negativamente, en relación con las demás organizaciones). Estos aspectos facilitarán la identificación de las Amenazas Actuales y Potenciales que podemos tener a nivel de Identidad e Imagen Corporativa. Estos aspectos deberán ser corregidos, mediante un trabajo decidido sobre los aspectos que impliquen a estas variables.

Esto nos permitirá defender la posición de liderazgo (si somos líderes), reforzando los aspectos vulnerables; o bien mejorar nuestra posición en relación con las otras organizaciones. Por lo tanto, los Puntos Débiles, si son correctamente identificados, pueden convertirse también en Oportunidades de Diferenciación que tiene la organización, ya que si reconocemos y trabajamos adecuadamente en nuestros puntos débiles, podemos aprovechar esos aspectos para mejorar nuestra situación.

Por otra parte, una vez realizado el análisis de la situación (FODA) con respecto a los principales competidores se puede realizar lo que se conoce como “*Análisis de Escenarios Estratégicos de Imagen Corporativa*” es elegir entre las opciones estratégicas que tiene la organización, la mejor opción para definir el Perfil de Identidad Corporativa de manera tal que la organización define en función a la posición entre los diferentes competidores de los diferentes atributos de identidad.

Primer Escenario: No hay un líder de Imagen Corporativa definido: Esto puede ser porque es un mercado nuevo, en crecimiento o porque las empresas no se preocuparon por posicionar la marca en los públicos. En este caso la organización puede orientarse a crear “sensibilidad de marca”, “establecer atributos prioritarios de imagen”, es decir de aquellos son propios de la organización o que las diferencian con respecto a los competidores y por último “posicionarse como líder” estableciendo como propios los atributos prioritarios de los diferentes públicos.

Segundo Escenario: Nuestra Organización es el líder de Imagen Corporativa es decir que es líder en nivel de notoriedad y atributos de imagen. En este caso el plan de acción está orientado a Mantener y reforzar los atributos actuales de imagen, para mantener la posición de liderazgo

investigar nuevos atributos de imagen ya que estos van cambiando en función de las necesidades de cada público. Es decir, “Investigar y analizar los atributos latentes o potenciales” lo que nos permitirá reforzar la posición de liderazgo de Imagen Corporativa del sector de actividad, categoría o mercado añadiendo esos nuevos atributos a los ya existentes.

Tercer Escenario: Un competidor es el líder de Imagen Corporativa: Acá hay dos alternativas, que el líder de imagen sea débil, es decir que es fuerte en algunos atributos pero débil en otros. La estrategia en este caso es apropiarse y potenciar los atributos en los que el competidor es débil. Esta estrategia se la conoce como “Ataque lateral”: es atacar al líder donde está más desprotegido. Apropiarse de los atributos logrando diferenciarse del competidor. La otra alternativa es que haya un líder fuerte. En este caso hay tres opciones: La primera posibilidad **es alterar la importancia de los atributos actuales** es un “ataque lateral” que implica gran cantidad de recursos y sobre estar preparados para una posible defensa del líder.

Si el líder está muy bien posicionado en las variables prioritarias, se puede investigar cuál es su situación con respecto a los atributos secundarios. Si se localiza algún atributo secundario en el que el líder es débil, se puede asumir tal atributo e intentar potenciarlo hasta colocarlo como un atributo prioritario, con lo cual lo se logrará ser asociados con ese nuevo atributo, y además, se cambiará la relación de fuerzas entre los diferentes atributos principales. Es decir, lo que se buscará es un cambio en la jerarquización de las variables actuales de imagen, que nos permitan alcanzar el liderazgo de Imagen Corporativa en base a la nueva estructura de atributos prioritarios. La segunda oportunidad es reconocer atributos latentes, modificar la estructura actual de atributos, reconociendo la posible existencia de atributos latentes, incorporarlos como propios, difundirlos y potenciarlos, buscando lograr que se constituyan como atributos actuales prioritarios. A su vez, se deberá ir trabajando para restar y quitar importancia a los atributos actuales establecidos como prioritarios. De esa manera, se buscará lograr que los públicos modifiquen la propia estructura de atributos con los que se forman la Imagen Corporativa.

En caso de que el líder tenga una buena aceptación a nivel general, pero hay nichos en los cuales los atributos de imagen del líder no sean tan firmes la empresa puede apropiarse de los atributos deseados por ese nicho, potenciarlos y posicionarse como referente de imagen para ese segmento.

A partir del Diagnóstico de la Situación de Imagen Corporativa (mediante el análisis DAFO de Imagen Corporativa y los Escenarios Estratégicos de Imagen Corporativa) podremos plantear diferentes estrategias a la hora de definir el Perfil de Identidad Corporativa de la organización, para lograr la identificación, la diferenciación, la preferencia y el liderazgo en los públicos de la organización.

Es decir que todo el planteamiento estratégico del Perfil de Identidad Corporativa PIC debe ir dirigido a lograr la identificación, la diferenciación y la preferencia de los públicos de la organización. Tomando como referencia a Michael Porter esta sería la Estrategia de Diferenciación, que puede ser aplicada a todo mercado o únicamente a un segmento sin dejar de lado los aspectos vinculados a los costos.

El Enfoque Global del Perfil de Identidad Corporativa nos da los lineamientos generales del PIC



A. PLANEAR

➤ Determinar métodos para alcanzar las metas

Si se fijan metas y objetivos como vimos en la etapa anterior, pero no se acompañan con métodos para alcanzarlos, el Control de Calidad de este proceso acabará por ser un simple ejercicio mental. Fijar métodos científicos y racionales para alcanzar las metas. Lograr un método que se transforme en tecnología de la empresa o del lugar de trabajo. Una vez establecido el método, se deberá normalizar, convertir en reglamento y luego incorporarlo dentro de la propiedad de la empresa. Este debe ser útil para todos y libre de dificultades. ¿De que manera llevamos esto a la práctica? A través de un mecanismo de **Planificación de la actuación:**

Una vez definida la identidad de la empresa, y reconocidos los atributos que identificarán a la organización, se pasa a la estructuración de la actuación, a través de la planificación de los recursos de comunicación que posee la organización, tomando como referencia y punto de partida la Identidad de la Empresa implantada.

Las acciones que se llevan a cabo en esta etapa son: **El sistema de identificación visual** que en este caso la tipografía corporativa, el logotipo, los colores identificatorios de la empresa, los colores institucionales están fijados y son reconocidos por los públicos de la organización. Por otro lado se define **un sistema de acciones institucionales** que son el conjunto de actuaciones específicas que la organización desarrolla para los diferentes públicos. Con estas acciones se transmiten los valores o atributos de la organización centrales buscando actuar sobre los rasgos centrales de los públicos que permitan la formación de la imagen deseada. Estas abarcan desde acciones comunicacionales como otras no específicas de comunicación pero que son muy importantes para el establecimiento de una buena imagen, como pueden ser el pago puntual de proveedores, la asistencia técnica continuada a los clientes o una política clara de promoción y formación a nivel interno. Todas las acciones transmiten valores o atributos de la

organización como tal, como ser social, como entidad. Las actividades las podemos clasificar en grupos en función al objetivo que persiguen por ejemplo:

Servicio al público: es la atención personalizada que se debe dar a cada público, junto con la comunicación interna de la organización es la acción institucional básica. Entre ellas: Atención al público, atención telefónica, servicio de postventa etc.

Acción Interna: son las acciones dirigidas a los miembros de la organización con el fin de lograr mayor motivación y mayor adhesión a los fines sociales de la organización. Ejemplos: Revista interna, tabloneros de anuncios, cartas, circulares internas, carteleros, buzón de sugerencias, manual del asociado, charlas informativas, programas de ascenso y promoción interna, formación continuada, participación en beneficios, ventajas en los servicios y productos de la organización, asesoramiento en temas diversos (créditos, seguridad etc), servicios adicionales (parking, restaurante, transporte etc), organización de actividades de ocio (cenas, eventos deportivos, culturales) etc.

Relación con proveedores y clientes: son las acciones que permitan mantener una política de estrecha colaboración con cada uno de estos públicos. Proveedores: política de pagos puntual, reuniones periódicas, visitas a la empresa, envío de información, comidas de trabajo, regalos de empresa. Cientes: apoyo informativo, envío de información sobre la organización, servicio técnico, apoyo publicitario, formación de directivos y vendedores etc.

Relación con los accionistas: son las acciones destinadas a mantener informados a los accionistas de la organización, con la intención de mantener su confianza en la organización.

Entre ellas: Memoria y balance, regalos de empresa, informes económico-financieros de la organización y del sector, reuniones informativas, participación en la toma de decisiones, asambleas anuales de accionistas etc.

Relación con los medios de comunicación: es todo contacto que se realiza con los medios de comunicación para lograr una mayor difusión de las actividades de la organización.

Entre ellas: Envíos de notas de prensa, convocatoria de ruedas de prensa, elaboración de dossiers de prensa, política de información etc.

Relación con instituciones o agrupaciones: acciones tendientes a mantener una comunicación efectiva y un clima de colaboración con dichas organizaciones, envío de información sobre la organización, realización de programas de cooperación mutua, lobby etc.

Organización de actividades: son las actividades que organiza la empresa para transmitir su identidad corporativa. Entre ellas: Visitas a la organización, entrega de premios, seminarios, congresos, actividades deportivas etc.

Participación en actividades: donde la organización es invitada. Entre ellas: Ferias, debates públicos, mesas redondas, actos sociales, actos públicos, seminarios, congresos etc.

Patrocinio y mecenazgo: fomentan manifestaciones culturales, deportivas, sociales y de investigación demostrando como la organización apoya la demanda cultural de la sociedad.

Publicidad Institucional: es toda actividad publicitaria destinada a la difusión de las actividades de la organización como tal. Entre ellas: Videos, folletos, anuncios publicitarios, memorias etc.

Por último:

El sistema de la comunicación de marca y/o producto:

Para lograr una política comunicativa global coherente es necesario que toda la comunicación de producto y de marca se subordine a la política de comunicación integrada de la organización, de lo contrario puede suceder que la comunicación de producto transmita mensajes no coherentes con los mensajes de la organización como tal. Debe lograr un efecto acumulativo positivo en la formación de la imagen. Para lograr una política comunicativa global coherente es necesario que toda la comunicación de producto y de marca se subordine a la política de comunicación integrada de la organización, de lo contrario puede suceder que la comunicación de producto transmita mensajes no coherentes con los mensajes de la organización como tal. El responsable de Comunicación Institucional debe supervisar constantemente la comunicación de marca y producto y controlar que todos los mensajes sean coherentes con la comunicación de la organización.

El modelo de gestión de la comunicación de tres o cuatro etapas de carácter circular, investigación, planificación, implementación y evaluación ya que un plan de comunicación no debería tener un comienzo y un final, sino que, una vez evaluado un programa determinado, se debería iniciar un nuevo proceso, para plantear nuevas situaciones, nuevos objetivos y nuevas acciones a desarrollar y así sucesivamente.



B. HACER

- Dar educación y capacitación:

Lo importante de esta etapa es educar a las personas afectadas por estas normas y reglamentos. Logrando de esta manera una adecuada capacitación digna de confianza que involucre a todo el personal y no requiera supervisión excesiva.

➤ **Realizar el trabajo:**

Una vez definidos las políticas y metas, el paso siguiente es la puesta en marcha.

Comenzamos con algunos ejemplos de acciones que llevan al cumplimiento de los objetivos previamente definidos.

Identidad visual:

La puesta en funcionamiento de la identidad visual se realiza a través del manual de identidad visual elaborado por los creadores de la misma. El manual es la guía que permitirá la correcta aplicación y funcionamiento de la identidad visual.

Por ejemplo: Nuevos uniformes, etiquetas, envases, anuncios publicitarios, material de promoción de manera tal que permitan reforzar la identidad visual de la organización o nuevo slogan como el slogan medio-ambiental que se incorporó recientemente **“Cielo azul para nuestros hijos”**.

Sistema de acciones institucionales:

A través de un planning de actividades que permitirá visualizar claramente la distribución de las acciones a lo largo del período planificado.

Es importante que para cada actividad haya un responsable especializado que tenga el conocimiento y la habilidad necesaria para controlar su desarrollo.

Comunicación de marca y producto:

La supervisión de la comunicación de marca o producto implica controlar que la misma lleve el “sello de la organización”: el envase, las etiquetas, envoltorios, el punto de venta, el merchandising, la publicidad del producto etc. del Es la *implantación del plan de comunicación*, que implica la puesta en marcha y control de las actividades fijadas en las etapas anteriores y la posterior evaluación de los resultados obtenidos. Se trata de implementar las acciones y técnicas programadas, de forma que esta etapa es la fase más visible de la estrategia de comunicación.

Esta etapa requiere de: La *distribución* de los recursos disponibles (económicos, humanos y técnicos) del área de comunicación en las diferentes acciones y medios planificados y programados. La *organización* de las acciones planificadas para que se lleven a cabo según las pautas establecidas, gestionando los recursos y los tiempos disponibles; La compra de los espacios necesarios seleccionados para cada una de las acciones en los medios establecidos

previamente y la producción de los materiales necesarios para cada uno de los medios seleccionados, con el fin de poder comunicar adecuadamente los mensajes establecidos, y La *coordinación* de todas las acciones planificadas, dando a cada una de ellas el momento y el lugar adecuados para que sea más eficaz y evitar la superposición o la acumulación de las actividades.



C. VERIFICAR

1. Verificar los efectos de la realización / Control de la actuación/:

Una cuestión fundamental en esta fase es el control que se debe hacer sobre la ejecución de la actuación. Cada acción planificada debe ser controlada incluso antes de comenzar a ejecutarse, y por supuesto, durante su realización. El control no debe centrarse simplemente a la ejecución de la actuación, sino que debe ser un elemento de evaluación continua y permanente de las acciones que se están efectuando. Esta evaluación constante dará pie un perfeccionamiento progresivo de las acciones planificadas, a la vez que facilitará las posteriores investigaciones sobre la imagen de organización.

Para la realización de dicho control se requiere efectuar una serie de investigaciones de seguimiento al servicio de la imagen de la empresa que incluye un estudio amplio y generalizado de eficacia de la nueva comunicación efectuada y por otros estudios parciales y puntuales sobre aspectos concretos de la nueva identidad proyectada. Es un instrumento muy eficaz para la evaluación y control de la actuación que se lo conoce como auditoría de comunicación, y más específicamente la auditoría de imagen, que nos permitirá un relevamiento preciso de la situación en que nos encontramos, así como de la efectividad de las acciones realizadas. El control y evaluación de la ejecución de las acciones planificadas será el punto de referencia central que dará origen a una nueva fase de investigación de la imagen corporativa y de esta manera el proceso cíclico se pondrá nuevamente en marcha. Es necesaria una adecuada verificación, ya que impartir instrucciones o dar capacitación no bastan para el cumplimiento de las metas.

Para ello es necesario entender con claridad las políticas básicas, las metas y los procedimientos de normalización y educación. Si no fueron planteados claramente y si no hay normas confiables entonces no se sabrá cuales son las excepciones y cuales no. Esta evaluación constante dará pie un perfeccionamiento progresivo de las acciones planificadas, a la vez que facilitará las posteriores investigaciones sobre la imagen de organización.

Durante la evaluación se tomará en cuenta: a) El *cumplimiento o progreso hacia los objetivos previstos*: deberemos observar en qué grado o medida se han logrado los objetivos establecidos en la planificación: si se han cumplido en parte, en su totalidad o se ha sobrepasado lo previsto; b)

El *análisis de las actividades y medios*: se deberá analizar la efectividad de cada medio o actividad utilizada, así como la rentabilidad de las mismas, para poder determinar en qué grado ha contribuido cada una a lograr los objetivos establecidos. También nos permitirá establecer qué medios son más útiles para cada actividad en concreto, y con ello lograremos una mejor adaptación de cada uno de ellos a los intereses deseados, y c) La *influencia en los públicos*: deberemos estudiar los efectos que han tenido en los diferentes públicos los mensajes emitidos, así como también el impacto y aceptación de cada uno de los medios utilizados. En este sentido, se deberá comprobar el grado de impacto causado a nivel de efectos cognitivos (notoriedad, etc.), afectivos (emociones, preferencias, etc.) y de comportamiento (asistencia al punto de venta, boca-oreja entre los públicos, etc.).

Esta investigación de seguimiento o auditoría de comunicación e imagen también incluye el análisis de contenido de las informaciones emitidas relativas a la empresa ya que estas informaciones contribuyen a la formación de la imagen. El objetivo principal es identificar las fuentes informativas como las corrientes que siguen tales informaciones para un determinado tipo de público a fin de determinar su influencia en la conformación en ellos de su imagen percibida de la empresa. Este análisis incluye los contenidos publicitarios como los no publicitarios.

En cuanto al objetivo de análisis de contenidos de comunicación publicitaria institucional es compararse con los competidores, cuales son los puntos más importantes y empleados. Es decir se realiza un análisis de las inversiones publicitarias de las empresas competidoras, se identifican las inserciones y por último se analizar el contenido de los anuncios. Por otro lado, las informaciones no publicitarias son más amplias y frecuentes que las publicitarias pero más difíciles de controlar y más influyentes en la conformación de la imagen institucional de la empresa

D. ACTUAR



Tomar la acción apropiada:

En esta etapa se busca tomar acción sobre los factores causales de las excepciones o bien si hay algún desvío en relación al objetivo previamente definido. Por ejemplo si todavía no se logro el posicionamiento buscado en el atributo "Cuidado del medio ambiente". Se busca poner freno a las irregularidades.

Una vez eliminado las causas de las excepciones hay que remontarse al origen del problema y tomar las medidas para evitar que se repita. Es necesario efectuar verificaciones en cuanto a efectos a corto plazo y resultados a largo plazo. El control no significa mantener el *statu quo*, si

ponemos en práctica la prevención de repeticiones, el progreso y el avance se notarán poco a poco.

En esta etapa es importante evitar que aparezcan los factores que impiden el control y las mejoras que de él resultan.

Algunos ejemplos:

- Pasividad de los altos ejecutivos y gerentes: los que evaden responsabilidades.
- Personas que piensan que todo marcha bien y que no hay ningún problema: están satisfechas en el statu quo y les falta comprensión de aspectos importantes.
- Personas que piensan que su empresa es la mejor.
- Personas que la mejor manera de hacer algo y la más fácil es aquella que conocen.
- Personas que piensan en sí mismo o en su propia división.
- No tienen oídos para las opiniones de los otros.
- No ven lo que sucede más allá de su entorno inmediato, no saben acerca de otras divisiones, otras industrias, el mundo externo.
- Aquellos que siguen viviendo el pasado, con temor a los cambios.

Si nos remontamos al pasado, en los años 50 se puso de moda en las fábricas japonesas el control de calidad moderno o control de calidad estadístico, con una amplia difusión de los métodos estadísticos, cuadros de control e inspección por muestreo como se realizó en este caso. Teniendo como principales características: El control de calidad en toda la empresa: participación de todos los miembros de la organización; Educación y capacitación a todos los empleados sobre los nuevos objetivos propuestos y el plan de acción para alcanzarlos, actividades de círculos de Control de Calidad, Auditoría de Control de Calidad, utilización de métodos estadísticos.

Esto lleva a implementar un nuevo concepto de calidad, una revolución conceptual, una nueva forma de pensamiento donde se busca pensar desde el punto de vista de los demás, los stakeholders, derribar las barreras del seccionalismo y actuar como una organización integrada. Respeto por la humanidad como filosofía administrativa: administración totalmente participante, lograr que todos los empleados estén involucrados en el proceso.

Empezar a utilizar datos y números en las presentaciones dejando de lado términos ambiguos como por ejemplo "Chikara tiene buena imagen", el uso de métodos científicos a través de un marco muestral permitirá conocer con certeza la situación actual y donde está el problema.

Los hechos son importantes y su importancia debe reconocerse con claridad, dando esto por sentado, se procede a expresarlos con cifras exactas. El paso final consiste como lo mencionamos

anteriormente consiste en utilizar métodos científicos para analizar los hechos, lo que permite hacer cálculos, formar juicios y luego tomar las medidas necesarias.

Es importante resaltar que los círculos de calidad no son para sostener en un tiempo y luego abandonarlos. Hay que sostenerlos para mantener un proceso de mejora continua a pesar de los altibajos que se puedan presentar.

La PDCA no es tanto una técnica sino una filosofía de trabajo y mejora continua. Se trata de “planificar” lo que se pretende hacer, “desempeñar” o poner en práctica lo programado, “comprobar” como se ha llevado a cabo la implementación de lo programado y “actuar” para corregir los posibles errores cometidos o mejorar los logros alcanzados.

En nuestro caso este proceso nos ayudará a mejorar en caso de existir diferencias entre los atributos que la empresa busca ser identificada y con ello buscar reforzar su Identidad Corporativa y la Imagen Corporativa, es decir cual es el real posicionamiento que los públicos claves tienen sobre esos atributos. En caso de estar por debajo de los objetivos previamente definidos de acuerdo al puntaje que se busca obtener en cada uno, se realizará un plan de acción para mejorar el posicionamiento en cada uno.

El proceso de evaluación nos permitirá realizar una actualización del plan de comunicación de la organización frente a los cambios en la organización o en el entorno. Esta actualización se podrá realizar en diferentes niveles:

- a) Adaptando los objetivos a las estrategias globales de la organización,
- b) Adecuando los mensajes a la estrategia de comunicación global de la organización
- c) Actualizando los instrumentos o soportes a los cambios que se vayan produciendo. De esta manera, lograremos ir “poniendo al día” nuestro plan de comunicación de la organización, para desarrollar una actividad comunicativa continuada, eficiente y coherente con los planteamientos globales del Perfil de Identidad Corporativa, que pueda contribuir al logro de los objetivos globales establecidos para la organización.

Conclusión General

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. Siendo antes el área institucional, un área generalmente relegada a un segundo plano, en los últimos años cobro importancia debido a que la imagen corporativa de una empresa hoy es considerada uno de los más importantes elementos de ventas.

Como dijimos anteriormente, la empresa ha tomado la palabra, antes la comunicación corporativa no era un área clave de negocio hoy casi dos tercios de los responsables de área participan en la reunión de directorio, lo cual demuestra el consenso que existe respecto a la importancia de integrar a las Relaciones Institucionales en la discusión sobre las estrategias de la empresa. A partir de 1995 la dependencia funcional estaba más dispersa en otras gerencias: marketing, recursos humanos, finanzas. Creció la conciencia de contar con una planificación que se integre al plan estratégico de la empresa. Hoy el área más conexas al área institucional es marketing lo que indica la asociación natural que se va produciendo en las empresas progresivamente. Esta tendencia es muy interesante en la medida que se empieza a ver a la comunicación institucional como un producto de valor agregado hacia la marca y no una simple tarea de relaciones públicas.

Por otro lado, el incremento de la competencia, la saturación informática, la aceleración y masificación del consumo, el aumento de los ritmos de modificación del consumidor debido a la permanente innovación del consumo son todos fenómenos influyentes como causas de la obsolescencia de las modalidades y recursos de identificación y difusión tradicionales. Llevando de esta manera a una pérdida de diferenciación, hoy es muy difícil mostrar una ventaja competitiva que nos diferencie. La saturación cuantitativa de operaciones comunicacionales exige así el paso a un cambio cualitativo en los modelos de comunicación, Se impone entonces un distinto tipo de presencia de los emisores sociales (las empresas) que tienen que hacerse leer, entender, diferenciar y registrar. Esto implica no solo la alteración de las técnicas de comunicación sino también la alteración de los modos y procesos de identificación.

Los dos desplazamientos de la producción al cambio y de lo económico a lo ideológico o a la superestructura cultural son las dos grandes novedades producidas en nuestro entorno social, que ha instalado el problema de identificación de los agentes sociales creando el campo propicio para la aparición de la "imagen institucional" como verdadero género comunicacional de la época.

La actividad frenética de nuestra actividad nos impulsa a establecer relaciones constantes con organismos públicos y privados que condicionan, con mayor o menor incidencia, en nuestro trabajo diario.

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”. Cuando hablamos de imagen natural nos referimos a aquella que ha ido surgiendo históricamente o como producto de la publicidad comercial, comunicaciones externas de producto, experiencias de los diferentes públicos con la organización es decir la imagen de hoy obedece únicamente a pautas espontáneas de actuación pero que carecen de un proceso de control de la comunicación al servicio de su imagen.

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. Sus efectos son siempre asistemáticos y difícilmente controlables para la empresa. En cambio las acciones planificadas y sistemáticas aportan resultados controlables que diseñan su actuación estratégica al servicio de la imagen, integrando los aspectos técnicos y logísticos de la manera más conveniente.

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, para aportar valor para sus públicos y para ser capaz de comunicar su diferenciación a los mismo teniendo en cuenta que ya que no existe una imagen corporativa única, sino una multiplicidad de imágenes corporativas que corresponden a cada uno de los públicos con los que se relaciona.

Con esta tesis planteamos un cambio dentro del paradigma comunicativo tradicional de la comunicación que se viene desarrollando en Chikara donde el papel activo y determinante en la comunicación se encontraba en ella que era quien creaba el mensaje, seleccionaba el canal y transmitía el mensaje a los públicos, el cual sólo debía decodificarlo e incorporarlo), para plantear una redistribución de la importancia de los actores de la comunicación (emisor-receptor) o, mejor dicho, una modificación de la relación de fuerzas entre ambos, ya que el receptor (los públicos) adquiere un papel muy activo y preponderante en el proceso de comunicación, como intérprete y recreador del mensaje, en base a toda la información recibida, mientras que el emisor (la organización), sin dejar de ser activo, “pierde” su papel central en la comunicación.

Un plan integral de imagen corporativa es necesario para crecer, porque la imagen institucional le va a dar a Chikara mayor presencia, recordabilidad y confianza en el cliente y le da seriedad y la hace atractiva para el público, dejando de lado la improvisación o que se haga las cosas sobre la marcha para pasar a planificar su crecimiento. Para poder llegar a cada vez mas personas, se necesita darse a conocer, y por lo tanto publicitarse y tener algo interesante que mostrar y que decir, si eso que se muestra no convence a quien lo observa, no se logra el objetivo. Analizar lo que se quiere transmitir, cuales son los valores de la empresa, que es lo que se quiere transmitir si una imagen de empresa moderno o tradicional, nacional o internacional, artesanal o tecnológico, etc. y esos conceptos son los que van a definir los rasgos de la identidad de Chikara en el diseño de comunicación visual. Es importante entender cual es la filosofía de la empresa y traducirla en elementos gráficos principales.

Recordar que la imagen corporativa se aplica a todas las piezas de comunicación y publicidad desde el logo a la página Web, una tarjeta personal a un cartel, es lo que le da identidad y presencia en el mercado, lo que la distingue de las demás, por eso es una herramienta fundamental para que las personas la recuerden e identifiquen.

Y, finalmente, es importante destacar la importancia de lograr para los próximos años una comunicación homogénea entre todas las unidades de negocio de la empresa, transmitiendo a su

vez un mensaje claro y acorde a como quiere ser percibido por los diferentes públicos. Lograr la coherencia de lo que se percibe con lo que Chikara transmite con sus mensajes y actos. Pensar en que se quiere comunicar y como queremos que nos vean.

Tener en cuenta cuales son los atributos más valorados por los públicos y destacarlos para lograr una ventaja competitiva. Para poder posicionar un concepto que marque una diferenciación frente a los principales competidores.

5. 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

ANEXOS

Direccionamiento para el Siglo 21

Tomarnos una

“Empresa cuya existencia sea deseado por la sociedad”,
compartir alegría con las personas de todo el mundo

Creación de las Alegrías

Proyectar sueños, ser pioneros en la creación de nuevos valores con libertad de imaginación para fortalecer las “3 Alegrías” de nuestras creencias fundamentales..

Expansión de las Alegrías

Realizar sueños en conjunto con el mayor número de personas contribuyendo socialmente con la comunidad para expandir mundialmente las “3 Alegrías” de nuestras creencias fundamentales.

Alegría para la próxima generación

Orientar el desarrollo sostenible de la sociedad con elevado estándar de desempeño respecto al medio ambiente y seguridad para transmitir las “3 Alegrías” de nuestras creencias fundamentales para la próxima generación..

Iniciativa - Desafíos - Co-Creación

“Maximizar la alegría de los clientes” suministrando productos con agilidad, precio bajo y baja emisión de CO2

Creación de las alegrías

Ofrecer mejores productos del mundo para clientes todo el mundo.

Objetivos:

Consolidarse como la mejor marca en el ámbito social, con los concepto avanzados y el volumen (2R):

Para ello, debemos ofrecer productos a los clientes, volviendo al origen con base en tecnologías evolucionadas hacia la seguridad y el medio ambiente y, simultáneamente, fortalecer aún más la eficacia y la característica propia de los productos con precios realmente bajos. Así, superaremos las expectativas de los clientes con la exclusividad Chikara y “Nos consolidaremos como la mejor marca”.

Tornarnos la mejor del mundo con menor consumo de combustible entre los automóviles en serie (4R):

Para superar esta situación, debemos desarrollar rápidamente productos con tecnologías que aumenten la eficiencia del combustible, conquistando nuestro valor junto a los clientes para tornarnos la mejor del mundo con menor consumo de combustible. Consecuentemente, Chikara deberá hacerse la número 1 en menor consumo de combustible en todas las categorías.

Contribuir para la mejoría de la calidad de vida y medio ambiente con productos que tengan el mejor rendimiento mundial con menor consumo de energía (Productos de Fuerza):

Para evitar el calentamiento global y aun reducir la emisión de CO₂, no debemos pensar solamente en la movilidad, sino en ampliar nuestra visión, englobando lo cotidiano de la vida de las personas, incluyéndose la movilidad. Para ello, además de desarrollar tecnologías y productos existentes, con foco en movilidad, será necesario crear productos con combinaciones de varias tecnologías innovadoras con gestión de energía total para alcanzar la máxima eficiencia del mundo que sea útil a la vida de las personas. Nuestro objetivo es ser útil para la vida de los clientes y reducir el impacto ambiental a través de la excelencia de nuestros productos.

Expansión de las alegrías

Buenos productos, con agilidad y precios bajos.

Para que Chikara continúe expandiendo las alegrías en los próximos 10 años, es importante ofrecer productos que sean elegidos por los clientes, “antes que las demás empresas” y con precios bajos. Además de ello, se debe aplicar esa práctica no solamente en el mercado actual sino en nuevas regiones y para nuevos nichos de clientes. Con base en ello, establecemos directrices para la “Expansión de las Alegrías”

Objetivos:

Entregar de forma rápida productos con excelencia, agilizando todas las operaciones:

Si Chikara consigue entregar con rapidez productos realmente deseados, seguramente conquistará un gran valor atractivo para los clientes. Para ello, debemos tener una estructura capaz de anticipar las posibles expectativas y dificultades de los clientes antes de las demás empresas. Al posicionarnos en la línea de frente, debemos detectar lo más rápidamente posible la nueva demanda. Si minimizamos el **lead time** cuando agilizamos todas las operaciones que involucran desarrollo, producción y suministro desde el inicio de la percepción hasta el lanzamiento, conseguiremos ofrecer a los clientes productos con nuevos valores.

Racionalizar los recursos de toda la Honda para entregar productos buenos con precios bajos:

Aunque el producto de Chikara tenga valores que satisfagan a los clientes, para que estos productos lleguen a sus manos, es imprescindible que el precio sea “bajo”. Como ya se ha comentado, para conquistar la preferencia de los clientes en el actual y nuevo mercado, se torna una condición primordial ofrecer producto con precio bajo.

Desarrollar nuevos mercados que tengan potencial de crecimiento futuro:

Como ya es de conocimiento de todos, la expansión de la motorización en los países en desarrollo es muy rápida, seguida de nuevos mercados en varios países. Por otro lado, están surgiendo nuevas demandas de clientes en los países desarrollados. Deseamos expandir el número de clientes en todo el mundo con buenos productos creados por Chikara, detectando rápidamente en el local el cambio de la situación del mercado y las exigencias de los clientes, con medidas rápidas respecto a la competencia, y desarrollando activamente nuevas regiones y nuevos nichos de clientes.

Alegría para la próxima generación

Líder en Medio Ambiente y Seguridad

<Alegría para la próxima generación: Convertirnos en el líder>

La frase “Alegría para la próxima generación” representa nuestra determinación respecto a la seguridad y protección al medio ambiente con el cumplimiento total de la responsabilidad social para llevar alegría con nuestros productos para clientes de la próxima generación. De esta forma, nos queremos tornar líderes en esas áreas.

<Alegría para la próxima generación: Continuidad de la Organización>

Además de ello, si no se realizan bien esas actividades, no solamente tendremos la no-aceptación de nuestros productos en la sociedad, sino que la propia continuidad de Honda podrá estar amenazada. Es necesario tener la real conciencia y tratar las cuestiones de seguridad y de medio ambiente.

Objetivos:

Establecer nuevas tecnologías que reduzcan por la mitad, las emisiones de CO2 durante todo el ciclo de vida del producto:

Hasta 2050, Chikara quiere reducir por la mitad la emisión de CO2 en todo el ciclo de vida del producto, desde la producción hasta el final de su vida útil.

Desarrollar tecnologías para reducir a cero la emisión de CO2 en la movilidad y vida diaria:

Para lograr este objetivo hasta 2020, dentro de 10 años, es necesario consolidar tecnologías de alto nivel para la reducción de CO2. Chikara quiere revolucionar la movilidad con generación de energía propia. Esa es la única manera de garantizar la “libertad de desplazamiento” para los usuarios de movilidades particulares. con el aprovechamiento de la esencia de tecnología de energía limpia, estamos desarrollando la “Tecnología de Gestión de Energía Total”. Con ello, deseamos reducir a cero la emisión de CO2 en la vida de las personas, así como la movilidad hasta el año de 2050.

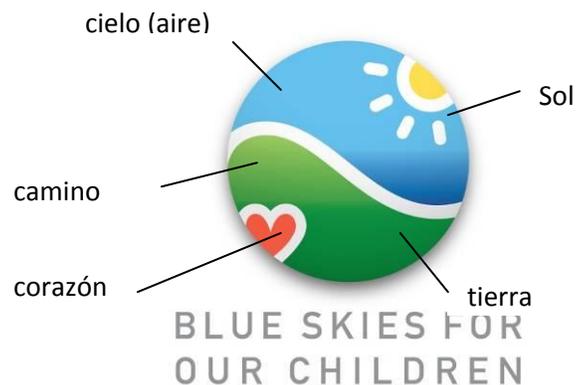
Consolidar nuestras propias tecnologías-clave para cuestiones ambientales y de seguridad:

Cuestiones ambientales y de seguridad en las que hemos trabajado hasta hoy se tornan cada vez más preocupantes. Para solucionarlas, es necesario establecer tecnologías-clave avanzadas antes de los competidores y tener como objetivo continuar con productos atractivos exclusivos de Honda.

Nuevo Slogan y Símbolo Medio-ambiental

En 2011 Chikara anunció en conformidad con su Visión Medioambiental su esfuerzo diario por lograr la "alegría y libertad de movimiento" y una "sociedad sostenible donde la gente pueda disfrutar de la vida Para comunicar su compromiso medioambiental y un mayor esfuerzo, Chikara creó un eslogan mundial del medio ambiente, "Blue Skies for our children": "Cielo azul para nuestros hijos," y el símbolo del medio ambiente mundial. Es un lema que expresa la opinión de Chikara sobre medidas medio-ambientales. El lema mundial del medio ambiente / símbolo representa nuestra tecnología ambiental, campañas, etc, en todas las operaciones y regiones del mundo. Este símbolo mundial del medio ambiente lema / Se promoverá activamente dentro de la empresa y para el mundo, principalmente a través de medio ambiente relacionados con las actividades de Honda y en áreas de comunicación como la publicidad.

En la década de 1970, los ingenieros de Honda asumieron el reto de limpiar la Ley Muskie (EE.UU.), que entonces incluía a todo el mundo las normas de emisiones más estrictas, para preservar los cielos azules a nuestros hijos. Queremos compartir la "alegría y la libertad de la movilidad" con la próxima generación y contribuir a una "sociedad sostenible donde la gente puede disfrutar de la vida." Este ha sido siempre (y siempre lo será) la motivación detrás de las medidas globales de medio ambiente de Honda y se transmite es por el lema del medio ambiente mundial. El símbolo del medio ambiente mundial se ha creado para simbolizar nuestro lema medioambiental, "Blue Skies para nuestros niños", y consiste en el lema junto con los gráficos.



Los gráficos del medio ambiente mundial tienen las connotaciones siguientes.

- El globo representa a la Tierra y las bendiciones de la naturaleza - el sol, cielo azul claro (de aire), agua potable y la tierra de vegetación exuberante - que forman la base de una sociedad sostenible.
- El centro de la línea blanca es un camino que representa la alegría y la libertad de la movilidad, mientras que el corazón simboliza el cuidado y la pasión detrás de las medidas ambientales de Chikara



Que significa la sigla CSR?

Corporate Social Responsibility – Es la forma utilizada por la mayoría de las empresas para expresar las acciones ejecutadas en las áreas sociales.

Origen: Desde la fundación, la empresa conduce emprendimientos con base en la “Filosofía Chikara”, por consiguiente, practica posturas socialmente responsables, desarrollando, tecnologías y actividades amigables con el medio ambiente y acciones comunitarias con la sociedad local. Sin embargo, debido al estilo discreto que siempre adopto, históricamente las acciones socialmente responsables no fueron evidenciadas junto al público en general, por esa razón la sociedad como un todo no reconoce esos valores como puntos fuertes de la marca Chikara.

A fin de consolidar y evidenciar junto a la sociedad las posturas y valores proyectados por las acciones de responsabilidad social, en Enero de 2006, fue creada la oficina de CSR en Japón.

CSR Es un conjunto de posturas y actitudes practicadas por todos los participantes de la corporación, que lleva a la promoción de las acciones que caracterizan una empresa ciudadana. Con el fin de garantizar el desarrollo sustentable (con beneficios económicos y cuidado del medio ambiente y la justicia social) y el propio futuro, las empresas tienen cada vez más, que buscar aprender a manejar los impactos de sus actividades.

Los informes El interés creciente de la sociedad por el comportamiento de las empresas transformó los informes corporativos en herramientas poderosas de comunicación. Son una herramienta de gestión para los intereses públicos – los stakeholders – que sirven tanto para profundizar la responsabilidad social corporativa como para consolidar el desenvolvimiento sustentable. “Los informes son un medio de divulgación. Pero se pierde credibilidad cuando se utiliza como un instrumento de propaganda.

Más de 5 mil empresas en el mundo ya elaboran informes no financieros – pero no hay un único modelo u objetivo común para producirlos. Definir padrones, hasta el 2008, es un desafío de la ISO 26000 (de responsabilidad social). El 1er Balance social de una empresa en el mundo fue de la Singer en 1972, y los informes no financieros ganaron impulso en la última década. Generalmente los públicos que leen los informes son:

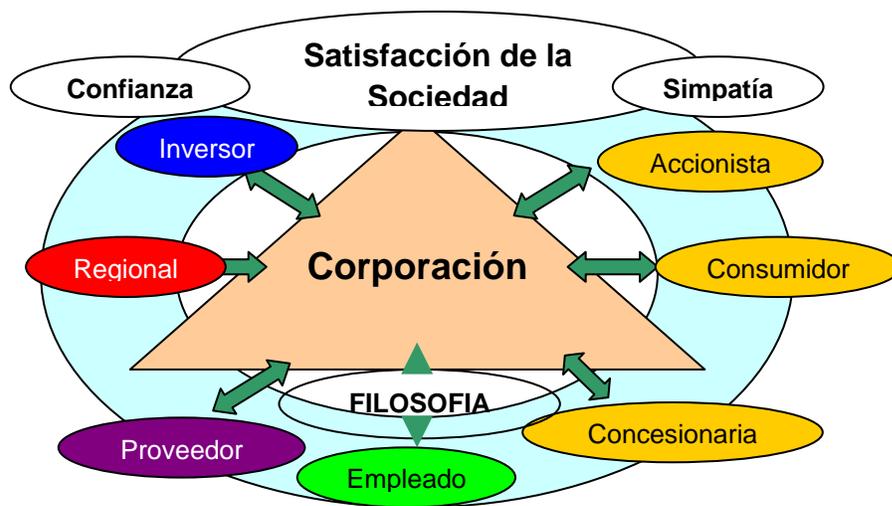
- 1°. Los formadores de opinión de la propia empresa, como directores y profesionales de comunicación.
- 2°. Los inversores que están interesados en el desempeño de la empresa en el largo plazo.
- 3°. Los organismos gubernamentales y los periodistas.

Para Honda CSR es algo natural, y la propia práctica de la Filosofía Honda

El objetivo es: Compartir la alegría con las personas relacionadas con el negocio desarrollado por la empresa.

El concepto es: Que la corporación desarrolle emprendimientos para las personas, incluyendo las partes interesadas – los “stakeholders” – y consecuentemente, para la sociedad, coordinando con responsabilidad los intereses de ambos.

El resultado esperado es: Capturar la confianza y la simpatía de la sociedad en todo el mundo para compartir la alegría con un mayor número de personas.





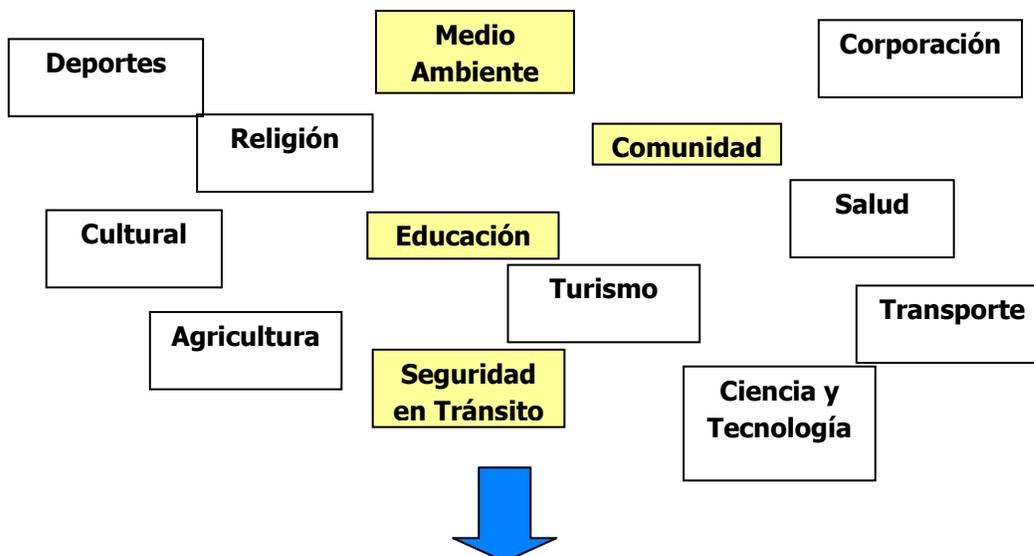
CSR es una política global de actividades, según expectativa de la sociedad, colocándolas en práctica de acuerdo con sus objetivos, a fin de obtener satisfacción mutua, y continuando como una empresa responsable para la sociedad





Together for Tomorrow

Áreas de aplicación relacionadas



Estas son las áreas más relacionadas con "Together for Tomorrow".

Definición de las áreas de atención

Iniciativa Ambientales	Iniciativas de Seguridad en Tránsito	Iniciativas Comunitarias	Iniciativas Educativas
Preservar el medio ambiente para las generaciones futuras, contribuyendo a mantener el verde en nuestro entorno, más que el diseño y el cuidado del césped, formando una fuerte barrera contra el viento y el ruido, al mismo tiempo que ayuda a purificar el aire. Procesar las aguas y residuos.	Además de desarrollar productos cada vez más seguro, Honda se dedica a promover los medios por los cuales los vehículos sean conducidos de mejor forma, más confortable y más segura. Busca la convivencia armoniosa entre todos los usuarios de tránsito.	Siempre buscamos una convivencia armoniosa y actuamos como una empresa ciudadana. El empeño en crear vínculos estrechos con la comunidad y ser bienvenidos en cada sociedad.	Desarrollar propuestas para estimular lo que es especial en cada persona, promover oportunidades para experimentar la alegría de la experiencia de estudiar, crear y superar desafíos.



Together for Tomorrow

Ejemplos de iniciativas a implementar en los próximos años

Educación	Concursos o programas experimentales de incentivo para alentar la creatividad de los niños.
	Programas de entrenamiento de estudiantes para la experimentación de prácticas sociales.
	Exposición de pintura de alumnos de las escuelas locales.
	Apoyo en material escolar.
	Clases de deportes para estudiantes
	Clínicas de voleibol o torneos de fútbol.
	Apoyo en términos de diseño para pré – escuelas
	Patrocinio de eventos y concursos para la juventud
Envió de empleados de la empresa para actividades en las escuelas	

Medio Ambiente	Fondos para la plantación de árboles en relación con el volumen de ventas de productos.
	Soporte a entidades con foco ambiental.
	Organización de actividades de reforestación.
	Apoyo a empleados de empresas en actividad de reforestación.
	Medidas industriales y procesos productivos acorde a políticas de protección ambiental.
	Campañas de limpieza de las siguientes áreas: riberas, costeras y florestas.

Seguridad en Tránsito	Disponer de Guardias en cruces próximos a escuelas.
	Clases de seguridad vial para chicos en escuelas en general.
	Apoyar la instalación de carteles de tránsito en lugares peligrosos.
	Clases sobre seguridad vial para la comunidad/colaboradores.
	Apoyo en recursos o materiales para iniciativas de seguridad vial.

Comunitaria	Promoción de festivales para la comunidad local
	Organización / cooperación en eventos para permuta de productos.
	Actividades de limpieza en zonas aledañas a la compañía.
	Donación de computadoras usadas para entidades.
	Apoyo a través de recursos financieros para áreas de desastre.
	Disponer clubes de la compañía como refugio en casos de emergencias.
	Plantar árboles/flores en escuelas de la región.
	Apoyo en recursos o materiales en áreas de desastre
Cooperación en la formación de fondos para la preservación de áreas históricas.	

¡Son las áreas que más contribuyen para un futuro mejor!

Las siete herramientas estadísticas de KAIZEN

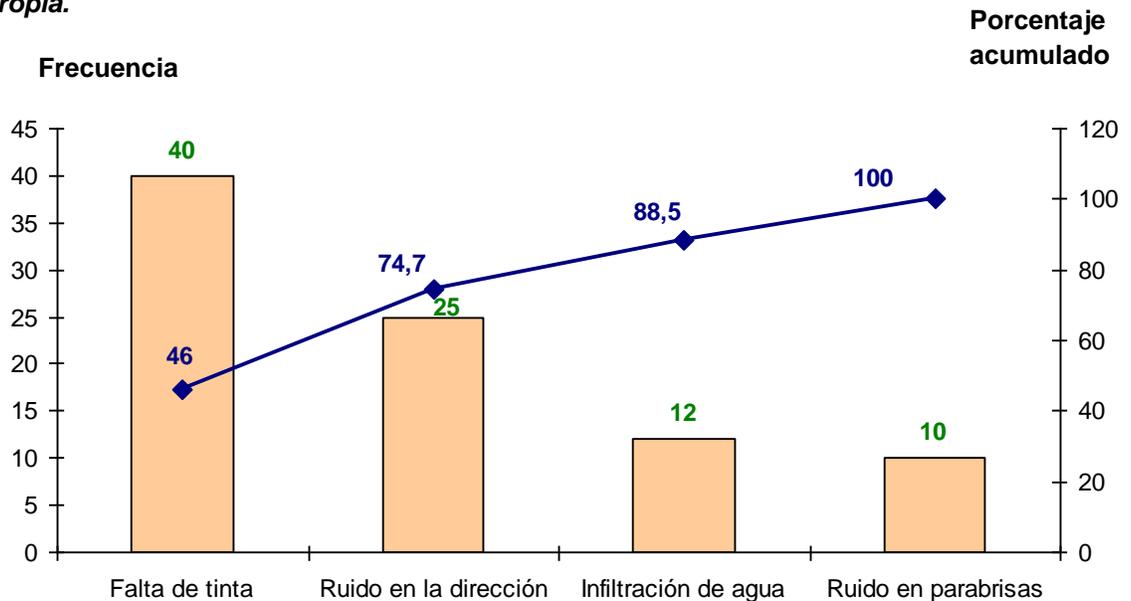
para la resolución de problemas

1. Diagramas de Pareto:

Clasifica la causa y las condiciones de ocurrencia de piezas defectuosas, roturas, reclamos según el n° de ocurrencia, valores etc. en orden decreciente, y se representa en gráfico del tipo historiograma y curva de tasas comparativas. Es un método que sirve para definir acción en la solución de los problemas más importantes, a partir de la definición clara de aquellos con mayor representatividad. Ejemplo:

ITEMS	Orden de frecuencia	% Participación individual	% Participación acumulada
Falta de tinta	40	46%	46
Ruido en la dirección	25	29%	74,7
Infiltración de agua	12	14%	88,5
Ruido en parabrisas	10	11%	100
Total	87	100%	

Fuente: Propia.



Para su elaboración, ordenamos en forma decreciente los valores de las frecuencias (columna ítems) y calculamos el porcentaje de participación individual, dividiendo la frecuencia del factor por el total (Ej: $40/87 = 46\%$) para así obtener el resultado de la columna % de participación acumulada, simplemente sumamos el porcentaje del factor anterior con el posterior de manera acumulativa (ex: $46,0 + 28,7 = 74,7\%$). Luego de la preparación de la tabla armamos un gráfico de

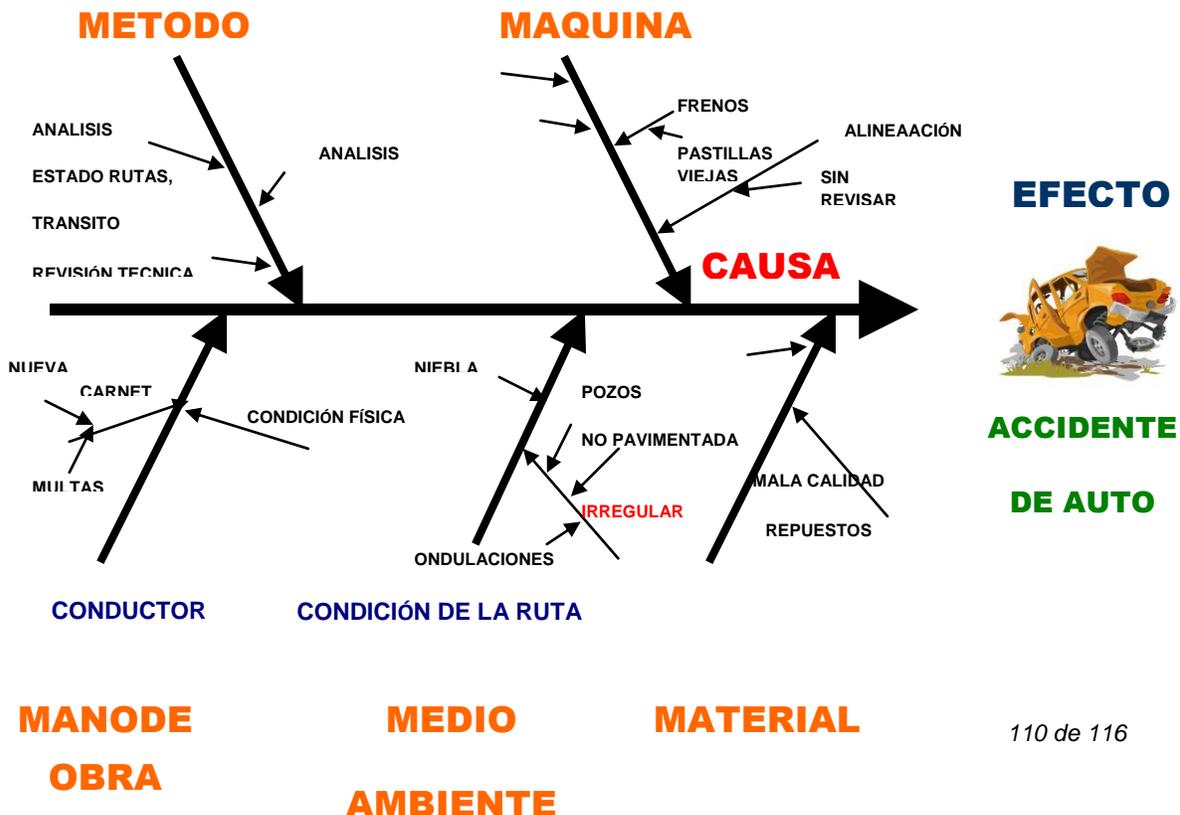
barras (con los valores de las frecuencias) y el gráfico de líneas (con los porcentajes acumulados). A través de este gráfico podemos visualizar cuales **son los factores principales** que están ocasionando el problema y a dirigir los esfuerzos a problemas verdaderamente importantes aumentando las posibilidades de lograr buenos resultados.

2. Diagramas de Ishikawa (Espina de pez):

Muestra sistemáticamente los factores que afectan el problema, ayudando a descubrir la causa. Apunta a causas (factores) que pueden tener relación con la ocurrencia (efectos) identificando ítems que no se están controlando y definiendo las causas para la toma de medidas. Para realizarlo correctamente es necesario primero definir el asunto y colocarlo en la punta de la flecha central, ramificar la flecha central en factores que son definidos por: medio ambiente, máquina, mano de obra, método y material que deberán estar actuando sobre el asunto en cuestión, luego subdividir los factores en causas, identificar las causas más probables a través del Brainstorming.

Este diagrama permite conocer en profundidad el proceso, encontrar y considerar todas las causas posibles del problema, no solo las más obvias, visualización entre Efecto y Causa, descubrir los orígenes de un problema, descubrir las causas asignables a que un proceso se aparte de su funcionamiento habitual.

Por lo general las causas se agrupan en categorías (las 5M)

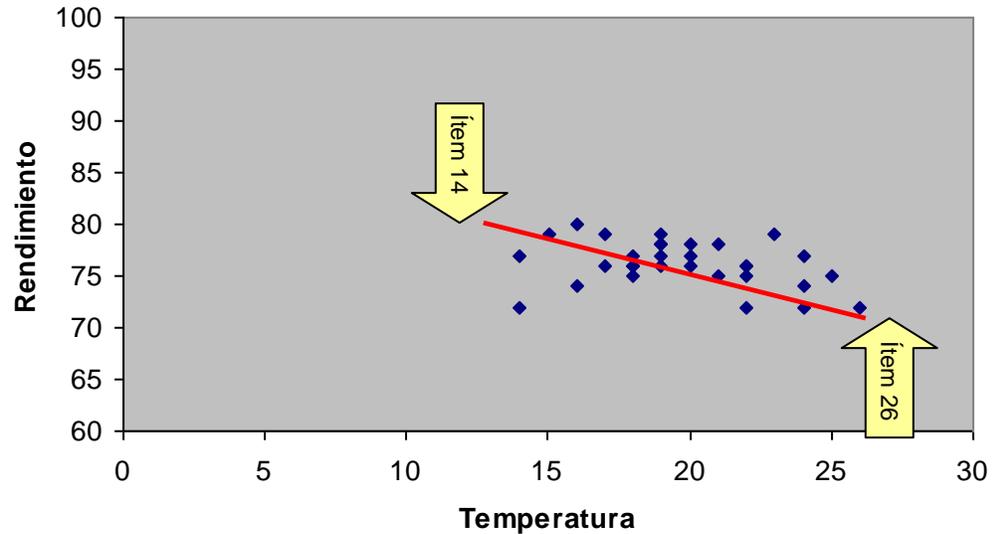


3. Gráfico de Dispersión:

Es un gráfico que provee la correlación entre los dos ejes para poder identificar la tendencia de los datos recolectados. Inicialmente, se prepara una tabla que muestra el resultado de cada uno de los factores. A partir de ahí, se realiza un gráfico donde se puede establecer el tipo de identidad entre ellos.

Correlación Temperatura por Rendimiento

N°	X	Y
1	19	78
2	21	78
3	25	75
4	18	77
5	16	80
6	24	77
7	18	76
8	18	76
9	20	77
10	19	76
11	22	76
12	18	75
13	19	78
14	12	82
15	14	77
16	20	78
17	22	72
18	26	72
19	21	75
20	24	72
21	23	79
22	17	79
23	15	79
24	17	76
25	20	76
26	22	76
27	19	79
28	19	77
29	16	74
30	24	74
31	22	75
32	14	72



El gráfico demuestra que existe una correlación negativa: A mayor temperatura menor rendimiento

X = Temperatura

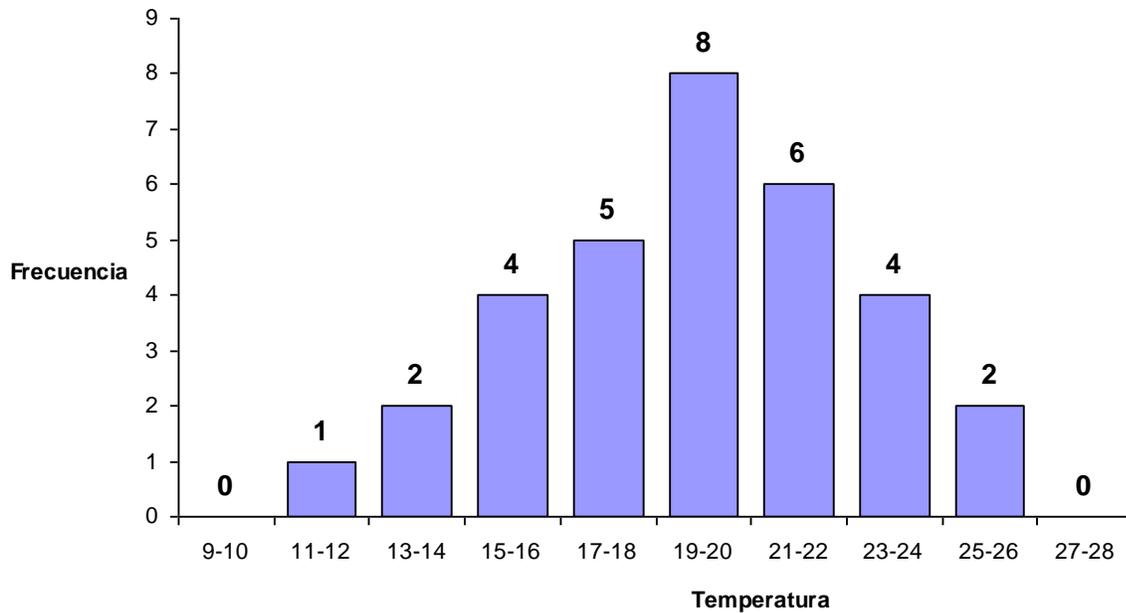
Y = Rendimiento

Fuente: Propia.

4. Histograma:

Es un diagrama conformado a partir de la división de intervalos de medidas que presentan los valores obtenidos (largo, peso, tiempo, temperatura, etc), contando el n° de veces que esos valores aparecen en estos datos que serán representados en uno de los ejes del gráfico (en el otro eje se encuentran los intervalos de estas medidas).

Aplicación: A partir del recuento de los datos, se puede conocer la extensión de la variación y el perfil de la distribución, y a partir de esta información efectuar el control y análisis. En la estadística, un histograma es una representación gráfica de distribución de frecuencias de una masa de mediciones normalmente un gráfico de barras verticales. Está compuesto por rectángulos donde la base de cada uno de ellos corresponde a un intervalo de clase y su altura es respectiva a la frecuencia. Cuando un número de datos un número de datos aumenta indefinidamente y el intervalo de clase tiende a cero, la distribución de frecuencia pasa a una



distribución de densidad de probabilidades. Es un importante indicador de distribución de datos. Puede indicar si la distribución de aproxima a una función normal, como puede indicar la conformación de una población.

Fuente: Propia.

5. Gráficos de Control:

Son gráficos que contienen el número de ocurrencias por período, siendo que son establecidos límites inferiores y superiores. Sirve para acompañarnos en el desarrollo de un proceso e identificarnos el patrón establecido que está siendo seguido. Es una herramienta que proporciona una visión dinámica del proceso, permite una verificación de la evolución del mismo y que permite a su vez controlar su variabilidad.

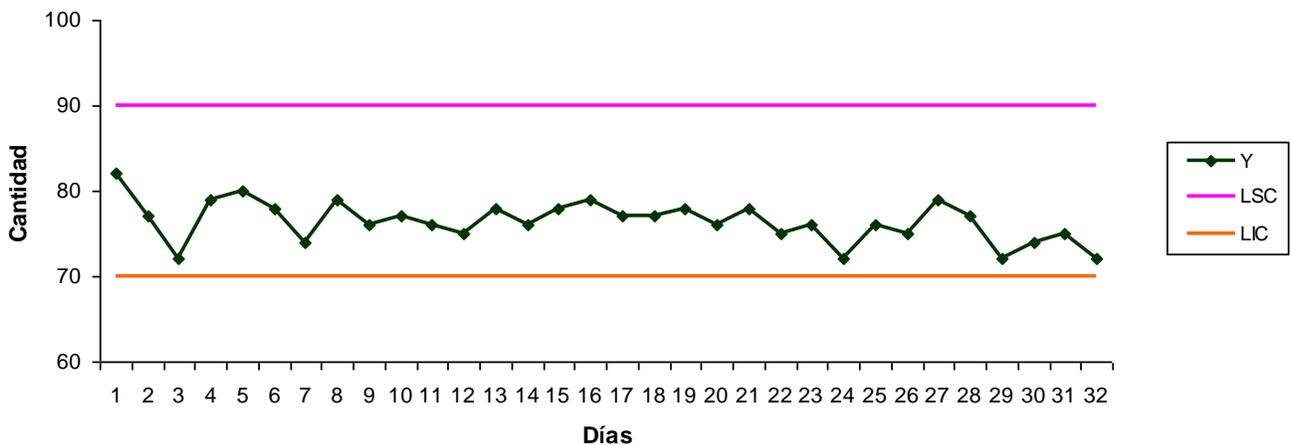
Días	Y	LSC	LIC
1	82	90	70
2	77	90	70
3	72	90	70
4	79	90	70
5	80	90	70
6	78	90	70
7	74	90	70
8	79	90	70
9	76	90	70
10	77	90	70
11	76	90	70
12	75	90	70
13	78	90	70
14	76	90	70
15	78	90	70
16	79	90	70
17	77	90	70
18	77	90	70
19	78	90	70
20	76	90	70
21	78	90	70
22	75	90	70
23	76	90	70
24	72	90	70
25	76	90	70
26	75	90	70
27	79	90	70
28	77	90	70
29	72	90	70
30	74	90	70
31	75	90	70
32	72	90	70

Fuente: Propia.

Y = Rendimiento

LSC = Límite Superior de Control

LIC = Límite Inferior de Control



6. Estratificación:

Es una comparación de características y resultados a través de una división en grupos, clasificación en actividades, máquinas, procesos por material etc.

Item de Clasificación	Factores
Por operador	Personal, edad, años de experiencia (antigüedad), nuevos miembros, veteranos, grupos.
Por máquina, equipos	Herramientas, desempleo, nuevo/actual, nivel de regulación de los equipos.
Por material	Proveedor, período de adquisición, lote de fabricación, composición, lugar de almacenaje.
Actividades por proceso /condiciones	Velocidad de la línea, lugar de actividad, temperatura, presión, velocidad de proceso etc.
Por tiempo	Período (Mañana/tarde/noche), turno, semana, día de la semana, mes, antes/después del inicio de actividad, antes/después final de actividad, estación del año etc.
Por medición	Equipo de medición, medidor responsable, formas de medición etc.
Por inspección	Inspector, lugar de la inspección, formas de inspección etc.
Por condición de ambiente	Temperatura del proceso, temperatura del ambiente, condición meteorológica (tiempo bueno, nublado, lluvia, viento, nieve), estación del año etc.
Otros	Nuevos productos, pieza actual, pieza inadecuada etc.

Fuente: Propia.

7. Hoja de verificación (Check Sheet):

El objetivo es fortalecer el almacenaje o al investigación de datos para fácil visualización, bajo la forma de tabla o diagrama. Posibilita el estudio de los datos y de las representaciones visuales. Existen dos tipos de recolección de datos: a) Hoja de chequeo para estudio: Se utiliza para verificar la situación del problema, por ejemplo en que pieza, en que máquina y en que nivel se encuentra la disconformidad realizándose el estudio y descubriendo la causa. b) Hoja de chequeo para registro: Se hace una comparación periódica con los criterios establecidos para verificar si la situación sigue normal, se realizan chequeos (inspección) y se deja constancia.

Motivo de atrasos en el montaje del producto

Mes Abril/Día	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total
Retraso	2	1	3	3	0	1	3	3	2	2	20
Rechazo	1	0	2	2	0	0	0	0	2	0	7
Falta Control	3	1	0	0	0	3	3	2	0	2	14
Problemas int.	0	3	0	0	0	2	2	0	0	1	8
Otros	1	1	0	0	3	0	0	0	0	0	5
Total	7	6	5	5	3	6	8	5	4	5	54

Fuente: Propia

