



**UNCUYO**  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE  
**CIENCIAS  
ECONÓMICAS**

# **IDENTIDAD CORPORATIVA: Planificación estratégica generadora**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

POR:

**Claudio Fabián Cucchiari**

Registro 22.192 - claudiocucchiari@gmail.com

PROFESOR TUTOR:

**Dr. Germán Dueñas Ramia**

A

MENDOZA 2019

## RESUMEN

El tema del presente trabajo es identidad Corporativa y el objetivo es poder evidenciar lo importante que es la identidad en las empresas en estos tiempos. La Identidad Corporativa es una estrategia expansiva de la marca, y una estrategia absoluta de comunicación. Es el reflejo de la empresa en su totalidad. Siendo un activo valioso ligado estrechamente al plan de negocio y al mercado que se desea atender. Esta compuesta por tres elementos importantes y fundamentales: branding, comunicación y cultura corporativa. La metodología de investigación es descriptiva y la investigación se realizó sobre una empresa mendocina llamada Durang S.R.L. dedicada a la elaboración, producción y fraccionamiento de productos encurtidos y aceitunas. Los resultados de la investigación mostraron y dejaron en evidencia que la empresa tiene una vocación al cliente y focalizada en la calidad de los productos, desarrollando su Identidad Corporativa desde hace años, y con permanentes cambios en el diseño de packaging de sus líneas de productos adaptándose a los mercados dinámicos. Como conclusión final notamos que la empresa tiene una trayectoria de 35 años que fortalece su cultura y filosofía corporativa, y que acompaña una eficiente comunicación a sus públicos, debiendo mejorar sus acciones en la publicidad la cual tiene bajo alcance. Otra conclusión destacada y como debilidad de la empresa es que no cuenta con una característica distintiva y diferenciadora que la haga única o diferencia de sus competidores.

Palabras claves: Identidad Corporativa, Cultura, Comunicación, Branding, Marca

## ÍNDICE

### IDENTIDAD CORPORATIVA: Planificación estratégica generadora.

INTRODUCCIÓN _____	4
MARCO TEÓRICO	
<b>Capítulo I: Historia y génesis de la Identidad Corporativa</b>	
i. Antecedentes Históricos de la Identidad Corporativa _____	7
ii. Diferencia entre Identidad e Imagen _____	12
<b>Capítulo II: Esencia de la Identidad Corporativa</b>	
i. Identidad Corporativa: Definiciones _____	16
ii. Perfil de la Identidad Corporativa _____	18
iii. Públicos: internos y externos _____	19
iv. Atributos de la Identidad Corporativa _____	22
v. Elementos de transmisión de la Identidad Corporativa _____	23
vi. Componentes estratégicos de la Identidad Corporativa _____	25
vii. Conformación y elementos de la Identidad Corporativa _____	27
<b>Capítulo III: Imagen Corporativa y Branding</b>	
i. Imagen Corporativa: componente importante de la Identidad Corporativa _____	31
a. Definición y concepto de la Imagen _____	31
b. Historia de la Imagen _____	32
ii. Branding. Definiciones _____	35
c. Leyes del Branding _____	37
<b>Capítulo IV: Planificación estratégica: Comunicación y Cultura Corporativa</b>	
i. Planificación Estratégica de la Identidad Corporativa _____	40
a. Definición _____	43
b. Elementos básicos para construir la estrategia de I.C. _____	43
c. Ejes claves de la estrategia de la I.C. _____	44
ii. Comunicación Corporativa _____	46
a. Definición _____	46
b. Tipos de Comunicación Corporativa _____	46
c. Características de la Comunicación Corporativa _____	50
d. Los 3 niveles de Comunicación _____	51
iii. Cultura Organizacional _____	52
a. Factores de cambio y diferenciación en las organizaciones _____	52
b. Las 4 funciones de la Cultura Organizacional _____	55
c. Las 3 variables Culturales _____	55

## MARCO METODOLÓGICO

### Capítulo V: Metodología de la Investigación

i.	Introducción	57
ii.	Descripción de la Investigación	57
iii.	Tipo de Investigación	58
iv.	Hipótesis de la Investigación	60
v.	Diseño de la Investigación	61
vi.	Selección de la Población (muestra)	62
vii.	Fuentes de datos. Instrumentos de medición	62
viii.	Análisis de datos	65
ix.	Presentación de Resultados	65

## MARCO EMPÍRICO (Caso: Durang S.R.L.)

### Capítulo VI: Descripción del Caso: Durang S.R.L.

i.	Introducción a la empresa	66
ii.	Cartera de productos que comercializa Durang	68
	a. Línea de productos Durang	69
	b. Línea de productos Xien	71
iii.	Visión, Misión y Valores de Durang	72
iv.	Certificaciones de la empresa	74

### Capítulo VII: Análisis de Resultados: Identidad Corporativa y Branding

i.	Identidad Corporativa de Durang	80
ii.	Estrategia de Branding de Durang	84

### Capítulo VIII: Análisis de Resultados: Leyes del branding

i.	Las 22 Leyes del Branding aplicadas al caso de análisis	97
----	---	----

### Capítulo IX: Análisis de Resultados: Planificación estratégica, Comunicación y Cultura Corporativa

i.	Planificación estratégica aplicada a la Empresa	109
ii.	Comunicación corporativa dentro de los objetivos de Durang	113
iii.	Cultura organizacional, la esencia de Durang	123

CONCLUSIONES	125
--------------	-----

ANEXO	133
-------	-----

BIBLIOGRAFÍA	154
--------------	-----

## **Introducción**

El objeto general del presente trabajo es poder destacar la importancia de la Identidad Corporativa en las empresas, como activo valioso que se encuentra estrechamente ligado al plan de negocio, y al mercado que se ha elegido atacar. Destacando los tres elementos fundamentales de la identidad que son el Branding, la Comunicación y la Cultura Corporativa.

En el presente trabajo se abordará el estudio de la Comunicación y la Cultura Corporativa, como marco de la Identidad Corporativa de las empresas. Se presentarán los marcos teóricos relacionados y se investigará un caso empresarial de Mendoza.

En Argentina y en muchas partes del mundo es normal que una empresa incursione en un mercado, y luego se cuestione su identidad. Es un error pensar que no hace falta determinarla previo al lanzamiento pues todas las acciones y comunicaciones de una empresa formarán parte de ésta y diferenciará a la organización en el mercado. De no hacerse en el momento más idóneo (antes de entrar en el sector), se puede conseguir una imagen de marca negativa o un posicionamiento poco fuerte lo que podría devenir en su fracaso.

Por esta razón se considera, que durante el proceso de creación de la empresa es el momento idóneo para crear la identidad corporativa antes de que salga a buscar clientes. Desde que se forja el Plan de Negocio, se debe saber traducir y revelar la identidad de la empresa, para ser coherentes y concretos con el mensaje a dar a nuestros públicos.

Este trabajo está dividido en 10 capítulos. El marco teórico comprende los capítulos I, II, III y IV. El capítulo V aborda la metodología de investigación seguida. El marco empírico está formado por los capítulos VI, VII, VIII y IX. El capítulo X presenta las conclusiones.

En el capítulo I se presenta una breve reseña de hechos históricos y cómo

nace la Identidad Corporativa. También se destaca la diferencia entre la Identidad de una compañía y la Imagen que es parte de esa identidad.

A continuación, el capítulo II, que también sienta las bases conceptuales de este trabajo y se define el concepto de Identidad Corporativa según diferentes autores y corrientes. Se abordan los elementos y atributos que conforman la Identidad Corporativa; conceptos relevantes y necesarios para la conformación de la imagen de una empresa. También se dejará en claro y definidos cuáles son los públicos de destino de las empresas.

El capítulo III se respalda principalmente en el concepto de Imagen como reconocimiento y percepción de la Identidad de las empresas por sus públicos, a través de sus mensajes de marca, símbolos y demás códigos visuales que transmiten la personalidad de la firma. También se definen en este capítulo las 22 leyes del Branding, que nos permiten analizar y aplicar una buena estrategia de marca.

El capítulo IV habla acerca de la Planificación Estratégica, definiéndose su concepto y cuáles son sus elementos claves que permiten ejecutar acciones que garanticen la formulación exitosa de una Identidad Corporativa.

También en este capítulo se encontrarán dos elementos importantes de la Identidad Corporativa, como lo son la Comunicación y la Cultura Organizacional. Elementos sobre los que se detallan sus conceptos y funciones; necesarios para poder lograr que las empresas implementen adecuadamente su estrategia de Identidad Corporativa y logren ser efectivas y exitosas.

En el capítulo V se desarrolla el marco metodológico de la investigación en el que se describirá el tipo y diseño de investigación, hablará de la muestra, las variables y su aplicación, entre otros puntos.

El capítulo VI presenta la empresa Durang S.R.L. que es la seleccionada para la investigación del presente trabajo. En este capítulo se detallan las líneas de productos de la empresa bajo análisis, también su plan de negocio a través

de su Visión, Misión y sus Políticas. Se abordará la implementación de certificaciones en la producción recientemente aplicadas y validadas.

Para el capítulo VII y VIII se detallan los resultados recabados y el análisis de los mismos. Se observa cómo se implementa la nueva Identidad Corporativa y se llega a sus públicos a través de la estrategia marcaría.

El capítulo IX se encuentra puntualmente el análisis basado en la Planificación Estratégica. Tanto la Comunicación que efectúa Durang para con sus públicos como también la Cultura Corporativa, se analizan de qué forma se transfieren y trasladan a toda la organización.

Por último, en el capítulo X están las conclusiones del trabajo.

También se especifican las bibliografías y anexos del trabajo de investigación.

## **Capítulo I**

### **Historia y Génesis de la Identidad Corporativa**

#### **i. Antecedentes Históricos de la Identidad Corporativa**

Desde sus principios toda empresa ha estado enmarcada por una identidad, y siempre ha proyectado una imagen propia de sí misma. Por ende, ha tenido que pasar mucho tiempo para que la Identidad Corporativa pase a ser una disciplina autónoma por derecho propio, debido a que en la actualidad se está reforzando el marketing en las distintas empresas.

Los orígenes de la identidad corporativa se encuentran en la misma historia del comercio en Europa, cuando las transacciones económicas necesitaron un "sello", una marca para la circulación e identificación de las mercaderías. Estos sellos o estampillas eran figuras gráficas, más exactamente "signos", cuyo repertorio abarcaba desde anagramas, figuras geométricas y simbólicas, hasta alegorías. Este repertorio variado se recodificaría en dos categorías de signos:

- La marca icónica o figurativa, en sus dos vertientes gráfica y funcional: como "signo", y como efecto indeleble del acto de marcar: el "marcaje". Con ella se identificaban los contenedores en los que viajaban los productos, y de los que existen testimonios arqueológicos del siglo VIII a.C.;
  
- El logotipo (marca verbal) procede de los inicios de la imprenta gutenberguiana, de las artes gráficas y, concretamente, de la fundición de "tipos" de imprenta con letras "ligadas". Esta forma de enlazar las letras daba lugar a "logotipos", y constituyen lo que hoy todavía designamos con esta palabra. Son marcas para ser leídas en contraste con las anteriores, que son marcas para ser vistas. Por tanto, el logotipo es también una marca, pues está hecho para cumplir la misma función de marcaje de la identidad.



Es muy corriente, al cabo de tantos siglos, encontrar todavía hoy la presencia de estos orígenes gráficos en las marcas y signos contemporáneos, que son figuras o bien icónicas, o bien lingüísticas, o bien combinan ambas expresiones en un conjunto identificador estable que los integra. (Como ejemplos de marcas icónicas tenemos Mercedes y Nike; de logotipos, Coca-Cola y Telefónica; de ambas combinaciones, Repsol-YPF y Emporio Armani).

Tan larga historia gráfica al servicio de los negocios era natural que dejara un rastro dominante en la concepción de las marcas de identidad y en la práctica del marcaje. Pero en el curso de esta evolución nos encontramos, en el día de hoy, de nuevo con la encrucijada de la explosión mediática y la revolución de los servicios. Y así, la identidad corporativa como una cuestión de marcas gráficas y logotipos, se incorpora a aquellos dos niveles de comunicación que antes hemos examinado, donde coexisten sus diferentes soportes y medios.

Ya todo es soporte de identidad, y no sólo los packaging y la publicidad de los productos. Pero hubo un paso histórico intermedio, al que se llama el segundo nacimiento de la marca, y que de hecho es el verdadero nacimiento del concepto de identidad corporativa. De hecho, la función implícita de la marca - desde casi tres mil años- es la de identificar los productos y sus contenedores: ánforas y jarras que viajaban por el Mediterráneo.

Esta función marcaría, identitaria, se amplifica a principios del siglo XX, también en Europa, con la idea innovadora de que todas las manifestaciones de la empresa debían transportar sus signos propios de identidad. Era el mismo año 1908, en que Henry Ford desarticulaba los procesos de trabajo en la cadena de montaje en su factoría de Detroit, en los USA. Este mismo año, en Alemania e Italia se producían dos innovaciones avanzadas, es decir, que no estaban fundadas exclusivamente en los cuatro pilares del modelo industrial, sino en una premonición de la identidad corporativa. No es que los empresarios europeos se olvidaran de la producción y de la productividad, que ya resolvían por otro lado; es que fueron mucho más lejos, porque se anticiparon en lo que hoy es un vector esencial: la comunicación de la identidad y la construcción de la imagen corporativa.

En aquel año de 1908, la empresa alemana AEG entendió que el diseño no podía limitarse a la concepción gráfica, y contrató al arquitecto, diseñador industrial y artista gráfico, Peter Behrens, con el objeto de aplicar una concepción unitaria a sus producciones, sus instalaciones y comunicaciones. Poco después contrató al sociólogo austríaco, Otto Neurath, quien aportaría una visión inédita a la empresa, que ya no sería aquella de la lógica productiva o administrativa, y que enlazaría las relaciones humanas con las comunicaciones con el mercado. Behrens y Neurath han sido, pues, los primeros "consultores comunicadores" en nómina de una gran empresa y los forjadores de su estilo singular en unas circunstancias realmente pioneras. Ellos se encargaron de concebir una identidad global para AEG, que sería el resultado de todo su trabajo de investigación y de proyección, pues diseñaron por completo un programa para las producciones de la compañía. Proyectaron edificios, fábricas, oficinas y establecimientos comerciales; diseñaron productos, lámparas industriales, juegos de té, ventiladores, material eléctrico, etc.; y en la faceta del diseño gráfico crearon marcas, logotipos, carteles, anuncios, folletos y catálogos, en un inédito "servicio proyectual integral" que ha configurado la histórica imagen coherente y singular de AEG.

El mismo año 1908, Camillo Olivetti fundaba su empresa en Ivrea, Italia, que llegaría a ser la mayor industria europea de maquinaria de oficina y de sistemas para el tratamiento automático de la información, y ocupa una posición de primer plano en el mercado mundial de la informática "distribuida". En efecto, la identidad de una empresa es con frecuencia el espíritu que le infunden hombres con una clara visión de futuro y especialmente dotados de un empuje creativo. Camillo Olivetti reunía en su persona la calidad humanística, el espíritu científico y la intuición creativa del hombre de negocios. Estaba persuadido de que "Las cosas materiales y la tecnología no deberían ser contempladas como ocupando una posición más elevada que la del hombre".

En 1928 se estableció en Olivetti el servicio de publicidad, y éste dio lugar, tres años más tarde, al departamento de Desarrollo y Publicidad. En 1946, después de la segunda guerra mundial, se reorganizó en Milán la Oficina Técnica

de Publicidad, encabezada por Giovanni Pintori. En 1957, todo el departamento de publicidad se trasladó desde Ivrea a Milán, y estuvo dirigido por Ricardo Muratti.

La posterior "Dirección de Imagen Corporativa" (DIC), ha jugado a partir de entonces uno de los papeles más importantes dentro del diseño y las actividades de comunicación de Olivetti. Encabezada por Renzo Zorzi, la DIC incluye y coordina todas las relaciones culturales, relaciones internas, diseño industrial, comunicación, publicidad y actividades de promoción, así como relaciones externas y la administración de la propia DIC; todas estas actividades giran alrededor de la implantación permanente y el control de la identidad corporativa. El director de esta oficina es la autoridad más importante en la comunicación corporativa, está conectado directamente con el presidente de la compañía y tiene acceso directo al grupo administrativo. He aquí como, a mitades del siglo pasado, se prefiguró en Europa el rol del nuevo Director de Comunicación.

Seguramente Behrens, Neurath y Camillo Olivetti pensaron que en el futuro otras empresas imitarían sus concepciones integrales de los productos y los mensajes en toda clase de medios y soportes a través de las tres grandes especialidades del Diseño: diseño gráfico, arquitectónico e industrial, en una visión sociológica y humanista pionera. Pero lo que seguramente no imaginaron fue que tal concepción integral de la identidad no sólo de marca sino también de empresa, se iba a exportar a los USA, donde sería bautizada con la denominación de "identidad corporativa"; bautizo del que varios gabinetes anglosajones de diseño reivindican su autoría. Si Europa creó el concepto y estableció los primeros desarrollos, los USA le dieron nombre (necesitaban una marca para este producto), lo envolvieron en un buen packaging y lo reexportaron a Europa y al mundo. Es el célebre pragmatismo americano. El concepto de identidad corporativa nace a mediados de la década de los 60's como consecuencia de los trabajos realizados por las consultoras de diseño Lippincott & Margulies en Estados Unidos, Wolff Olins en el Reino Unido. En ambos casos elaboraron métodos de trabajo en el ámbito del diseño para el cual consideraban la propia organización y su estrategia.

Walter Margulies fue quien acuñó el término. A finales del siglo XX aparece el término publicado por Gillo Dorfles, según la cual la identidad corporativa sería “la precisa semantización de un determinado organismo social a través de los diversos mecanismos que están a nuestra disposición”

Estos hechos nos invitan a dos reflexiones importantes acerca del concepto importante de identidad corporativa:

Primera reflexión. La intuición de AEG, Behrens, Neurath y Olivetti fue una premonición de lo que, once años más tarde (1919) sería la fundación en Alemania de la Bauhaus, donde se reunieron los innovadores más avanzados en la filosofía de dignificar la producción en serie de objetos con la explosión del industrialismo, integrando todas las formas del diseño y las artes plásticas en los productos manufacturados que empezaban a inundar el entorno, los hogares y la vida de los individuos. La escuela de la Bauhaus, a pesar de su corta y convulsa existencia (1919-1933), había demostrado al mundo occidental una nueva forma de unir racionalidad e imaginación, funcionalidad y estética, arte y producción, y de coordinar las diferentes manifestaciones del arte, el diseño y la industria. El ideal de la Bauhaus era trasladar la estética a la práctica proyectual, a los objetos de uso, a los productos y a la comunicación. En este ejercicio se encontraron, por primera vez, la arquitectura, el diseño industrial, el diseño gráfico y las artes decorativas. Un ideal, en fin, en busca de una cierta calidad de vida a través de la industria y el diseño. Pero también un ideal que se expresa en la disciplina actual de la identidad corporativa, en la misma medida que hoy incluye todas las variables del diseño y de la sociología de la organización.

Segunda reflexión. Hay un hecho que no deja de ser interesante por erróneo, en las creencias de muchas empresas contemporáneas. Es que la identidad corporativa todavía es un recurso estratégico desconocido, porque es visto a menudo como una simple cuestión de diseño y de marcas. Es decir que, simplificando las cosas, están viendo la marca igual que hace casi tres mil años. Sólo que ahora, los soportes ya no son solamente los contenedores de los productos: las ánforas y jarras en los que eran transportados.

La cuestión es que, con tantos cambios ocurridos en estos últimos tiempos, y a pesar de ellos, se tiende a reducir la identidad corporativa a unos signos y un manual de normas gráficas. Esta simplificación tan reduccionista que todavía persiste, se debe en efecto al peso de la marca en sus evoluciones históricas, pero también a unos hechos más recientes. Cuando el alemán Walter Landor se llevó las ideas de Behrens, Neurath y Olivetti, y la filosofía de la Bauhaus a los USA, las redujo a un producto más fácilmente manejable y explotable, que se limitaría al campo exclusivamente gráfico. Por su parte, otro triunfador de la época en los USA, el francés Raymond Loewy, desarrolló allí sus ideas sobre estética industrial y diseño gráfico bajo el célebre pero falso slogan "lo feo no se vende". La fusión del diseño industrial y gráfico no se consolidó, a pesar de que Loewy fue al diseño industrial lo que Landor fue al diseño gráfico de identidad corporativa.

El hecho es que esta disociación entre ambas disciplinas reforzó la idea reductora de que el diseño de identidad corporativa "era" diseño gráfico. Y hasta los años 80 hemos estado convencidos de dos cosas: de que la identidad corporativa venía de los USA (olvidando que antes había llegado allí desde Europa), y de que se trataba fundamentalmente de un problema exclusivamente gráfico.

## **ii. Diferencia entre Identidad e Imagen Corporativa**

Tres hitos se destacan en la historia de la marca: su nacimiento, por lo menos ocho siglos A. de C., el sistema económico medieval y la economía de mercado que amanece con el siglo XVII. Si veinte siglos antes, las primeras marcas comerciales existieron, fue por una necesidad de identificar, pero curiosamente, no los productos y las mercancías, sino a los alfareros (que manufacturaban las ánforas que contenían vinos y aceites, y viajaban desde la cuenca mediterránea a diferentes países del norte y oriente europeo), y a los comerciantes que exportaban estos productos. La conveniencia de identificar, reconocer el origen o el responsable de las exportaciones, era una urgencia debida a los robos frecuentes en los almacenes de los alfareros, y también los

robos en alta mar por los piratas, cuando tales productos eran recuperados. La marca, pues nació por una necesidad práctica -¿policial?- de identificación.

En la Edad Media, la función de las marcas estaba controlada por las corporaciones y los gremios, y este control estaba en las manos de las autoridades que cuidaban que las corporaciones no invadieran el ámbito de las otras corporaciones.

Poco a poco, en los albores del industrialismo del siglo XVII, se impuso la libre competencia, la libertad de mercado, y con ella se creó una legislación adecuada -insistentemente reclamada por las empresas- que protegería la iniciativa privada y la propiedad de las marcas. Así se empezó a concebir la marca registrada como un activo de la empresa. La "marca registrada" nació, por tanto, como respuesta a una nueva necesidad: defender a las empresas contra el fraude, las imitaciones y las falsificaciones. Este reconocimiento de su protección legal otorgó a las marcas su auténtico estatuto económico.

La exclusividad de uso generaría una nueva función de la marca: la de atraer a los compradores y conservarlos, es decir que ya no sólo se tratará de identificar un producto, sino de competir con otros productos, es decir, con otras marcas. Para competir y conquistar clientes, mercados y fidelidades, la marca-signo registrada, no basta, sin embargo. Porque la marca está aquí en función del producto, del fabricante o del comerciante. Entonces, la marca empezó a asumir promesas y compromisos con el público. La marca era garantía de origen de los productos; aseguraba la autenticidad y la originalidad del producto ("exija mi marca", "desconfíe de imitaciones", eran la clase de eslóganes de la época industrial avanzada); garantizaba una calidad estable, invariable, y era un compromiso táctico -y a menudo explícito- del fabricante ante el mercado. La marca se convertía así en un instrumento de la estrategia comercial, en la misma medida que singularizaba los productos y ofrecía garantías y confianza a los consumidores.

Paso a paso, la marca de identidad de productos, servicios y empresas, absorbe y proyecta hacia el mercado más y más propiedades y atractivos. Si en

los inicios de la estrategia marcaria, ésta se focalizó en aquello que era objeto de la venta y la competencia: el producto, sucedía que cada vez más la marca, la identidad, se desplazarían fuera de él para dar en la diana psicológica del consumidor y usuario.

“*Wagons-Lits* ya no significaría transporte ferroviario, sino viaje y hostelería. *Volvo* significa seguridad más que automóviles. *Benetton* no significa prendas de vestir, sino moda colorista y una cierta ideología”. Emergen así una profusión de constelaciones de valores alrededor de las marcas de identidad, que no son propiedades objetivas de los productos, de lo que tenemos ejemplos en el campo de la moda y en las grandes marcas de lujo sobre todo, sino valores de esta sociedad mosaica: estilos de vida, pertenencia a un grupo social, autoimagen.

Lo que la marca de identidad ya no tiene necesidad de asegurar no es la calidad de los productos, sino la diferencia. Todos los relojes son hoy puntuales. No importa el país de origen de un artículo, sino la marca y lo que significa (el producto se puede fabricar en cualquier parte del mundo... a condición de que la mano de obra sea barata). Todos los bancos venden los mismos servicios y con iguales tasas y condiciones.

La marca-imagen (o la imagen de la marca) es más fuerte que la marca-signo. Y la identidad corporativa, que es una estrategia expansiva de la marca, y una estrategia absoluta de comunicación, va directamente con todas sus armas a la construcción de la imagen corporativa.

En primera instancia, se definirán los conceptos de “Identidad” e “Imagen”, ya que no serán concebidos como sinónimos. Es importante aclarar que alguno de los autores tomados como referencia para la realización del trabajo, utilizan de manera indistinta ambos términos. Sin embargo, se ha decidido mantener tal distinción, tomando los aportes realizados Joan Costa en su libro “Identidad Corporativa de las empresas” (1991).

Dentro del estudio de la Imagen Corporativa existen conceptos que son de importancia y están interrelacionados estrechamente con la misma.

Identidad Corporativa (IC): Es el conjunto de características principales (aquellas que conforman la esencia), y diferenciadoras de una entidad, con las que se identifica y se distingue de otras organizaciones. (Joan Costa, 1991)

Identidad Visual Corporativa (IVC): es un repertorio de elementos básicos regulados por un código combinatorio, que reciben el nombre de constantes universales de identidad. Dentro de la IVC se hallan los elementos como Naming, Logotipo, Símbolo, Ambiente Arquitectónico, Lemas, Colores, Tipografías, Sistema de Señalización.



## **Capítulo II**

### **Esencia de la Identidad Corporativa**

#### **i. Identidad Corporativa: Definiciones**

La Identidad Corporativa es la enumeración de todo aquello que permite distinguir a la organización como singular y diferente de las demás, todo aquello que si desaparece afecta decisivamente a la organización; pues es la herramienta que permite gerenciar la confianza y consecuente reputación de las empresas, tangibilizando los atributos y valores que la conforman, para así establecer en las diferentes audiencias que la rodean una personalidad única e inimitable. Por ello se cree que es un activo, el cual se encuentra estrechamente ligado al plan de negocios y al mercado que se desea atender (Pizzolante, 2004).

Sabiendo de antemano la gran importancia que tiene la identidad para las empresas, es relevante apuntar que este concepto no se fundamenta exclusivamente en dotar a las organizaciones de simples “marcas” a las que se cofunden con logotipos o logosímbolos o que se trata de un simple apartado de la disciplina del diseño gráfico donde los colores, las formas y el significado conforman el conjunto total de este gran aspecto. Por el contrario, la Identidad Corporativa es el reflejo de la empresa en su totalidad y, sobre todo, lo que la diferencia del resto: es un instrumento fundamental de la estrategia de la empresa y de su competitividad, donde su elaboración y gestión operativa no es solamente cuestión de diseño y visibilidad, sino que se manifiesta por medios verbales, culturales y ambientales, constituyendo un ejercicio esencialmente pluridisciplinar (J. Costa, 1992)

¿Pluridisciplinar? Este concepto, aunque tiene unos orígenes muy lejanos, los cuales se encuentran en la historia del comercio europeo cuando los productos y las transacciones económicas requerían de una marca icónica o figurativa (signo y marcaje) o logotipo (marcas para ser leídas) para su circulación y diferenciación.

Ahora, considerando lo anterior y teniendo presente que la Identidad Corporativa puede identificarse como el ADN de las empresas, pues tiene una acción directa y determinante sobre la conducta social de sus públicos a través de la cultura corporativa, convirtiéndola en un sistema único, diferente e irreplicable, que conviene descubrir, potenciar y explotar: la identidad es un potencial de desarrollo inscripto en los cromosomas de la organización, que le son transferidos por sus fundadores emprendedores, y el cual debe concretarse y materializarse mediante la gestión de la cultura, con el fin de edificar una personalidad exclusiva (Costa, 2001): es clave anotar que esta personalidad profunda de las empresas es determinante a la hora de concebir sus negocios, políticas y relaciones (internas y externas), logrando así, definir una visión prospectiva y creativa propia, una misión realista y concientizada y unos valores que funcionen como guía y filosofía de conducta para los integrantes de la organización.

Es por ello que la identidad corporativa debe agregar valor y ser coherente y fiel con aquello que se quiere representar, percibiendo nítidamente las características culturales que posee la empresa, además de tener presente la imagen que se quiere proyectar ante su entorno: la identidad de una organización se materializa a través de una estructura y se presenta como imagen. Su percepción depende de la posición de quien la percibe, lo que permite distinguir entre la endo-identidad percibida, desde los estados propios de la organización por sus integrantes, y la exo-identidad percibida por un observador en el dominio de las interrelaciones. (Franklin Fincowsky y Gómez Ceja, 2004)

De igual forma, es clave potenciar el valor financiero de este activo en las organizaciones -pues puede generar ganancias tangibles y ventaja competitiva- además de reconocer que no es suficiente que la marca la identifique, sino que comunique acertadamente sus valores y personalidad corporativa, logrando convertirse en una experiencia de identidad total y en un “vocabulario corporativo” propio, donde tanto los objetivos de la organización como los de comunicación, se unifiquen y reflejen un mismo ‘tono de voz’, y así, se logre

consolidar una poderosa identidad corporativa: en cada marca existe una esencia que activa una respuesta emocional en su público objetivo, por lo tanto, la identidad corporativa debe hablar el lenguaje de la gente, el cual depende no sólo de las vivencias culturales que experimentan con la organización y sus integrantes , sino de los vínculos que se forjan con el público externo” (Gallo, 1999).

Pero éstos vínculos no se construyen ni se formalizan a partir de la nada, pues son los mismos públicos los que crean el valor a partir de sus percepciones, los cuales se fundamentan según los niveles de satisfacción, con respecto a la experiencia y la confianza que se desarrolle en la interacción con la empresa a lo largo del tiempo; por lo tanto, las mismas organizaciones deben tener presente la asignación de atributos diferenciales e identificadores que asignan a sus propuestas y conductas, para así, lograr vínculos estratégicos, sustentados en un concepto de valor único e irrepetible, el cual les genere ventaja competitiva y ganancias tanto económicas como crecimiento empresarial y de gestión (Manucci, 2005).

## **ii. Perfil de la Identidad Corporativa**

Siguiendo la línea de Paul Capriotti, define a la Identidad Corporativa como el “conjunto de características centrales, perdurables y distintivas de una organización, con las que la propia organización se identifica (a nivel introspectivo) y se autodiferencia (de las otras organizaciones de su entorno)” (Capriotti, 2009). Al hacer mención a características “centrales”, Capriotti hace referencia a aquellas que son fundamentales y esenciales para la organización. Por “perdurables”, el autor entiende a aquellos aspectos que tienen permanencia o voluntad de permanencia en el tiempo, que provienen del pasado, están en el presente, y se pretende mantenerlos en el futuro. Por último, por “distintivas” se refiere a aquellas relacionadas con los elementos individualizadores y diferenciales que tiene una organización en relación con otras entidades.

El Perfil de Identidad Corporativa es, para Paul Capriotti, un “Core Value Proposition”, o sea, un conjunto de atributos, beneficios y valores (centrales, perdurables y distintivos), que la organización ofrece a sus públicos”.

Para concretar el Perfil de Identidad Corporativa (PIC), es necesario “establecer las características de identificación básicas asociables a la organización, que permitan lograr la identificación, la diferenciación y la preferencia de los públicos” (Capriotti, 2009).

### **iii. Públicos: internos y externos**

Tal como se estableció en un principio, toda organización nace con el objetivo de satisfacer una determinada demanda y cumplir con diversos propósitos. Para alcanzarlos, es fundamental que ésta se relacione con sus públicos.

A partir de las acciones que la organización lleva a cabo sobre las personas, o que las personas efectúan sobre la organización se genera un vínculo, una relación y una conducta recíproca en base a dichas influencias mutuas. Paul Capriotti (2009) afirma que las personas, al influir sobre la organización o ser influidas por ella, pasan a constituirse en público de la misma. En este sentido, se entiende por público a “un 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” (Capriotti, 2009). De este modo, el autor no considera a los públicos de la organización en base a características demográficas, sino en función del vínculo o relación que establezcan con la misma.

#### *Clasificación de los Públicos*

Coincidente con Capriotti, vemos que Muriel y Rota (1985) entienden que los públicos pueden clasificarse como internos o externos considerando al vínculo que presentan con la organización.

Los **públicos internos** de una organización, según Muriel y Rota pueden definirse como “aquellas personas que se encuentran vinculadas directamente a la organización, que la constituyen como componentes individuales. Estos públicos se ubican en el interior de la entidad” (Muriel y Rota, 1985).

El vínculo que se establece entre la organización y estos públicos es muy fuerte, produce interdependencia entre ellos, y es el origen y la razón de ser de la relación entre ambos, lo que da lugar a la necesidad de mantenerla y optimizarla.

Muriel y Rota (1985) establecen que la labor de los componentes individuales tiene que llevarse a cabo de forma coordinada y armonizada para que la organización llegue a lograr sus objetivos, de lo contrario se generaría una situación caótica que obstaculizaría el logro de los objetivos del sistema. Por lo tanto, la entidad debe llevar a cabo este trabajo de coordinación y armonización a través del sistema de comunicación institucional, determinando la ubicación de los componentes individuales, sus características y necesidades.

La efectividad de la comunicación entre la organización y sus públicos internos depende mayormente de la buena relación que se produzca entre ellos y, también, de la satisfacción de las necesidades de los componentes individuales.

De acuerdo a las autoras, se pueden distinguir dos tipos de públicos internos: *los directivos o jefes* y *los empleados en general*. Los primeros son los que deciden las políticas generales y su influencia afecta a todas las actividades que se lleven a cabo en la organización y a cada uno de sus públicos internos. Los *empleados en general* son los componentes individuales del sistema que realizan el trabajo pedido por los directivos.

La relación que se produce entre el sistema de comunicación de la organización y los directivos es conveniente debido a que vincula a los directivos con todos sus públicos. Esto logra proporcionar información acerca de los

públicos, de sus actitudes y reacciones frente a las políticas institucionales. Además, la información permite a los directivos orientar sus decisiones, facilitando el logro de los objetivos de la entidad y de sus públicos.

Los empleados tienen una gran importancia dentro de la organización porque de ellos depende que el sistema realice acciones que le permitirán alcanzar sus objetivos, y la imagen que se proyecta al interior de la entidad.

Los **públicos externos** o extra organizacionales son “aquellos individuos o sistemas sociales que forman parte del ambiente externo de la organización” (Muriel y Rota, 1985). Estos afectan o son afectados por ella, en función del logro de los objetivos de ambas partes.

Las autoras plantean, que la representación mental cognitiva que tienen los públicos externos de la organización, es el producto de la calidad de la relación que se establece entre ambos. Es decir, la comunicación externa influye en la calidad de la relación, pero también influye en la imagen de la entidad que forman los públicos externos.

Existen dos tipos de públicos externos. Por un lado, los “*generales*”, los cuales, de acuerdo a Muriel y Rota, estos están constituidos por “la comunidad nacional e internacional”, ubicadas a nivel del macro sistema social de la organización, con los que ésta entra en contacto, aunque en forma mediatizada por los públicos específicos” (Muriel y Rota, 1985).

Por otro lado, los públicos “*externos específicos*”, entendidos por las autoras como “individuos y sistemas sociales vinculados en un alto grado con la organización en virtud de una relación directa y explícita que los lleva a lograr los objetivos de ambos” (Muriel y Rota, 1985). Dentro de los públicos externos específicos se puede mencionar a los clientes o usuarios, los proveedores, la localidad, los medios de comunicación de gran alcance y otras organizaciones públicas: de servicios y/o productos comercializables, instituciones públicas de coerción, e institución de interés social.

#### iv. Atributos de la Identidad Corporativa

Una organización tiene como objetivo lograr la identificación, diferenciación y preferencia, lo cual se puede lograr mediante una gestión de sus atributos. Por esta, y por más razones, existen diversos motivos de por qué la imagen corporativa de una organización tiene gran importancia. Adquiere una importancia fundamental, creando valor para la empresa y estableciéndose como un activo intangible estratégico de la misma. La imagen corporativa, de una organización, le brinda:

- a. Ocupar espacio en la mente de los públicos: Por medio de la imagen corporativa existimos para los públicos. Ya no basta solamente con comunicar, ahora tenemos que estar presentes para ellos. Ese espacio ganado en la mente del consumidor es la imagen de la empresa o de sus productos. Por ello el primer paso para que nos elijan es que existamos para los públicos.
- b. Facilitar la diferenciación de la organización competidora, creando valor para los públicos: Existir para los públicos no implica la elección de la entidad, y por lo tanto, tampoco garantiza el éxito de la compañía. Además de existir, esa existencia debe de ser valiosa para los públicos, debe de tener un valor diferencial con respecto a las otras organizaciones que existen en la mente de los públicos.
- c. Disminuir la influencia de los factores situacionales en la decisión de compra: La existencia de una imagen corporativa fuerte permitirá que las personas tengan un esquema de referencia previo, sobre el que podrán asentar sus decisiones. Aun así, es conveniente recordar que la decisión de compra se verá influenciada por todo el conjunto de factores (Información, imagen, situación, coyuntura, etc.)
- d. Actuar como un factor de poder en las negociaciones entre fabricante y distribuidor/Atrae mejores inversionistas: Una buena imagen corporativa

facilitará que los inversionistas estén interesados en participar en la empresa aportando capital, ya que las perspectivas de beneficio serán superiores a las de otras empresas que no poseen una buena imagen.

- e. Conseguir mejores trabajadores: Una empresa que tenga buena imagen corporativa logrará que para las personas que trabajan en el sector, dicha entidad sea una empresa de referencia, y la consideren como una empresa en la que quieran trabajar.
- f. Lograr vender mejor: Aquella empresa que logre una buena imagen corporativa podrá vender sus productos con un margen superior, ya que seguramente podrá colocar precios más altos. Esto es porque la gente estaría dispuesta a pagarlos.

La imagen corporativa es uno de los factores más importantes en toda empresa, ya que atrae a consumidores, beneficia a la empresa tanto en sus inversiones como en sus ventas. La empresa adquiere un mayor reconocimiento y ayuda a que esta sobre salga de sus competidores. Principalmente en aquella publicidad que quizás es la más barata de todas que es la de " boca en boca".

Cabe resaltar la importancia que tienen los medios, así como los nuevos avance tecnológicos, esto ha provocado que las empresas lleguen a más personas en un corto periodo de tiempo, avance que se vio magnificado con el abaratamiento de la computadoras; así como la masificación que ha tenido el internet, y la incorporación a los estilos de vida de las personas de las Redes Sociales; que se encuentra cada día más ligado a la vida de las personas y que poco a poco ha ido desplazando a los medios tradicionales como los de mayor audiencia. (Capriotti, 2009)

#### **v. Elementos de transmisión de la Identidad Corporativa**

Cees Van Riel (1997), identifica tres elementos a través de los cuales una empresa trasmite su identidad corporativa; estos son el comportamiento, la



comunicación y el simbolismo. Según el autor, el comportamiento es el más importante ya que de acuerdo a cómo una organización actúa con sus públicos internos y externos, éstos la calificarán. La comunicación es el componente más dúctil, permite transmitir mecanismos imprecisos de forma directa; es decir que si una empresa quiere destacar que es organizada, puede hacerlo a través de mensajes escritos o verbales en los cuales se le da al público los elementos inmediatos, necesarios para formarse una opinión.

A través del simbolismo, la empresa se vale de mecanismos tácitos para dar a conocer lo que representa. Dentro de éste último, entran en juego los elementos audiovisuales, gráficos y señaléticos que permiten identificar a esa organización. Según Van Riel, la fusión de estos tres medios constituye el “mix de identidad corporativa”.

Son los mecanismos a través de los cuales se hace perceptible la naturaleza de la organización y son los que conforman su “personalidad”, Van Riel, C., (1997), considera que la empresa debe primero conocerse a sí misma a través de su comportamiento, comunicación y simbolismo para poder mostrarse con claridad a los públicos externos; dependiendo de cómo esos medios sean manejados por la dirigencia, se logrará proyectar una imagen real de la misma.

En el caso de la organización que se analice, es vital, reconocer cuales son las raíces, los elementos fundamentales de la cultura, los rasgos distintivos de las distintas idiosincrasias, así como los valores que fundaron su Identidad. De igual manera, el auto-reconocimiento implica hacia donde quieren ir, cuál es su expectativa común y del bienestar de la organización para tener objetivos claros y seguros; en el presente y en el porvenir. Tal información es cardinal para generar una misión, visión y valores corporativos.

## vi. Componentes estratégicos de la Identidad Corporativa

Ahora, en este punto donde el concepto de Identidad Corporativa se asienta como la esencia vital y personalidad de las organizaciones, además de entenderse cabalmente desde una perspectiva dinámica que posee atributos permanentes, versátiles e influyentes -diferenciadores e identificadores-; es importante reconocer que dentro del vector identidad persisten rasgos relevantes y estratégicos, los cuales definen la singularidad y la 'presencia' de la misma organización, creando así, su propia imagen corporativa: la identidad es la génesis de la imagen, por lo tanto, no hay imagen sin identidad ni identidad sin unos elementos sensibles que la concreten en la percepción del público; por ello, conformar, comunicar y expresar la identidad por todos los recursos posibles, es construir imagen (J. Costa, 2004)

En un principio, cabe exponer los **cinco sistemas de signos** que componen la identidad corporativa, los cuales además de encontrarse interconectados entre sí y entretnejidos formando atributos únicos y dinámicos, son primordiales a la hora de generar personalidad en las organizaciones. Joan Costa los divide de la siguiente forma en su libro DirCom On-line, 2004:

a. Identidad Verbal: primero de los signos a tenerse en cuenta, el cual está compuesto por el Nombre de la organización, por eso se dice que es lingüístico. Este inicia su vida legal y social en el momento en que éste es registrado en propiedad y amparo de la ley.

De igual forma, el nombre debe cumplir con principios de originalidad y unicidad, con el fin de no caer en confusiones o problemas legales por plagio. Igualmente, se debe tener presente que este factor, además de ser un eje importante a la hora de definir la identidad diferencial de la empresa, pues es su 'capital identitario', permanece indisolublemente ligado a la imagen organizacional.

b. Identidad Visual: el segundo de los signos es de naturaleza visual, específicamente, gráfica, la cual gira entorno a la marca (logotipo, símbolo y colores corporativos), así como ésta gira en torno al nombre, desarrollando y abarcando todas las manifestaciones y comunicaciones de la empresa, las cuales deben generar gran potencial de recordación en el público objetivo: “los signos de identidad son cada vez más abstractos, es decir, menos figurativos y más recordativos, ligados a los mecanismos de la percepción y la memoria, y sobre todo, a las realidades emocionales y funcionales experimentadas directamente”.

c. Identidad Objetual: la personalidad corporativa que está reflejada en los productos que se venden en una determinada empresa, conforman un aspecto de la identidad corporativa, la cual es entendida siempre como un factor diferencial en la construcción de la imagen.

d. Identidad Ambiental o Arquitectura Corporativa: la identidad del lugar, además de ser lugar de encuentro, atención, servicio, compra y/o consumo, es el ambiente donde el público vive una experiencia total, la cual forma parte la imagen global de la empresa.

e. Identidad Cultural: signo más relevante en este proyecto para la construcción de la identidad corporativa, la cual se conforma de percepciones, las cuales se conjugan a través de la unidad estratégica empresarial y los sistemas de valores corporativos, que surgen de la historia de la organización, la estructura y organización interna, las relaciones jerárquicas y gestoras, el grado de cohesión y configuración corporativa, la gestión de la comunicación interna y la ubicación espacial y geográfica: representando la dirección y el estilo corporativo de una organización.

## vii. Conformación y elementos de la Identidad Corporativa

Siguiendo esta línea, Paul Capriotti define a la Identidad Corporativa como el “conjunto de características centrales, perdurables y distintivas de una organización, con las que la propia organización se identifica (a nivel introspectivo) y se auto-diferencia (de las otras organizaciones de su entorno)”. Al hacer mención a características “centrales”, Capriotti hace referencia a aquellas que son fundamentales y esenciales para la organización. Por “perdurables”, el autor entiende a aquellos aspectos que tienen permanencia o voluntad de permanencia en el tiempo, que provienen del pasado, están en el presente, y se pretende mantenerlos en el futuro. Por último, por “distintivas” se refiere a aquellas relacionadas con los elementos individualizadores y diferenciales que tiene una organización en relación con otras entidades.

El concepto de **identidad conceptual** se conforma a partir de lo que Capriotti denomina cultura y filosofía corporativa, como primer elemento y su segundo elemento se encuentra en la “Identidad Visual”. También es un importante factor de la Comunicación Corporativa.

Por *cultura corporativa*, el autor entiende al “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” (Capriotti, 2009).

Los “*componentes de la cultura corporativa*” son: las creencias compartidas, los valores compartidos, y las pautas de conducta.

- *Creencias*: conjunto de presunciones básicas, que son compartidas por los miembros de la organización, y aluden a los diferentes aspectos y cuestiones de la entidad. Son estructuras invisibles, inconscientes y asumidas como preestablecidas.

- *Valores*: refieren al conjunto de principios que son compartidos por los miembros de la organización en su desempeño cotidiano dentro de la entidad. Tienen un mayor grado de visibilidad que las creencias, pero no tienen una observación claramente manifiesta.
- *Pautas de conducta*: son los modelos de comportamiento observables en un grupo amplio de miembros de la organización. Son aspectos visibles y manifiestos de la cultura corporativa, que expresan las creencias y valores de la entidad.

Por *filosofía corporativa* Capriotti (2009) entiende a la Concepción Global de la Organización, es decir, los “principios básicos” establecidos por los directivos para alcanzar las metas y objetivos de la misma.

Sus componentes son: la misión corporativa, la visión corporativa y los valores centrales corporativos.

- *Misión corporativa*: es la definición del negocio o actividad de la entidad. Hace referencia a aquello que hace la organización; a cómo pretende cumplir su propósito y llegar al destino expresado en su visión. Implica aquellos beneficios o soluciones que la organización brinda a los públicos con los que ésta se vincula.
- *Visión corporativa*: es la perspectiva de futuro de la organización, con ella se señala a dónde se quiere llegar. Es la ambición, el reto particular de la entidad. Justo Villafañe (1999) sostiene que es una imagen compartida por los miembros de la alta dirección sobre “lo que quieren ser” y sobre “cómo llegar a serlo”. Expresa un propósito y una dirección. No debe ser utópica, sino un estímulo y orientación para los miembros de la organización.
- *Valores centrales corporativos*: representan el cómo hace la organización sus negocios. Son los valores y principios

profesionales (existentes en la entidad a la hora de planear, producir y dar a conocer sus servicios) y los valores de relación (aquellos que gobiernan las interacciones entre las personas, ya sea entre los miembros de la entidad o con personas externas a la misma).

La **identidad visual** es el segundo componente de la identidad corporativa. Justo Villafañe la define como “la traducción simbólica de la identidad corporativa de una organización, concretada en un programa o manual de normas de uso que establece los procedimientos para su correcta aplicación”. En este sentido, el autor asegura que éste es un elemento muy importante en la gestión de imagen de una entidad, especialmente en aquello que afecta a su identificación como tal y a la diferenciación respecto de otras entidades.

Existen una serie de **elementos que constituyen la identidad visual**. Villafañe distingue el logotipo, el símbolo, el logotipo, los colores corporativos y la tipografía corporativa.

- El *logotipo* es un diseño tipográfico que constituye la denominación corporativa y, en algunos casos, la marca.

La determinación de la denominación corporativa es de importancia puesto que constituye la marca de la organización expresada a través de un logotipo. De acuerdo a Villafañe (1999, p. 88), existen cinco tipos de logotipos:

1. *descriptivos*, donde la denominación se identifica con la actividad básica de la empresa;
2. *toponímicos*, es aquel en el que la denominación coincide con el origen geográfico de la organización;
3. *contractivos*, se obtienen por agregación de letras o palabras contraídas mediante siglas o acrónimos;
4. *simbólicos*, utilizan el nombre de una cosa o un animal para crear la denominación;

5. *patronímicos*, en los que la denominación es el apellido del fundador o de una personalidad relevante de la empresa.

- El *símbolo* es una imagen visual que simboliza la identidad corporativa.
- El *logosímbolo* es la combinación normativa del logotipo y el símbolo, y refleja la identidad corporativa.
- Los *colores corporativos* son aquellos que el programa de identidad visual permite utilizar.
- La *tipografía corporativa* es la familia tipográfica que el programa prescribe como normativa. La tipografía se manipula para individualizarse y diferenciarse de otras identidades visuales.
- La *arquitectura corporativa* no se debe entender como el simple lugar donde se realiza un trabajo. Ésta comunica al público que accede a ella y a los empleados, datos sobre la identidad corporativa. “La arquitectura corporativa debe expresar la identidad y el espíritu de la marca, a fin de constatarse integralmente como un canal y mensaje, que en sí misma, transmite los valores de la organización”

## **Capítulo III**

### **Imagen Corporativa y Branding**

#### **i. Imagen Corporativa: Componente Importante de la Identidad Corporativa**

Es de mucha significación que se comprenda de forma clara y sencilla el concepto de imagen corporativa, ya que hoy en día se presenta un desacertado pensamiento de esta palabra. Además, se mencionará el uso y evolución de la imagen corporativa a través de la historia. También de que manera ha influenciado sobre el público, mediante su punto de perspectiva que tienen sobre una empresa o emprendimiento.

Partiendo por la Imagen Corporativa, se hará una diferenciación con la Identidad Corporativa, y las definiciones de ambas palabras, para que así se logre comprender de manera correcta cada concepto, y a su vez evitar desorientar a las personas interesadas en cada concepto mencionado.

##### **a. Definición y concepto de la Imagen**

El uso de la palabra imagen tiene un alto grado polisémico, ya que se puede emplear para poder describir un sinnúmero de cosas o situaciones reales e irreales, tangibles e intangibles, entre otras. Esto se puede corroborar ya que el término de imagen, tiene una amplia variedad de definiciones y significados.

Debido a que tiene varias definiciones la palabra imagen, usualmente se emplea en ciertos casos de manera errónea según lo que menciona el autor Paul Capriotti:

Esta profusión de significados ha hecho que su utilización en el ámbito de la comunicación de empresa también fuese confusa, y prueba de ello es la gran



cantidad de expresiones acuñadas en ese campo y que queda reflejada en la literatura sobre el tema. (Capriotti, 2013).

Esto hace que muchas veces se confunda el término de Imagen Corporativa con Identidad Corporativa, ese mal concepto que se tiene de la palabra imagen hace que existan problemas con la empresa por parte del cliente o usuario debido a su amplia variedad de significados.

Lo dicho anteriormente se sitúa en términos y conceptos generales en lo que corresponde a la imagen. Centrándose en un punto de vista relacionado y vinculado a las empresas o hacia la Imagen Corporativa, se establece que la imagen es el concepto percibido por el público, consumidor o usuario cuando se da a conocer por la manera que se comunica al momento de brindar el producto o servicio.

Según lo que menciona Capriotti (2013): “La Imagen Corporativa es la imagen que tienen los públicos de una organización en cuanto entidad. Es la idea global que tienen sobre sus productos, sus actividades y su conducta”.

## **b. Historia de la Imagen**

En lo que respecta la imagen en la historia, ha tenido un valor prominente en el transcurso de esta, ya que existen varios antecedentes significativos a nivel global. Algunos han sido de gran aporte para la humanidad en lo que se refiere a los antepasados o las culturas anteriores, otras imágenes de gran valor científico, como otras de hallazgo histórico, exhibiendo la cultura o rastros de esta de épocas en que ha existido el ser humano. Se mencionará de manera sucinta algunas imágenes que marcaron la historia en la actualidad.

Se menciona a la pintura como una de las actividades más antiguas que existe y que el hombre ha realizado a lo largo de la historia, y esta ha sido de gran importancia para el estudio y definición de ciertas y numerosas prácticas que se realizaban en el pasado, detallando algunas labores o datos curiosos de

aquella época en la que vivían y como esa actividad ha ido evolucionando hasta el presente.

Una de las primeras e importantes imágenes plasmadas en la historia, provienen de las primeras tribus en los techos de las cavernas, entre esas destaca la rupestre, donde el hombre era el reflejo de su existencia, y esas manifestaciones por parte de ellos generalmente eran de su entorno y el grado de interacción que tenían con este.

Posteriores a estas tribus, en el egipcio faraónico se desarrolló el arte pictórico, en el que se empleaba la pintura en las tumbas de los faraones, representando su convivencia, labores, creencias mitológicas y ceremonias de aquella época.

Avanzado con la historia de la imagen, en el arte griego, se puede apreciar los deportes que se practicaban en aquella época, y sus temas de interés entre los que más destacaban eran los guerreros, las luchas y las danzas.

En la época romana, los romanos empleaban la decoración de las villas con los bodegones, paisajes, mitos, retratos de emperadores, entre otros. Seguido de la pintura cristiana en el siglo V, donde se narraba la vida e historia de Jesucristo, la Virgen y los santos, adornando las iglesias bajo esos temas mencionados.

Cada época anterior y posterior a las nombradas, se ha manifestado con ciertos detalles mediante el uso de las imágenes, reflejando sus actividades, entornos, ceremonias, entre otros temas de interés histórico y científico, aportando de manera positiva en los estudios realizados posteriormente.

Siguiendo con la historia de la imagen, y la manera en que esta ha ido evolucionando con el paso del tiempo, los avances tecnológicos, la era de la industria, los nuevos materiales, estilos de vida, civilización y más por mencionar, han ido influenciando en la evolución y el uso de la imagen. (Martinez, 2010)

Las imágenes se expandieron de forma rauda alrededor del siglo XVIII, sobretodo en las iglesias, ya que tenían los medios necesarios para hacerse de dichas imágenes, mencionando que el uso de estas era también a través de plantillas o moldes haciendo una reproducción de manera artesanal, pero con un proceso o ciertas técnicas lentas para su reproducción.

En los inicios de 1816, la fotografía dió su gran aparición en la humanidad, en manos del científico Francés Nicephore Niepce, con el uso de herramientas rudimentarias, cabe mencionar que la primera foto en la historia demoro 8 horas para ser captada. En 1839, Louis Daguerre dio a conocer su proceso para obtener fotografías, resolviendo algunos problemas de Niepce, sobretodo reduciendo el tiempo de la exposición, denominado daguerrotipo.

Por última instancia en la historia y evolución de la imagen, y ahora añadiendo la fotografía como influencia en la evolución de la imagen, ya en 1884 se hace mención a el inventor estadounidense Geroge Eastmant, fundador de la conocida marca de renombre *Eastmant Kodak Company*, más conocida en el mundo como Kodak.

No solo fue el fundador de dicha compañía, sino también invento el rollo de película y planteó las primeras películas continuas de fotografía. Ya para 1888 Eastmant patentó su marca Kodak e introdujo al mercado la primera cámara con su propio rollo de película desarrollado ambos por él, y así fue el inicio de la popularización de la fotográfica para todos los niveles y clases sociales.

Hoy en día la imagen y su uso presenta un gran cambio evolutivo, se puede apreciar que las tecnologías digitales han afectado gradualmente el concepto y uso de esta, en algunos casos sustrayendo ciertas principales características que tenían desde un principio, en otros casos haciéndola un medio masivo de comercialización o expresión careciendo de algunos detalles al momento de inmortalizar algo.

## ii. Branding: Definiciones

Las organizaciones, como son los entes que ofrecen la satisfacción de una necesidad, deben procurar definirse, destacar y diferenciarse. Para poder lograrlo es necesario forjar una identidad corporativa que los distinga y sea el motor de trabajo, el cual sea claramente perceptible por los consumidores, los trabajadores de la organización, e incluso, por la misma empresa. Este proceso se conoce con el nombre de branding.

Capriotti, Paul (2009), en su libro Branding Corporativo, ofrece el siguiente concepto:

“Ese proceso de gestión (identificación, estructuración y comunicación) de los atributos propios de identidad para crear y mantener vínculos relevantes con sus públicos es lo que se conoce en los países anglosajones con el nombre genérico de “branding””.

Es un término comúnmente usado en inglés que ha sido adoptado como un anglosajismo a nivel mundial, esto se debe a que, en el caso del idioma castellano, no se ha encontrado una palabra que englobe de forma precisa todo el significado y poder que la palabra “branding” tiene en inglés. Además, el inglés es el idioma más utilizado en el mundo del mercadeo.

En cuanto a su aplicación, según planteamientos de Capriotti (2009), es una estrategia que es susceptible a ser usada para gestionar la identidad de personas, productos, servicios, organizaciones, categorías, e incluso lugares, como por ejemplo, países. En fin, son múltiples las vertientes y/o ámbitos en los cuales puede ser aplicado el branding. Para efectos de la investigación, será analizada en el área de identidad de las empresas.

El trabajo de las empresas no consiste únicamente en lanzar al mercado un producto y tener cierta relación con sus clientes, sino que debe construirse una relación que se mantenga con el pasar de los años. Ya no se trata

únicamente de “crear relaciones y clientes, inicialmente por medio de la entrega de productos que la gente prefiera.”. Como se ha venido planteando, los consumidores han cambiado sus hábitos, comportamientos y actitudes; aunado a ello, existen una serie de plataformas que han hecho posible que exista una retroalimentación entre la empresa y el cliente.

“Los productos se hacen en la fábrica, pero las marcas en la mente. El posicionamiento es una metodología que parte de entender cómo funciona la mente”. Esto se debe a que, en gran medida, la identidad de la corporación está supeditada a las exigencias del mercado, y por ende, a los consumidores. Si se crea una identidad que no es cónsona con el consumidor, probablemente la marca pasará desapercibida

Los esfuerzos por implementar el branding responden a la necesidad de establecer las bases que hagan posible que una marca sea percibida, identificada y claramente diferenciada de la competencia, lo cual traerá como resultado la preferencia del público. Es lo que Capriotti (2009) sostiene al indicar que todas las acciones comunicacionales de la empresa “enlazan directamente con los deseos y necesidades de los públicos, y llevan a un determinado grado de satisfacción con la organización”.

Los hombres de negocios actuales, tienen la labor de gestionar la identidad corporativa de las empresas de forma efectiva, buscando la manera de garantizar que una empresa tenga éxito comercial, haciendo posible que, como plasma el Prólogo del libro *Las 22 leyes inmutables de la marca: cómo convertir un producto o servicio en una marca mundial*, “sea un activo mucho más valioso que todos los demás” (Ries. A. y Ries L., 2000).

El mundo se mueve por medio de las empresas, es por esa razón que hay que establecer diferenciaciones; bien lo afirma CEEI (2008): “branding es poner una marca en la mente del cliente junto con su idea diferenciadora”. En ese sentido, las estrategias deben ir dirigidas hacia construir organizaciones memorables y distinguibles, para que los consumidores sepan diferenciarlas e ir en búsqueda del anhelado posicionamiento.

### **a. Leyes del Branding (Según Ries A. y Ries L.)**

Por lo general, las actividades que realiza el ser humano suelen estar regidas por reglas, principios y/o leyes que hacen posible el control y buen funcionamiento de las tareas que llevan a cabo. La implementación del “branding” no es la excepción, es por este motivo que a continuación se presentarán las 22 leyes que las empresas pueden tener en consideración a la hora de gestarla. Dichas leyes fueron planteadas por Ries, Al y Ries, Laura (2000) en su libro Las 22 leyes inmutables de la marca: cómo convertir un producto o servicios en una marca mundial.

Las 22 leyes que serán presentadas buscan servir como brújula para tener conocimiento acerca de las estrategias que deben tenerse en cuenta a la hora de gestionar la identidad de una empresa. En palabras de Ries, Al y Ries, Laura (2000), la idea es “reducir a 22 ideas básicas, sencillas y fáciles de recordar, una enorme cantidad de principios y teorías” (p. 1) que deben ser usados en el proceso de creación y desarrollo de una institución comercial.

A continuación, identificamos las 22 leyes y encontraremos el detalle de cada una en el “ANEXO I”

1) La ley de la expansión: el concepto de esta ley se basa en que “el poder de una marca es inversamente proporcional a su amplitud” (Ries, A., Ries, L., 2000). Esto se debe a que, a pesar de los esfuerzos que se hagan por ampliar la cuota de mercado o participación de mercado.

2) La ley de la concentración: enfocar las estrategias hacia el logro de una especialización de la misma.

3) La ley de la comunicación: antes de invertir en publicidad, las empresas deben establecer relaciones con los medios para lograr su gestación.

4) La ley de la publicidad: la publicidad, según Ries, A. y Ries, L. (2000), es la herramienta que da forma a la empresa y la ayuda a mantenerse en el mercado.

5) La ley de la palabra: los atributos de la marca deben ser reconocidos por los consumidores. Lo ideal es que exista una palabra en la mente de los consumidores bajo la cual una empresa pueda ser reconocida y diferenciada de cualquier otra, principalmente de la competencia. Por lo tanto, debe ser “una palabra que nadie más posea.”

6) La ley de las credenciales: una forma de entender esta ley es que “las credenciales son las garantías que aseguran el éxito de la marca”.

7) La ley de la calidad: es por este motivo que la calidad no es una cualidad sine qua non, sino un atributo que debe ser construido en la mente de los consumidores. En palabras de Ries, A. y Ries L.: “si se quiere crear una marca fuerte, se debe crear una percepción fuerte de calidad en la mente del consumidor.”.

8) La ley de la categoría: cada empresa se desenvuelve en un rubro en específico, el cual pertenece a cierta categoría de producto o servicio. En el marco de su actividad comercial “una marca líder debe promover la categoría, no la marca”

9) La ley del nombre: el nombre que se le asigne a una empresa tendrá resultados a largo plazo, razón por la cual se debe definir un nombre lo suficientemente acertado como para que los consumidores lo recuerden por siempre.

10) La ley de las extensiones: en el mundo del branding se tiene la creencia de que una empresa es mejor porque posee mayores líneas de productos en el mercado. En la práctica, no es así.

11) La ley del compañerismo: las empresas deben tomar con madurez el hecho de que entren al mercado otras empresas. Esto se debe a que de esta manera se estimula la demanda.

12) La ley del genérico: El nombre de una empresa debe ser representativo, fácil de pronunciar, diferente y distintivo, de manera tal que los consumidores no lo olviden nunca.

13) La ley de la empresa: a continuación se presenta una ley bastante polémica en el ámbito del branding porque separa el concepto de empresa y marca. Aunque suene un poco redundante, una empresa es una empresa; una marca es una marca. En el ámbito corporativo, el nombre de una marca debe imperar sobre el nombre de una empresa. Los clientes no compran empresas.

14) La ley de las sub-marcas: la ley de las sub-marcas busca que no se tomen decisiones apresuradas a la hora de querer expandir la participación de mercado. De hecho, una sub-marca lo que puede lograr es cortar las conexiones previamente construidas con la marca corporativa principal.

15) La ley de los hermanos: se plantea una premisa que versa “siempre hay un momento y un lugar para lanzar una segunda marca”. La forma en la cual los autores plantean esta expansión, consiste en crear una familia de marcas que potencien el poderío y control del mercado durante décadas.

16) La ley de la forma: el logotipo de una empresa, y en especial de una marca, es de gran importancia. Es por esta razón que el



diseño del logotipo es un factor crucial al momento de ejecutar el branding.

17) La ley del color: en este orden de ideas, se presentan los colores que representarán a la marca. Los colores usados en el logotipo son uno de los elementos por los cuales una empresa será identificada.

18) La ley de las fronteras: en un mundo globalizado y un mercado dinámico de transacciones comerciales y culturales, una empresa no debe plantearse límites, sino subirse al tren de la globalización.

19) La ley de la coherencia: la empresa debe representar algo en concreto y mantenerlo con el pasar de los años.

20) La ley del cambio: se debe atravesar un proceso de evolución en el cual la empresa se adapte a los cambios del mercado.

21) La ley de la mortalidad: Así como existe un ciclo de vida de los productos, existe un ciclo de vida de la empresa para los autores.

22) La ley de la singularidad: Los autores animan en la última ley a los directivos de las empresas, publicistas y demás involucrados en el proceso del branding a mantener el concepto eje de la misma y que el cliente potencial sepa reconocerlo. Responde a la unificación de todas las leyes anteriores y cómo trabajando a partir de un concepto eje, se comunica a los consumidores lo que la empresa quiere transmitir.

Las 22 leyes del branding componen una serie de pasos que, según Ries, A. y Ries, L. (2000), deben ser considerados para obtener resultados provechosos a la hora de implementar una estrategia de esta naturaleza.

## **Capítulo IV**

### **Planificación Estratégica: Comunicación y Cultura Corporativa**

#### **i. Planeación Estratégica de la Identidad Corporativa**

La Planificación Estratégica, proporciona un marco de referencia para la actividad organizacional que pueda conducir a un mejor funcionamiento y una mayor sensibilidad de la organización. Ya que esta ayuda a fijar prioridades, permite concentrarse en las fortalezas de la organización, ayuda a tratar a los problemas de cambios en el entorno externo. En tal sentido F. David (1999), indica que:

La Planificación Estratégica es un proceso que permite a las empresas ser proactivas en lugar de reactivas en la proyección de su futuro, pues propicia a la gerencia entender el contexto en el que se desenvuelve y ajustar su actividad en función de ello. Una parte importante del proceso de planeación estratégica, es el análisis de la cartera de productos de la empresa, el que tiene gran valor, pues orienta la gestión, al permitir moderar la visión a muy corto plazo, insistiendo en mantener un equilibrio entre las actividades de rentabilidad inmediata y aquellas que preparan su porvenir, establecer prioridades en materia de asignación de recursos humanos y financieros y estrategias diferenciadas por actividad y crear en la organización un lenguaje común, al igual que fijar los objetivos visibles que refuercen la motivación y faciliten el control.

De todo esto, se desprende, que la planeación estratégica constituye una guía para las acciones de cualquier organización en el futuro, la cual implica definir los objetivos y prever el comportamiento de los involucrados y tengan conocimiento de sus funciones, cuándo tiene que culminarlo y con qué nivel de satisfacción se comportará para establecer si los resultados del desempeño son correctos y así, prever amenazas y oportunidades.

Según F. David (1999), indica que “El proceso de planificación estratégica establece un impulso general o dirección para la toma de decisiones. El propósito de la planificación estratégica es relacionar la estrategia empresarial con la toma de decisiones de operaciones, consta de una misión, competencia distintiva, objetivos y políticas y puede dividirse en cinco componentes diferentes:

a. Misión: define el propósito de las operaciones en relación con la estrategia empresarial, debe declarar cuál es la prioridad entre los objetivos de operaciones: costo, calidad, tiempo de entrega y flexibilidad.

b. Visión: indica el rumbo y la orientación de todas las acciones, debe ser ambiciosa pero realista. Indica lo que la empresa o institución le gustaría ser y como quiere ser percibida. Los componentes de la visión son: qué aspira a ser la organización en el futuro y que otras necesidades futuras se buscará satisfacer.

c. Objetivos: Deben expresarse en términos cuantitativos específicos y medibles, se trata de los resultados que se esperan de operaciones a corto y a largo plazo.

d. Competencia distintiva: lo que hace a la empresa mejor que los competidores.

e. Políticas: Definen la manera como se lograrán los objetivos; decisiones estratégicas que guían la toma de decisiones en las áreas de proceso, capacidad, inventarios, fuerza de trabajo y calidad.

En conclusión, la planificación estratégica les va a permitir a las organizaciones tener una mejor misión, visión, objetivos para que pueda ser reconocida y posicionarse en el mercado al cual quiera incursionarse.

### **a. Planificación Estratégica: Definición**

La Planificación Estratégica es una herramienta fundamental para las organizaciones pertinentes entre otros aspectos, define los objetivos estratégicos que orientan a las empresas a consolidar su misión y alcanzar su visión. En tal sentido Capriotti (2009), afirma:

Si reconocemos la creciente importancia estratégica de la imagen corporativa en el éxito de una organización, se hace necesario realizar una actuación planificada y coordinada para lograr que los públicos de la compañía tengan una imagen corporativa que sea acorde a los intereses y deseos de la entidad y que facilite y posibilite el logro de sus objetivos. Para ello es necesario realizar un plan estratégico de imagen corporativa, por medio del cual intentaremos influir en la imagen corporativa que tiene los públicos de la organización.

Se realizó un análisis de comentarios por Capriotti (2009) sobre el plan estratégico de la imagen corporativa, que debe tener una base sólida y clara, que permita una acción eficiente. Para ello, parte de la relación que se establece entre los “tres elementos básicos” sobre los que se contribuye la estrategia de imagen, el cual se explicará a continuación:

### **b. Elementos Básicos para construir la estrategia de Identidad Corporativa**

- La organización: es el sujeto que define la estrategia, quien realizará y planificará toda la actividad dirigida a crear una determinada imagen en función de su identidad como organización.
- Los públicos de la organización: que son los que formaran la imagen corporativa y, por lo tanto, hacia quienes irán dirigidos todos los esfuerzos de acción y comunicación para lograr que tengan una buena imagen.

- La competencia: es la referencia comparativa tanto para la organización como para los públicos, ya que dichas organizaciones también harán esfuerzos para llegar a los públicos, y en muchos casos puede ser contradictorios con los realizados por nuestra propia organización.

Tomando como referencia esos elementos básicos podemos definir los objetos globales principales sobre los cuales girará la estrategia de imagen corporativa.

### **c. Ejes claves de la estrategia de la Identidad Corporativa**

1. Identificación: la organización buscará lograr que sus públicos la reconozcan y sepan sus características (quién es), que conozcan los productos, servicios y actividades que realizan (qué hace) y que sepan de qué manera y con qué pautas de trabajo o comportamiento efectúa sus productos o servicios la organización (cómo lo hace). En este sentido, lo que la organización busca básicamente es existir para los públicos.

2. Diferenciación: además de existir para los públicos, la organización deberá ser percibida de una forma diferente a las demás, ya sea en lo que es, en lo que hace, o como lo hace. Es decir, la compañía deberá intentar lograr una diferenciación de la competencia en su sector.

3. Referencia: tanto la identificación como la diferenciación buscarán que la organización se posicione como referente de imagen corporativa del sector empresarias, mercado o categoría en la que se encuentra la compañía. Constituirse como referente de imagen significa estar considerado por los públicos como la organización que mejor representa los atributos de una determinada categoría o sector de actividad. En éste sentido, lograr la referencia de imagen implica estar en una mejor posición para obtener la preferencia, ya que es la compañía que más se acerca al ideal de imagen de ese mercado.

4. Preferencia: la identificación, la diferenciación y la referencia de imagen 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.

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

Tanto la comunicación, como la imagen corporativa, son elementos fundamentales en toda organización; ya que sin estos dos componentes una empresa no tendría proyección social, y no sería competitiva dentro de un mercado.

Así pues la comunicación y la imagen corporativa proporcionan a una empresa prestigio y asegura un lugar dentro de las mentes de los públicos, tanto objetivos como en general, ya que la comunicación corporativa por medio de la imagen de la empresa transmite el mensaje que se designa dentro de la misma, esta imagen proyecta lo que es la empresa y da a conocer a la población los beneficios que esta aporta, la imagen corporativa podría tomarse como de carácter obligatorio ya que es la carta de presentación para una empresa.

Por todos estos motivos tanto la imagen como la comunicación corporativa, son tema de interés para todas las empresas, no importando el rango al que pertenezcan, ya sea pequeña, mediana o gran empresa todas deben de tomar en cuenta estos importantísimos elementos como claves de éxito para cualquier empresa.

## **ii. Comunicación Corporativa**

### **a. Definición**

La Comunicación Corporativa se compone de un sin número de elementos, tanto internos como externos, que desarrollándolos, constituyen la plataforma de proyección de la imagen en una forma eficiente.

Una primera definición es aquella donde se considera el conjunto de mensajes que una institución (empresa, fundación, universidad, ONG, etc.) proyecta a un público determinado (Público/target) a fin de dar a conocer su misión y visión, y lograr establecer una empatía entre ambos.

Por otra parte, es considerada un instrumento de gestión por medio del cual toda forma de comunicación interna o externa, conscientemente utilizada, está armonizada tan efectiva y eficazmente como sea posible, creando una base favorable para las relaciones con los públicos de los que la empresa depende (Van Riel, 1997).

Estas dos definiciones se enfocan a su objetivo que es el público, toda institución debe de contar con una buena y eficaz comunicación corporativa, ya que ésta es la que le va a dar la pauta para que dicha institución sea conocida dentro del mercado y que sobre todo llegue a su target, sin olvidar los fines que esta empresa persigue.

### **b. Tipos de Comunicación Corporativa**

Existen tres formas principales de comunicación corporativa, son descritas como “comunicación de marketing”, “comunicación organizativa”, y “comunicación de dirección”.

La “comunicación de marketing”: se usa como término general que hace referencia a la publicidad, las promociones de ventas, el marketing directo, el patrocinio, las ventas personales.

La “comunicación organizativa”: cubre las relaciones con las administraciones públicas, las relaciones con los inversores la comunicación con el mercado de trabajo, la publicidad corporativa, la comunicación ambiental, y la comunicación interna.

La “comunicación de dirección”: los directores desempeñan funciones clave en las organizaciones. La dirección es a menudo descrita como la que “lleva a cabo el trabajo a través de otras personas”. Esto tiene relación con la planificación, organización, mando, coordinación, y control.

### *Comunicación de Marketing*

La comunicación de marketing contiene, principalmente, aquellas formas de comunicación que apoyan las ventas de bienes o de servicios.

El marketing directo es actualmente una de las partidas crecientes dentro de los gastos de marketing. Knecht y Stoeling lo describen como “una forma de publicidad directa distribuida de manera personalizada por correo”. Los mismos autores describen el patrocinio:

a) como una actividad en la cual una institución (el patrocinador) otorga apoyo material (normalmente financiero) a una asociación o individuo para la presentación de eventos deportivos o artísticos, u otros eventos similares, de interés para un público en particular, o

(b) los organizadores de un acontecimiento cultural o deportivo, a cambio – como mínimo – hacen mención de la marca.

La mayor parte del presupuesto de la comunicación total de la empresa, se emplea en la comunicación de marketing. Considerando las enormes cantidades de dinero en cuestión, es inevitable que se disponga de una mayor



cantidad de información, tanto para aspectos cualitativos como para aspectos cuantitativos de la comunicación de marketing. Dicha información incluye datos financieros (por ejemplo gasto en publicidad), información sobre los públicos objetivo (p. Ej. Perfiles de consumo de medios), y datos de la calidad de agencias externas (p. Ej. Agencias de publicidad), que proporcionan servicios a la empresa relacionados con las diferentes formas de comunicación de marketing.

Un gran número de investigadores trabajan en este campo, por lo que no sorprende que los conocimientos de la comunicación de marketing hayan alcanzado un alto nivel “científico”. Las contribuciones o publicaciones como Journal of Advertising, Journal of Advertising Research, Journal of Marketing Communication (nuevo), o el Journal of Consumer Research son tan especializadas, que pocos profesionales de la comunicación de marketing pueden o desean leerlos.

### Comunicación Organizativa

La característica más importante que tienen en común es, sin duda, que toda forma de comunicación organizativa está dirigida, ante todo, a los llamados “públicos objetivo”, es decir, a los públicos con los cuales la organización tiene una relación interdependiente, normalmente indirecta. Al contrario que en la comunicación de marketing, las distintas formas de organización comunicativa son menos directas en sus intentos de influir en el comportamiento de los públicos de los que depende la organización. Ejemplos de dichas relaciones son aquellas que se mantienen, por decirlo de alguna manera, las Administraciones Públicas (quienes pueden ejercer el poder de aprobar regulaciones desfavorables a la organización), o con periodistas financieros.

Otra característica de toda forma de comunicación organizativa, en el sentido en que el término es utilizado, es que las diferentes formas de comunicación que manifiesta, permanecen firmemente arraigadas dentro de la organización. Evidentemente, no todas se encuentran dentro del área de gestión del departamento de marketing. Desde este punto de vista, la comunicación

organizativa podría describirse como “toda forma comunicación utilizada por la organización fuera del campo de la comunicación de marketing”.

### Comunicación de Dirección

La responsabilidad de la comunicación alcanza todos los niveles de una organización. No sólo directores o gerentes, sino también los mandos intermedios y los ayudantes de dirección, utilizan la comunicación para alcanzar los resultados deseados, tales como:

- Desarrollo de una visión compartida de la empresa dentro de la organización
- Establecimiento y mantenimiento de la confianza al liderazgo de la organización;
- Inicio y dirección del proceso de cambio; y
- Dar poder y motivación a los empleados.

De forma “Externa”, la dirección (especialmente la del director general) debe poder comunicar la visión de la empresa para ganar el respaldo de los Stakeholders. (Los Stakeholders son un individuo o grupo de individuos que tienen intereses directos e indirectos en una empresa que puede ser afectado en el logro de sus objetivos por las acciones, decisiones, políticas o prácticas empresariales, ya que estas tienen obligación moral con la sociedad y estas obligaciones se conocen como responsabilidad social empresarial.)

La comunicación es demasiado importante para el éxito organizativo como para dejarla exclusivamente en manos de dirección. Son necesarios expertos, para respaldar a la dirección en la mejora de la eficacia de sus responsabilidades de comunicación desarrollando y suministrando los programas para incrementar la participación de los empleados, y obtener el respaldo de los accionistas.

### **c. Características de la Comunicación Corporativa**

La Comunicación Corporativa tiene que ser dinámica, planificada y concreta, constituyéndose en una herramienta de dirección u orientación sinérgica, basada en una retroalimentación constante.

En la comunicación corporativa, la percepción que tengan los públicos/target es uno de los aspectos más importantes, ya que de ello depende la comprensión y la actitud que tomarán, lo cual repercutirá en la respuesta al mensaje y la forma de retroalimentación que generará. Entre sus elementos básicos pueden citarse:

Los elementos de referencia dados por la visión y la misión de la empresa, que tienen que conocer todos los trabajadores, desde los niveles de tomas de decisión hasta los trabajadores de nómina diaria, para comprender cuál es el objetivo, las metas y las tareas que desarrollan; por otra parte, se debe de tomar en cuenta el público o target que es un aspecto muy importante ya que es el conjunto de personas a quienes van dirigidos los mensajes. Estos pueden ser definidos como internos y externos.

El público interno es el grupo de personas que conforman una institución y que están directamente vinculados a ella. En el caso de una empresa, el público interno está conformado por accionistas, directivos, empleados, trabajadores, contratistas, proveedores, distribuidores, etc. Al contrario de esto el Público externo está determinado por las personas que tienen alguna relación con la institución, sea ésta geográfica, de productos o servicio.

La información que emita una empresa es el sello de garantía que esta ofrece, a los públicos tanto internos como externos , esto valiéndose de la comunicación corporativa, desde la comunicación de dirección, donde la institución transmitirá a sus empleados su misión y su visión , por otra parte debe tener buenas relaciones públicas que le correspondería al departamento de comunicación de marketing esto para estar en contacto directo con su público

objetivo, como podemos observar en toda empresa se aplican las tres clases de comunicación corporativa, no es posible hacer todo este trabajo en un solo departamento y con una sola persona.

En sintonía con lo anterior, Capriotti (2010) asegura que la comunicación es el instrumento básico por medio del cual la organización logra dar a conocer a sus públicos su perfil de identidad corporativa. Esto “implica comunicar la identidad, pero también la diferencia, para lograr la diferenciación y preferencia de los públicos de la organización” (Capriotti, 2010).

Siguiendo esta línea, Norberto Chaves (1999) plantea, que, de la diversidad de mensajes emitidos por una organización en su funcionamiento regular, sólo algunos se refieren de modo directo y específico a su identidad. No obstante, el campo de la comunicación identificatoria no acaba por reducirse a dichos mensajes. A su vez, el autor aclara que la comunicación de la identidad no constituye un tipo de comunicado concreto, sino una dimensión implícita en todo acto de comunicación.

Aunque existen mensajes cuya función específica y exclusiva es el aludir a la identidad, esta alusión se encuentra, indirectamente, también presente en todas las demás comunicaciones.

De este modo, se torna imprescindible que la organización construya una identidad propia, que la caracterice y diferencie, manteniendo coherencia entre lo que se pretende comunicar y lo que realmente se comunica. Es por este motivo que para Capriotti, “se deberá establecer una política de comunicación corporativa de la organización, que permita una transmisión adecuada del perfil de identidad corporativa, y garantice una actuación coherente y eficiente sobre los públicos de la organización”.

#### **d. Los 3 niveles de la Comunicación Corporativa**

1. Comunicación Masiva: A través de las comunicaciones masivas, los

miembros de los públicos obtienen información relativa a las organizaciones, ya sean los mensajes que crean y envían las entidades, como también todas las informaciones que provienen del entorno general y específico que puedan ejercer influencia en los públicos de la organización. Este nivel engloba todos los mensajes que la organización envía a sus públicos a través de los medios de comunicación masivos, pero también hace referencia a todas las informaciones difundidas masivamente, que provienen de los competidores, del sector al que pertenece la organización, e incluso los mensajes de carácter general que puedan afectar a la organización.

2. Relaciones Interpersonales: Dentro las de las relaciones interpersonales encontramos dos influencias, la influencia informativa, que se refiere a la tendencia a aceptar la información que nos llega de otros sujetos como evidencia de la realidad y la influencia normativa que es la tendencia a adecuarse a las expectativas de los otros.

3. Experiencia Personal: A través de la experiencia personal, los públicos establecen un contacto directo con las organizaciones. De esta manera, por medio de la experiencia personal, las personas experimentan por sí mismas las eventuales desviaciones entre la “verdad supuesta” y la “verdad vivida” de las organizaciones.

### **iii. Cultura Organizacional**

#### **a. Factor de cambio y diferenciación en las organizaciones**

Ahora, teniendo presente que la Identidad Corporativa cumple un papel trascendental en el mundo empresarial, pues genera además de ventaja competitiva, reconocimiento e imagen, es clave exponer la importancia que representa la cultura organizacional como factor de cambio y diferenciación en las organizaciones, contribuyendo a la construcción de personalidades empresariales únicas e inigualables.

Aunque no es tarea fácil determinar un concepto fiel para éste término, debido a los diferentes aportes que se han venido generando a través del tiempo por varios teóricos, la “Cultura” se puede entender como el conjunto y combinación de diferentes factores (valores y creencias, normas de comportamiento, políticas, formas de pensamiento y aprendizaje, relaciones de poder, formas de influencia y cambio e instrumento de motivación), que componen a las empresas y que son representados por sus integrantes, integrando y construyendo la Identidad Corporativa. (Costa, 2004 - Pizzolante, 2004 y Villafañe, 1995)

Así mismo, la función de la Cultura Organizacional fuerte como vehículo y guía de ética, filosofía, calidad, personalidad y el estilo que comprende la organización (vector de su conducta global ante sí misma y su entorno), para la consecución y formalización de atributos de valor y vínculos estratégicos con el público objetivo; además de resaltar el poder que tiene ésta para adaptar a la organización a contextos diversos, fundar la agresividad comercial de los miembros de la empresa y mejorar la eficacia de las relaciones internas y de los procesos hacia la consecución de los objetivos.

Partiendo de dichas concepciones, es primordial saber que la Cultura Organizacional cumple un papel importante, como elemento diferenciador para el triunfo de las organizaciones, pues se hace presente a través de la conducta de la empresa y de sus empleados –quienes manejan y asumen su propio rol y su compromiso dentro y fuera de la misma- reflejando así, el flujo particular de actividades y relaciones, las cuales son expuestas a los clientes: “la calidad de la atención de los empleados, experimentada y vivida directamente con el público en el mundo de los servicios, es en sí un valor, y a su vez, un distintivo fuerte de la personalidad tangible de la empresa” (Costa, 2004)

¿Tangible? Sí, pues, aunque la Cultura está conformada por aspectos intangibles, la Identidad Corporativa tiene como función materializarlos y reflejarlos hacia el entorno conformando una única voz y discurso: la imagen. “... viven en simbiosis permanente, pues es la identidad la que hace tangible sus

actos y mensajes, presunciones, valores y atributos respecto a la propia empresa y al entorno en el que ésta se desenvuelve, con el fin de establecer percepciones con sus públicos, y construir lo que se conoce como Imagen Corporativa” (Pizzolante, 2004).

De hecho, el vector de Cultura trabaja en simbiosis con la Comunicación, los cuales deben estar ligados a la unidad estratégica de la organización-: pues la personalidad de la empresa, además de existir y de constituir una estrategia diferenciadora y prospectiva del negocio, debe hacerse sensible a los sentidos de las personas, a través de la socialización, al igual que la cultura –la cual se debe transmitir, formalizar y consolidar en la Unidad Estratégica-.

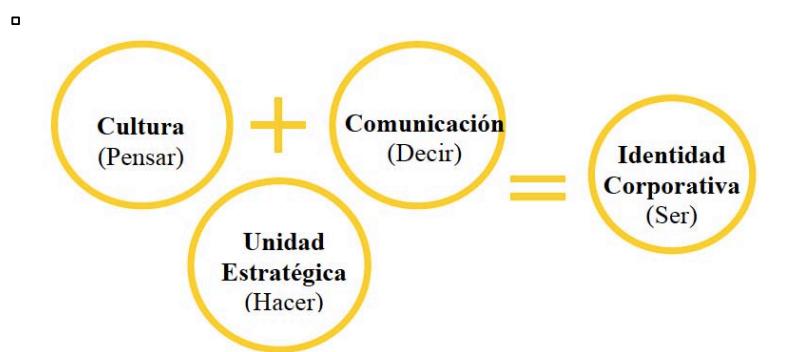


Gráfico N° 4.1: “Composición de la Identidad Corporativa” (Fuente; Elaboración propia)

Igualmente, la cultura organizacional, no se fundamenta únicamente en emociones y deseos internos, sino que se construye a partir de las realidades que se generan en el entorno, el cual debe estar determinado por un destino concreto y definido, para que de este modo, se constituya como elemento básico de orientación de la gestión organizacional, es decir, como diría Justo Villafañe “pasar de un sistema mecánico de gestión (SMG) –cultura débil y estamental- a un sistema orgánico de gestión (SOG) –cultura fuerte y corporativa-”.

De este modo, la Cultura se establece y consolida a través de la historia de la organización, la estructura interna, las relaciones jerárquicas, el grado de cohesión de valores, la gestión de la comunicación interna y la proyección social; los cuales deben ir de la mano de la gestión motivadora de los fundadores de la empresa y su mismo equipo de trabajo para formalizar una Identidad Corporativa

propia: “Identidad es la personalidad que crean los integrantes de una determinada organización, la cual es visible a través de la actuación diaria (porque Identidad es lo tangible e intangible de la forma de ser de las empresas), es la parte que se siente, y sobre todo, las actitudes que se materializan de la cultura corporativa” (Pizzolante, 2004).

### **b. Las 4 funciones de la Cultura Corporativa**

Es primordial atender las cuatro principales funciones que aborda la Cultura Organizacional, además de las variables que la conforman, según Justo Villafañe, para así, consolidar dicho aspecto importante, el cual moldea la identidad de las empresas hoy en día:

a. Construye la Identidad Corporativa: diferenciándolas de la demás y favoreciendo el consenso de la misión organizacional.

b. Cohesiona internamente a la organización: identificando a sus miembros, creando sentido de pertenencia, legitimando las formas de influencia y poder, además de determinar las formas idóneas de aprendizaje.

c. Favorece la implicación del personal en el proyecto empresarial: haciendo converger los intereses individuales y corporativos; y promoviendo la intersección de los valores personales con los de la empresa.

d. Determina el clima interno: mejorando las condiciones laborales para el desempeño adecuado del personal, convirtiéndose en un mecanismo de autorregulación y contribuyendo a la resolución de problemas internos (rivalidades, envidias, ausentismo, rotación, etc.).

### **c. Las 3 variables culturales**

Se pueden destacar las siguientes tres variables, las cuales corresponden a los componentes estructurales de la Identidad Corporativa.



1. La Filosofía de la Organización: Conformada por los factores axiológicos de la cultura, los cuales explican los comportamientos internos y externos de la organización:

1. Valores compartidos, atributos de carácter general que definen la cultura a partir de ciertos rasgos como las estructuras de las relaciones, los valores profesionales, las creencias, las presunciones básicas, el diseño orgánico de la empresa y el valor del individuo en la organización
2. Sus formas de pensamiento y aprendizaje, determinan el tipo de mentalidad de los empleados y los criterios utilizados para la solución de problemas y el desempeño laboral;
3. Relaciones de influencia de poder, la cual se determina a través de la estructura organizacional y la relación global de la empresa;
4. Instrumentos de motivación y recompensa, criterios que dominan en cada organización para incentivar a sus integrantes a mejorar su gestión y recompensar su buena conducta.

2. La Orientación Estratégica de la organización: Esta variable se encuentra relacionada con las orientaciones estratégicas que individualizan y diferencian culturalmente a una organización, las cuales hacen parte del Proyecto de Comunicación Empresarial, componente estructural de la Identidad.

Estas orientaciones son primordiales a la hora de cumplir metas, pues están conformadas por un conjunto de principios de acción, que orientan las políticas de gestión hacia una dirección predominante y correcta.

3. La Dinámica Cultural: Factores dinámicos que determinan el desarrollo de la cultura en el seno de la organización: hechos contingentes (densidad cultural, cohesión cultural, relación con el entorno y singularidad cultural) que conforman un modo particular de desenvolvimiento y definición independiente de sus comportamientos organizativos o estratégicos.

## **Capítulo V**

### **Metodología de la Investigación**

#### **i. Introducción**

El objetivo de este capítulo es explicar la metodología que sustenta a este estudio. En primer lugar se debe definir el problema del estudio para poder establecer el tipo de investigación que se va a llevar a cabo, y así poder hacer el diseño de la misma.

El siguiente paso es definir la muestra, efectuando la recolección y el análisis de los datos que se obtuvieron con la investigación.

Este estudio se realizará en la empresa Durang S.R.L. localizada en la provincia de Mendoza, Argentina. Sólo se estudiará el cambio abordado en su Identidad Corporativa, cambio derivado de su fuerte reestructuración de la empresa que se disolvió la sociedad familiar y se generaron nuevos paradigmas y se mantuvieron otros; pero generando una etapa nueva con objetivos de crecimiento y posicionamiento en el mercado.

Se estudiará al personal de la organización para poder medir la aceptación de las personas acerca de la implementación de un sistema de planificación enfocado en el fraccionado, lograr productos con identidad y nuevos desafíos en un mercado competitivo, que todo el equipo de la empresa debe acompañar.

#### **ii. Descripción de la Investigación**

Este proyecto de tesis tiene la finalidad de medir la importancia de la Identidad Corporativa en la vida de la organización y como complemento de éxito en los resultados y objetivos de la empresa.

Con este estudio se quiere saber si es aplicable a cualquier empresa, sin importar la dimensión de la misma; destacando la simbiosis y sinergia que debe haber tanto con el equipo de trabajo (cliente interno) como con el público meta (cliente externo).

### iii. Tipo de Investigación

Siguiendo la metodología de Hernández Sampieri, Fernández y Baptista (2003) hay 3 tipos de estudios exploratorios, descriptivos, correlacionales y explicativos.

- ✓ Investigación Exploratoria: se realizan cuando el objetivo consiste en examinar un tema poco estudiado. Sirven para familiarizarnos con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa respecto de un contexto particular, investigar nuevos problemas... (Hernández Sampieri, 2003).
  
- ✓ Investigación Descriptiva: busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población. Es decir, miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos (variables) aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. (Hernández Sampieri, 2003).
  
- ✓ Investigación Correlacional: *tiene como propósito conocer la relación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto particular. Los estudios correlacionales miden el grado de asociación entre esas dos o más variables (cuantifican relaciones). Es decir, miden cada variable presuntamente relacionada y, después, miden y analizan la correlación. (Hernández Sampieri, 2003).*

Este es un estudio “descriptivo” de enfoque cualitativo y cuantitativo pues se recolectarán datos o componentes sobre diferentes aspectos del personal de la organización a estudiar y se realizará un análisis y medición de los mismos.

“La investigación descriptiva busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice” (Hernández, Fernández y Baptista, 2003, p. 119).

Los estudios descriptivos miden de manera más bien independiente los conceptos o variables a los que se refieren y se centran en medir con la mayor precisión posible (Hernández, Fernández y Baptista, 2003).

Así mismo, el estudio tiene un enfoque cuantitativo, ya que es necesario para poder analizar los resultados de la recolección de datos que se aplicarán en la empresa. Pero también en algunas mediciones se tendrán un enfoque cualitativo.

“El enfoque cuantitativo utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis previamente hechas, confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población” (Hernández, Fernández y Baptista, 2003, p. 5).

La investigación se realizará como un estudio descriptivo, debido a que se buscará analizar las características y rasgos importantes que se presenten en la empresa bajo análisis, los equipos de trabajo, procesos de trabajos, entre otras investigaciones.

Describir las tendencias de los equipos, como el saber si existió o no liderazgo por parte del Director General o algún otro miembro del equipo, y si esto tuvo impacto en el rendimiento o desarrollo del equipo. También conocer si se dio una comunicación efectiva y eficiente entre los miembros del equipo para poder transmitir todo tipo de información o sucesos que rodearon al equipo para la obtención de sus metas, entre algunos otros aspectos que se analizarán para

conocer el accionar de la empresa.

Todo esto, por medio de la recolección de datos, sobre las diversas variables para el estudio.

La utilización de una metodología cuantitativa permite establecer una separación entre el sujeto que investiga (quien se desprende de sus valores), y el objeto a investigar. Se busca lograr una generalización de los resultados, a partir de la operacionalización de conceptos teóricos en variables, dimensiones e indicadores.

Por otra parte, la metodología cualitativa permite al investigador situarse en el contexto de interacción que investiga, entrando en contacto con el objeto de estudio. Se trata de una práctica reflexiva, que tiene como objetivo interpretar y comprender el significado que el objeto le otorga a determinadas experiencias.

#### **iv. Hipótesis o Premisas de la Investigación**

“Las hipótesis o premisas son las guías para una investigación o estudio. Explicaciones tentativas del fenómeno investigado que se formulan como proposiciones”. (Hernández Sampieri, et al (2006) p.122)

*1: La Identidad Corporativa es el conjunto de características centrales, perdurables y distintivas de una organización.*

*2: La Identidad Corporativa auto-diferencia a una organización de las otras de su entorno.*

## **v. Diseño de la investigación.**

Por medio del diseño de la investigación se obtendrá toda la información necesaria y requerida para aceptar o rechazar la/s hipótesis.

Esta investigación es de tipo no experimental, transeccional, descriptivo. No experimental porque no se pueden manipular las variables, los datos a reunir se obtendrán del personal de la empresa y transeccional ya que la recolección de datos se realizará en un solo tiempo.

La investigación no experimental es la que se realiza sin manipular deliberadamente variables; lo que se hace en este tipo de investigación es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos (Hernández, Fernández y Baptista, 2003).

Los estudios no experimentales pueden ser de dos tipos, transeccionales y longitudinales. Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado (Hernández, Fernández y Baptista, 2003).

Los diseños transeccionales descriptivos tienen como objetivo indagar la incidencia y los valores en lo que se manifiestan una o más variables dentro del enfoque cuantitativo (Hernández, Fernández y Baptista, 2003). El procedimiento consiste en medir o ubicar a un grupo de personas, objetos, situaciones, contextos, fenómenos en una variable o concepto y proporcionar su descripción (Hernández, Fernández y Baptista, 2003).

En un estudio no experimental no se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente (Hernández, Fernández y Baptista, 2003).

## **vi. Selección de la Población (muestra)**

La población de nuestra investigación son el personal de la empresa. La organización a investigar cuenta con 44 empleados, 35 son del personal operativo, y 8 son administrativos y 1 con cargo directivo. El estudio a realizar será sólo con el personal de la empresa.

## **vii. Fuentes de Datos. Instrumentos de Medición**

Para el desarrollo de esta investigación se consultarán diversas fuentes de datos, tanto primarios como secundarios, las cuales se mencionan a continuación.

### *Fuentes de datos Primarios*

Los datos de fuentes primarias que se obtendrán de esta investigación serán de las reuniones que se realizarán al personal de la empresa a estudiar.

### *Fuentes de datos Secundarios*

Dentro de los datos secundarios se encuentran fuentes bibliográficas y artículos especializados en el tema.

Para llevar a cabo la recopilación de información necesaria para comprobar nuestras hipótesis, se utilizarán diferentes instrumentos de medición para registrar información acerca de las variables que queremos medir.

“Un instrumento de medición adecuado es aquel que registra datos observables que representan verdaderamente los conceptos o las variables que el investigador tiene en mente” (Hernández, Fernández y Baptista, 2003).

Recolectar los datos implica tres actividades estrechamente vinculadas entre sí: seleccionar un instrumento de recolección de los datos, aplicar ese

instrumento y preparar observaciones, registros y mediciones obtenidas (Hernández, Fernández y Baptista, 2003).

La selección de las diferentes técnicas y el diseño de cada instrumento se realizó con el objetivo de obtener datos, en el contexto de una investigación y en relación directa con el objeto de estudio y los objetivos planteados. Este aspecto resultó fundamental, en tanto fue el único modo de garantizar que los datos recabados se convirtieran, posteriormente, en información significativa a los fines del trabajo de investigación.

La aplicación de cada técnica permitió lograr un conocimiento detallado de la realidad Durang S.R.I., empresa bajo análisis.

*Las técnicas de recolección de datos seleccionadas:*

- **Observación estructurada no participante:** técnica de carácter cualitativo, donde se percibe y registra diversos fenómenos que ocurren en un determinado contexto, con el objetivo de relevar datos para la producción de conocimiento científico.

Se trata de una acción consciente, deliberada y sistemática, e implica adentrarse “en profundidad a situaciones sociales y mantener un papel activo, así como una reflexión permanente” (Hernández, Fernández y Baptista, 2003).

Una observación “*estructurada*”, establece de antemano qué aspectos de los fenómenos se va a observar, promoviendo la limitación del campo; mientras que el término “no participante” se relaciona con el carácter de espectador del investigador, es decir, éste toma contacto con el grupo a estudiar, pero permanece ajeno a la situación que observa.

Esta técnica fue utilizada para relevar características relativas a la identidad visual y conceptual de la Organización, como así también



lo relacionado a procesos de comunicación internos y externos de Durang S.R.L.

- **Reuniones y Entrevista de trabajo:** técnica de carácter cualitativo, que consiste en un intercambio social entre por lo menos dos personas. Se trata de conversaciones que tiene por objeto obtener, recuperar, registrar y profundizar aspectos como creencias, sentimientos, valores, motivaciones y posibles modos de acción.

Las entrevistas “semiestructuradas” son aquellas que se desarrollan a partir de un guion de preguntas abiertas que se realizan a los entrevistados, dejando siempre lugar para la libre expresión. Con esta técnica se recolectaron datos referidos a la identidad conceptual, visual, y a los procesos de comunicación internos y externos. Esto permitió complementar los datos obtenidos a partir de la observación.

- **Revisión documental:** técnica de carácter cuantitativo, en la cual se determinan los componentes y características de un documento. Tiene como objetivo apreciar lo que representa el documento y su importancia dentro de la organización. “Se trata de informaciones, documentos escritos, estadísticas, mapas, (...) recogidos y elaborados por distintas personas u organizaciones que se utilizan con un objetivo determinado en la investigación” (Ander Egg, 1980).

Mediante esta técnica se relevaron datos de productos de comunicación externa.

En este estudio para realizar la recolección de los datos se aplicará el instrumento de medición al personal de la empresa Durang S.R.L.

## **viii. Análisis de Datos**

En este punto se seleccionará el tipo de análisis que permitirá realizar esta investigación. El análisis de datos consiste en estudiar la información recabada, la cual debe ir ligada con los requerimientos de la información identificados con los objetivos de la investigación.

Una vez que la información ha sido procesada, se hará el análisis adecuado para el estudio.

## **ix. Presentación de resultados**

En esta parte se presentan los resultados obtenidos de la empresa de acuerdo al análisis elaborado. Esto permitirá responder algunos objetivos de la investigación realizada.

## **Capítulo VI**

### **Descripción del Caso: Durang S.R.L.**

#### **i. Introducción a la empresa**

Durang es una empresa mendocina familiar ubicada en la localidad de Los Corralitos, Guaymallén, Mendoza. La empresa se llama Durang S.R.L y fue creada en 1984 por Ángel Isgro y sus 2 hijos Daniel Isgró y Eduardo Isgró; la empresa se creó bajo el concepto de familia/negocio. En el año 2015 la empresa es adquirida y queda a cargo totalmente de Daniel Isgró (uno de los fundadores), tomando la dirección de la misma y generando un cambio fuerte en sus negocios, potenciando la producción de fraccionado y generación del posicionamiento de la marca Durang en el mercado.

Su actividad fundamental es la producción, elaboración y fraccionado de aceitunas y encurtidos. Productos que se elaboran y comercializan a granel y fraccionado.

El propósito de la familia empresaria es cuidar la materia prima como así también sus procesos de elaboración destacando el potencial de nuestros colaboradores y el importante rol que ellos cumplen.

La integración de los sistemas de producción, la calidad de la materia prima y ambientes laborales óptimos son un desafío diario que ponemos al servicio de la obtención de productos de alta calidad y confiabilidad.

Las instalaciones de la fábrica se encuentran en una zona Rural en Los Corralitos, estratégicamente ubicados cerca de los productores, quienes son un eslabón importante de la cadena de valor de la empresa; y en donde han preparado y adaptado cada proceso productivo de acuerdo a sus necesidades de poder producir y elaborar los productos.



Gráfico N° 6.1: "Foto aérea de la empresa Durang" (Fuente; Fotografía brindadas por la empresa)

La fábrica cuenta con diferentes sectores bien identificados y señalizados para poder lograr la calidad y eficiencia en los procesos productivos. Los sectores son: Entrada de materia prima, Lavado y acondicionado, Fraccionado, Calderas y Hornos, Depósito, Almacenamiento y Guarda, Tratamientos de afluentes y desperdicios, Baños y vestuarios, Oficinas.

La empresa cuenta con 44 empleados de los cuales son 35 de planta permanente del sector de operaciones, mientras que los restantes son 8 del sector administrativo. También cuenta con personal temporario para la temporada donde necesita más mano de obra operativa.

El fraccionamiento se ha tratado de automatizar lo más que se pueda principalmente el llenado de los envases flexibles como sachet o doy pack y algunos frascos. Otros productos son llenados a mano por los operarios. El etiquetado es automatizado y en caso de pedidos chicos o fraccionados pequeños se etiqueta a mano.

La comercialización de la empresa no es una de sus fortalezas y sabe su director que es algo a mejorar en los nuevos planes de la empresa. No se cuenta con fuerza de venta o comerciales que se dediquen a atender los mercados, dándoles seguimiento a los clientes y servicios de post venta, ni a generar nuevas estrategias de promociones de venta o aperturas de nuevos mercados.

Hoy en día, la empresa, tiene una atención personalizada por parte del director hacia sus clientes de años y cuenta con representantes o revendedores (no exclusivos) que vende en diferentes mercados en las diferentes regiones del país. La empresa no exporta y no es uno de sus objetivos a corto plazo desarrollar los mercados externos.

Los principales clientes de la empresa y al mercado que se apunta son a distribuidores, mayoristas, representantes o revendedores zonales y grandes tiendas, quienes generalmente son intermediarios, para llegar a vender a pizzerías, restaurantes, almacenes o mini-mercados. Comercialmente hoy la empresa no ha querido atender a supermercados o hipermercados por no encontrarse aún preparados para competir en ese sector y tampoco lo tiene como objetivo en el corto plazo.

Algo importante a destacar que es una fortaleza de la empresa y en la que se ha invertido mucho dinero y tiempo es la obtención de algunas certificaciones para poder contar con una Ventaja Competitiva y ofrecer productos de calidad garantizada. Entre ellas están las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), certificación Kosher y también contar con Fábrica y productos libres de T.A.C.

## **ii. Cartera de productos que comercializa Durang**

En Durang se cuenta con una amplia variedad de productos que se produce, procesan y elaboran, con recetas familiares, y con un cuidado de las materias prima como eje del proceso productivo, que permite obtener resultados de alta calidad para ofrecer los productos a sus clientes.

La comercialización de sus productos se realiza de manera a granel y de manera fraccionada bajo dos Marcas; Durang que es la marca Paragua, siendo marca empresa y de producto y línea principal de la empresa y la otra marca es Xien que apunta a un mercado más joven.

Otra manera de seguir pensando en el mercado y adaptándose a sus diferentes públicos es el contar con diferentes presentaciones de sus productos y tipos de envases que permiten adaptarse a las necesidades de sus diferentes clientes.

a. Línea de Productos de Durang

A continuación, detallamos la variedad de productos y presentaciones que se cuenta en la empresa

Productos Marca DURANG			
<b>ACEITUNAS VERDES</b>	Sachet 100 gr	<b>BERENJENAS</b>	Frasco 200 gr
	Doypack 180 gr		Frasco 2 kg
	Frasco 200 gr		Granel 60 kg
	Frasco 500 gr		Granel 180 kg
	Garrafa 1 kg	<b>POROTOS PALLARES</b>	Frasco 230 gr
	Frasco 2 kg		Frasco 2 kg
	Garrafa 2 kg	<b>ANTIPASTO VEGETAL</b>	Frasco 200 gr
	Balde 3 kg		Frasco 2 kg
	Garrafa 5 kg	<b>ANTIPASTO COBERTURA</b>	Frasco 330 gr
	Balde 5 kg		Frasco 3 kg
	Granel 60 kg	<b>PICKLES RIZADOS</b>	Doypack 180 gr
	Granel 180 kg		Frasco 200 gr
<b>ACEITUNAS DESCARAZADAS</b>	Sachet 100 gr		Frasco 500 gr
	Doypack 180 gr		Garrafa 1 kg
	Frasco 160 gr		Frasco 2 kg
	Frasco 1650 gr		Garrafa 2 kg
	Balde 4 kg		Balde 3 kg
	Garrafa 4 kg		Balde 5 kg
	Grane 60 kg		Garrafa 5 kg
	Granel 180 kg		
<b>ACEITUNAS RELLENAS</b>	Sachet 80 gr		

	Doypack 180 gr		Grael 60 kg
	Frasco 200 gr		Grael 180 kg
	Frasco 2 kg		
	Garrafa 5 kg	<b>PICKLES CUBETeadOS</b>	Grael 60 kg
	Balde 5 kg		Grael 180 kg
	Grael 60 kg		
	Grael 180 kg	<b>AJÍES DULCES</b>	Frasco 110 gr
<b>ACEITUNAS EN RODAJAS</b>	Sachet 80 gr		Frasco 240 gr
	Doypack 150 gr		Frasco 900 gr
	Frasco 160 gr	<b>CEBOLLITAS</b>	Frasco 200 gr
	Frasco 1650 gr		Frasco 2 kg
	Balde 4 kg		Balde 3 kg
	Garrafa 4 kg		Balde 5 kg
	Grael 50 kg	<b>CORAZONES DE ALCAUCIL</b>	Frasco 210 gr
	Grael 150 kg		Frasco 2 kg
<b>ACEITUNAS NEGRAS</b>	Frasco 200 gr	<b>PEPINITOS EN VINAGRE</b>	Frasco 200 gr
	Frasco 500 gr		Frasco 2 kg
	Garrafa 1 kg		Balde 3 kg
	Frasco 2 kg		Balde 5 kg
	Balde 3 kg	<b>PEPINOS AGRIDULCES</b>	Frasco 200 gr
	Balde 5 kg		Frasco 500 gr
	Grael 60 kg		Frasco 1 kg
	Grael 180 kg		Frasco 2 kg
<b>MORRÓN TOSTADO A FUEGO</b>	Frasco 110 gr	<b>PEPINOS EN SALMUERA</b>	Grael 60 kg
	Frasco 210 gr		Grael 180 kg
	Frasco 500 gr	<b>ACEITE DE OLIVA</b>	Botella 250 ml
	Frasco 1 kg		Botella 500 ml
	Frasco 2 kg		Botella 1 litro
<b>MORRÓN CON PIEL</b>	Grael 60 kg		Bidón 2 litros
	Grael 180 kg		Bidón 5 litros
<b>COLIFLOR EN SALMUERA</b>	Grael 60 kg	<b>ACETO BALSÁMICO</b>	Botella 250 ml
	Grael 180 kg		Botella 500 ml
<b>ZANAHORIAS EN SALMUERA</b>	Rizadas		Botella 1 litro
	Cubeteadas	Grael 60 kg/ 180kg	Bidón 2 litros
	Rodajas	Grael 60 kg/ 180kg	Bidón 5 litros

Gráfico N° 6.2: "Detalle de Productos bajo la marca Durang" (Fuente; Elaboración propia)

b. Línea de Productos de Xien

La línea Xien es más nueva, y tuvo una introducción en el mercado y no fue exitosa, ya que se presentó como una marca de “segunda”. Debido a no obtener los resultados esperados, se ha hecho una reconversión estratégica de esta línea cambiando sus parámetros de negocio, donde se creó un nuevo diseño del pagaging; y apuntando a un segmento nuevo no cubierto en su totalidad por la otra línea de la empresa.

Los productos que se comercializan en esta línea, es la siguiente:

Productos Marca XIEN				
ACEITUNAS VERDES	Sachet 100 gr	BERENJENAS	Frasco 200 gr	
	Doypack 180 gr		Frasco 2 kg	
	Frasco 200 gr	POROTOS PALLARES	Frasco 230 gr	
	Frasco 500 gr		Frasco 2 kg	
	Garrafa 1 kg		ANTIPASTO VEGETAL	Frasco 200 gr
	Frasco 2 kg			Frasco 2 kg
	Garrafa 2 kg			ACEITUNAS DESCAROZADAS
Balde 3 kg	Frasco 3 kg			
ACEITUNAS RELLENAS	Sachet 100 gr	ANTIPASTO COBERTURA	Frasco 330 gr	
	Doypack 180 gr		Frasco 3 kg	
	Frasco 160 gr	PICKLES RIZADOS	Doypack 180 gr	
	Frasco 1650 gr		Frasco 200 gr	
	Balde 4 kg		Frasco 500 gr	
ACEITUNAS EN RODAJAS	Sachet 80 gr	PICKLES CUBETEADOS	Garrafa 1 kg	
	Doypack 180 gr		Frasco 2 kg	
	Frasco 200 gr	AJÍES DULCES	Garrafa 2 kg	
	Frasco 2 kg		Balde 3 kg	
	Garrafa 5 kg		Granel 60 kg	
	Balde 5 kg		Granel 180 kg	
ACEITUNAS EN RODAJAS	Sachet 80 gr	AJÍES DULCES	Frasco 110 gr	
	Doypack 150 gr		Frasco 240 gr	
	Frasco 160 gr		Frasco 900 gr	
	Frasco 1650 gr			
	Balde 4 kg			
	Garrafa 4 kg			



		CEBOLLITAS	Frasco 200 gr
ACEITUNAS NEGRAS	Frasco 200 gr		Frasco 2 kg
	Frasco 500 gr		Balde 3 kg
	Garrafa 1 kg		Balde 5 kg
	Frasco 2 kg		
	Balde 3 kg	CORAZONES DE ALCAUCIL	Frasco 210 gr
	Balde 5 kg		Frasco 2 kg
MORRÓN TOSTADO A FUEGO	Frasco 110 gr	PEPINITOS EN VINAGRE	Frasco 200 gr
	Frasco 210 gr		Frasco 2 kg
	Frasco 500 gr		Balde 3 kg
	Frasco 1 kg		Balde 5 kg
	Frasco 2 kg		
		PEPINOS AGRIDULCES	Frasco 200 gr
			Frasco 500 gr
			Frasco 1 kg
			Frasco 2 kg

Gráfico N° 6.3: "Detalle de Productos bajo la marca Xien" (Fuente; Elaboración propia)

En la línea de productos de Xien, vemos que no encontramos los productos para venta en envases de grandes tamaños o a granel, ya que estos se venden bajo la marca Durang. Tampoco se comercializa los Aceites de Olivas y el Aceto, entre algunos otros productos especiales que sólo son exclusivos de la línea de Durang.

### iii. Visión, Misión, Valores de Durang

Para poder definir y conformar explícitamente la Identidad Corporativa de Durang; debemos tener en cuenta que es importante conocer y auto-reconocer en la empresa, las raíces de Durang, los elementos fundamentales de su cultura, los rasgos distintivos de su idiosincrasia, así como los valores que forman su identidad.

A continuación, planteamos los 2 elementos o pilares que conformarán nuestra identidad; por un lado, un elemento importante es definir la "Cultura y Filosofía corporativa" que es el conjunto de creencias, valores y pautas de conductas, compartidas y no escrita por la se rigen en Durang; y que se ven

reflejadas en sus comportamientos; derivando esto en sus principios básicos definidos por sus directivos; para alcanzar metas y objetivos planteados:

Su *VISION* es:

*“Posicionar las marcas Durang en el mercado, superando las expectativas de los consumidores”.*

Su *MISION* es:

*“Elaborar alimentos de calidad para satisfacer las necesidades y exigencias de los clientes”.*

Su *VALORES* son:

*“Los valores que han caracterizado y serán un permanente reflejo de la empresa y de sus trabajadores son:*

*Responsabilidad.*

*Pasión e Integridad.*

*Perseverancia.*

*Compromiso con la Calidad y el Medio Ambiente.*

*Respeto a las personas.*

*Cooperación y trabajo en equipo”.*

Día a día se trasmite al personal de Durang, que el propósito de la empresa es cuidar la materia prima, como así también sus procesos de elaboración, destacando el potencial de sus colaboradores y el importante rol que ellos cumplen.

La integración de los sistemas de producción, la calidad de la materia prima y ambientes laborales óptimos son un desafío diario que se pone al servicio de la obtención de productos de alta calidad y confiabilidad.

Otro factor que se complementa, y no menos importante es el Compromiso Ambiental de la empresa.

*“Como sujetos partícipes de la acción transformadora del hombre en este mundo, nos surge la necesidad de proteger y contribuir a minimizar el deterioro ocasionado por toda actividad industrial. Por ello, contamos con una nueva planta de tratamiento de efluentes con destino final, reduciendo así nuestra huella ambiental”.*

#### **iv. Certificaciones de la empresa**

Dentro de la definición de estos valores y premisas que nos configuran como empresa, podemos mencionar y destacar, que en 2018, Durang logró dar pasos muy importantes en materia de certificaciones.

Estas certificaciones le llevo a la empresa no solo destinar y realizar grandes inversiones sino también capacitar a todo el personal de la empresa, disponerlo a trabajar bajos nuevos métodos y procesos de trabajo y respetando nuevas maneras de ejecutar actividades que antes no requerían ciertos cuidados y procedimientos.

Las certificaciones que se han logrado implementar son:



---

Gráfico N° 6.4: "Certificaciones implementadas por Durang" (Fuente; Elaboración propia)

- **Buenas Prácticas de Manufactura (BPM):**

A través de Bureau Veritas Durang SRL cuenta con un Sistema de Gestión de BPM - Certificado por Bureau Veritas Certification-Bureau Veritas Argentina S.A; conforme de la Resolución Mercosur 80/96 y Resolución SENASA 233/98.

El objetivo de implementar esta certificación, es que nos permita ser más eficiente y mejorar la calidad de nuestros productos, garantizando a nuestros clientes que implementamos los principios básicos y prácticas generales de higiene en la manipulación, preparación, elaboración, envasado, almacenamiento, transporte y distribución de alimentos.

Para Durang, constituye una poderosa Herramienta de Marketing, tanto para mercado internacional como para su comercialización en el país, ya que es la mejor forma de garantizar las condiciones de cuidado con que controlamos y estamos en condiciones de garantizar la “inocuidad” de nuestros productos.

Certificamos la implementación correcta de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), Buenas Prácticas de Manufactura en establecimientos elaboradores de alimentos, y Análisis de Riesgos y Puntos Críticos de Control (HACCP), en establecimientos correspondientes a todas las líneas de alimentos elaborados, de acuerdo a las normativas nacionales e internacionales aplicables a ambos Sistemas.

En el caso de la certificación de BPM se evalúa la situación de la empresa referente a las condiciones edilicias, personal, equipamientos, limpieza y desinfección, sistema de calidad, servicios y transportes, cuyas pautas se encuentran presentes tanto en el Código Alimentario Argentino como en la Resolución MERCOSUR

80/96. Estas normativas son obligatorias para todos los fabricantes de alimentos que produzcan en el país, pero comercialmente es cada vez más reconocida la certificación voluntaria como una garantía extra de que la empresa y sus condiciones de trabajo se encuentran siempre bajo control. Actualmente es muy requerida para empresas que proveen sus productos a cadenas de supermercados o como carta de presentación a exportadores o importadores de productos argentinos.

Las Buenas Prácticas de Manufactura junto con los POES (Procedimientos Operativos Estandarizados de Saneamiento incluidos en las BPM) se consideran prerrequisitos para garantizar la inocuidad de los alimentos, ya que de por sí solos, no pueden asegurar la elaboración de un alimento con calidad sanitaria; por este motivo es que también implementamos la certificación de HACCP (Análisis de Riesgo y Puntos Críticos de Control) sistema mundialmente reconocido en el que se pone el foco en tener bajo estricta vigilancia los puntos del proceso de elaboración en que es factible que existan condiciones que podrían poner en riesgo la inocuidad del alimento y por lo tanto, la salud de los consumidores del mismo.

- **Fábrica y elaboración de productos “libre de T.A.C.C”.**

Desde el 2018 venimos trabajando en poder implementar y realizar la inscripción de productos como Libres de Gluten – Sin TACC. La sigla **Sin TACC** significa **Sin Trigo, Avena, Cebada y Centeno** *(las personas con **celiaquía e intolerancia al gluten** deben eliminar esta proteína de sus dietas. En el caso de la celiacía, se trata de una enfermedad autoinmune causada por la intolerancia permanente al gluten. El gluten, a su vez, es una proteína presente en el trigo, cebada, avena y centeno.)*

Para que un producto de Durang sea publicado en la Guía de Alimentos y Medicamentos para Celíacos elaborada por la Asociación

Celíaca Argentina, nuestra empresa debió realizar una serie de trámites y estudios correspondientes:

- Contar con Habilitación Municipal del establecimiento o el correspondiente número de Registro Nacional de Establecimiento (RNE).
- Inscribir los productos como Alimentos aptos para el Consumo Humano y Alimentos Libres de Gluten, según establece el **Código Alimentario Argentino (CAA)**.

Aprobada la inscripción por el Organismo Sanitario jurisdiccional que corresponda, el alimento tendrá asociado un número, el correspondiente Registro Nacional (Provincial o Municipal) de Producto Alimenticio (RNPA).

- Realizar el análisis de detección de TACC (trigo, avena, cebada y centeno) sobre el producto a los 3 (tres) años de la fecha del certificado de inscripción como Libre de Gluten – Sin TACC según el CAA, en los Laboratorios Oficiales reconocidos.

Los resultados de los protocolos de los análisis se debieron remitir a la Sede Nacional de la Asociación Celíaca Argentina. El producto se considera APTO si el resultado del análisis diera gluten no detectable (nd). Se debió enviar toda la documentación, para que los productos sean incluidos en la Guía o en la correspondiente actualización mensual.

Una vez resuelto todo, tuvimos autorización para implementar el logo Sin T.A.C.C. en todos los productos de nuestras dos líneas, tanto Durang como Xien; brindando y sumando un nuevo atributo y beneficios para los clientes y consumidores.

- **Certificación de Alimentos Kosher**

La palabra hebrea “kosher” significa apto, adecuado o conveniente. Los alimentos kosher son los alimentos que se preparan de acuerdo a normas dietéticas judías, los cuales son permisibles para el consumo, puesto que cumplen con los requisitos de la dieta de la Biblia hebrea.

Para que nuestros productos y nuestra planta sea certificado kosher, cada ingrediente, y la manera en que es procesado, debe cumplir con las normas kosher.

Los motivos por lo que Durang, buscó implementar esta certificación es porque existe un grupo mayoritario de gente que consume productos kosher por motivos religiosos, pero también existe otro grupo no religioso, bastante heterogéneo que está en franco crecimiento en cuanto a la demanda de estos productos. Este grupo está principalmente formado por vegetarianos, personas atraídas por la higiene y calidad de los productos, musulmanes que lo encuentran como alternativa cuando no disponen de productos "halal", que encuentran en la certificación kosher un elemento diferenciador de calidad y logrando una ventaja competitiva.

El contar con certificación Kosher le garantiza al consumidor la integridad, naturaleza y calidad del producto (aparte de su aptitud para consumo por motivos religiosos). El sello Kosher no únicamente representa la ausencia de productos prohibidos en la elaboración, sino también la estricta limpieza y saneamiento del equipo antes de la producción.

*Podemos decir que, al implementar estas certificaciones, nos permiten:*

- *Alimentos seguros*
- *Creación de la Cultura del orden e higiene de la empresa*

- *Aumento de la productividad y competitividad*
- *Mejor imagen de la empresa*
- *Reducción de costos operacionales*
- *Ventaja Competitiva*

Y el otro elemento o pilar importante, en la definición de la Identidad Corporativa es su “Identidad Visual”. La definición de su “Imagen y Branding es importante y crucial, ya que es la traducción simbólica de la Identidad Corporativa de la empresa; que se concretará en un programa o manual de uso que establece los procedimientos adecuados para su correcta aplicación.



## **Capítulo VII**

### **Análisis de Resultados: Identidad y Branding**

#### **i. Identidad Corporativa de Durang**

Ahora, considerando lo anterior y teniendo presente que la Identidad Corporativa puede identificarse como el ADN de las empresas, pues tiene una acción directa y determinante sobre la conducta social de sus públicos a través de la cultura corporativa, convirtiéndola en un sistema único, diferente e irrepetible, que conviene descubrir, potenciar y explotar. En Durang hemos transmitido este concepto, y se comparte que el valor que tiene dentro de la empresa.

La identidad es un potencial de desarrollo inscripto en los cromosomas de la organización, que le son transferidos por sus fundadores emprendedores, y el cual debe concretarse y materializarse mediante la gestión de la cultura, con el fin de edificar una personalidad exclusiva (Costa, 2001): es clave anotar que esta personalidad profunda de la empresa es determinante a la hora de concebir sus negocios, políticas y relaciones (internas y externas), logrando así, definir una visión prospectiva y creativa propia, una misión realista y concientizada y unos valores que funcionen como guía y filosofía de conducta para los integrantes de la organización.

Es por ello que la identidad corporativa debe agregar valor y ser coherente y fiel con aquello que se quiere representar, percibiendo nítidamente las características culturales que posee la empresa, además de tener presente la imagen que se quiere proyectar ante su entorno: la identidad de una organización se materializa a través de una estructura y se presenta como imagen.

En Durang, destacando lo anterior, es que, desde su fundación en la provincia de Mendoza, desde sus inicios en 1984, ha demostrado un constante

crecimiento avalado por un grupo de colaboradores que diariamente se comprometen a lograr la excelencia en la calidad de los productos junto a sus fundadores.

Durang SRL es una empresa mendocina dedicada a la producción, elaboración y fraccionamiento de aceitunas y verduras encurtidas. Al ir analizando la vocación y el rumbo que quería tomar sus fundadores, fue que intentamos definir y plasmar el camino a seguir, dejando mensajes claros que debíamos transmitir por medio de su “Identidad Corporativa” a sus públicos, quienes son los que crean valores a partir de sus percepciones, las cuales se fundamentan según los niveles de satisfacción, con respecto a la experiencia y la confianza que se desarrolle en la “interacción” con la empresa a lo largo del tiempo.

La Identidad Corporativa es “el conjunto de características centrales, perdurables y distintivas de una organización, con las que la propia organización se identifica (a nivel introspectivo) y se autodiferencia (de las otras organizaciones de su entorno)”.

Como se ha mencionado anteriormente; “las personas, al influir sobre la organización o dejarse influir por ella, pasan a ser público de la misma”. No vamos a considerar el público de Durang, en base a sus características demográficas, sino en función del vínculo o relación que se establezca con la empresa. Los Públicos a tener en cuenta son 2: Internos y Externos.

**Público Interno:** en Durang su público interno son los que se ubican en el interior de la entidad. Destacando a sus directivos como a sus empleados en general (operativos como administrativos). Los primeros, son los que definen las políticas generales y camino a seguir por la empresa; y los segundos, el resto del personal, son los que ejecutan el trabajo pedido por los directivos.

Hemos destacado, y la empresa debe tener en claro para su éxito, es la importancia del sistema de comunicación con su público interno. Lo que permitirá, qué si el vínculo entre directivos y el personal es positivo, alcanzar los

objetivos de la empresa y de todos los miembros. Los empleados tienen una gran importancia dentro de la organización, porque de ellos depende que el sistema realice acciones que le permitirán alcanzar sus objetivos, y la “imagen” que se proyecte al interior de la empresa.

**Público Externo:** Durang identifica que estos públicos son los individuos que forman parte del ambiente externo de la organización; y valora y cuida la “calidad de relación” que establece con ellos, determinando este punto como crucial, ya que esto determinará la “imagen” que tengan de la empresa.

Dentro de los públicos externos, tenemos al “público en general” que para Durang es la población argentina y otros países (sistema social macro de la empresa) y por otra lado tenemos el “público específico”, que se vincula fuertemente a Durang en su relación con la empresa como son los clientes/consumidores de los productos; los proveedores, asesores y las personas vinculadas diariamente con los objetivos de la empresa.

Para Durang, hemos establecido como objetivo primordial lograr una Identidad Corporativa que logre “identificación, diferenciación y preferencia”; por lo cual definimos como objetivos a perseguir:

1. **Ocupar espacio en la mente de los consumidores:** el objetivo es existir en la mente de los públicos, siempre como una opción de compra, no solo dar a conocer nuestros productos o comunicarlos, sino que estar presentes. Lo cual para que logremos que nos compren, primero debemos existir como una opción.
2. **Crear valor para los “públicos” diferenciándonos:** sumado al punto anterior, con solo existir para los públicos, no garantiza el éxito de la empresa. Debemos lograr que nuestros clientes elijan los productos de Durang; siendo valiosos para ellos elegirnos, ya que les otorgará un valor diferencial con respecto a nuestros competidores (que existen también en la mente de los clientes).

3. **Lograr disminuir la influencia de los factores situacionales, en la decisión de compra:** En este punto es importante tener una Identidad Corporativa de Durang “fuerte”; que permitirán que las personas tengan un esquema de referencia previo, sobre el cual tomarán la decisión de elegirnos. De igual manera se deberá tener en cuenta que la toma de decisión se verá influenciada por otros factores como: imagen de los productos (packaging), situación de la coyuntura económica de la Argentina, precios, etc.
  
4. **Tener Poder de Negociación con Fabricantes/Distribuidores; para beneficios de los inversionistas:** es importante para la empresa y para el beneficio de los inversionistas, tener buenas “perspectiva” de beneficios; superiores a los de otra empresa que no poseen una buena imagen.
  
5. **Elegir los mejores trabajadores (colaboradores):** una empresa que tenga buena Imagen Corporativa, logrará para sus colaboradores o para las personas que trabajen en el sector, que vean a Durang como una empresa de referencia.
  
6. **Vender mejor:** lograr que Durang cuente con una buena Imagen Corporativa, nos permitirá vender sus productos con una margen superior, ya que podrá colocar precios más altos. Esto es porque la gente estará dispuesta a pagarlos. La Imagen Corporativa es uno de los factores más importantes y valiosos en toda la empresa, ya que le permitirá a Durang atraer consumidores, y beneficia a la empresa tanto en sus inversiones como en sus ventas. Durang podrá contar con mayor reconocimiento, y sobre salir por sobre sus competidores mientras mejor sea su imagen.

Hoy en día, debemos aprovechar, para potenciar estos 6 objetivos a perseguir, para lograr beneficios de una buena Identidad Corporativa; la importancia de los medios sociales, así como los avances tecnológicos, lo que

nos va a permitir llegar a más personas/clientes en periodos de tiempos más cortos.

Cabe destacar que para lograr una exitosa Identidad Corporativa de Durang, deberemos tener en cuenta 3 elementos que conformar el “*Mix de Identidad Corporativa*”:

1. **Comportamiento:** es importante como empresa como actuamos frente a nuestros públicos, ya que ellos nos calificarán.
2. **Comunicación:** es el mecanismo más dúctil e importante. Que permitirá a los clientes formarse una opinión de Durang, en base a los mensajes que trasmitamos. Más adelante determinaremos detalles de los caminos comunicacionales a aplicar por Durang.
3. **Simbolismo:** En este punto entran en juego los elementos audio-visuales, gráficos y señaléticos; que permitirán identificar el Perfil de imagen de Durang.

La “fusión” de estos tres puntos, permitirá a Durang forjar su Personalidad, considerando que la empresa debe primero conocerse a sí misma, a través de sus comportamiento, comunicación y simbolismo; para poder mostrarse con claridad a sus públicos. Dependiendo como estos 3 medios sean manejados por los directivos de Durang, se logrará proyectar una imagen real de la empresa.

## ii. Estrategia de Branding de Durang

En este punto definiremos la marca visual de la empresa, estableciendo su Iso-logotipo, como otros elementos cruciales como tipografías, colores institucionales, slogan, etc.

De acuerdo a los resultados obtenidos de los instrumentos usados para la recolección de datos, entre lo que aplicamos, como ya se mencionó, la observación estructurada, reuniones de trabajo y revisión documental podemos presentar el siguiente informe de cómo la empresa evolucionó, apostó e invirtió en su Identidad Corporativa, aplicando y desarrollando la estrategia de branding, donde tuvo que determinar caminos riesgosos de cambios y supo transmitir esos cambios a que sean aceptados tanto por el público interno (colaboradores) como por el público externos (clientes entre otros).

Su marca actual, es la que se presenta a continuación; pero presentaremos un esquema de cómo la marca fue mutando y adaptándose con los años a los cambios no solo del mercado sino de la empresa; ya que la misma cambió de directivos y del perfil comercial.

Marca actual año 2019: Iso Logotipo



Gráfico N° 7.1: "Nuevo Diseño de la Marca Durang (Fuente; Estudio As Design)

Esquema de rediseño de marca y adaptación a los nuevos desafíos del mercado y de sus directivos.

□



Gráfico N° 7.2: "Evolución de la Marca Durang en los últimos años. (Fuente; Estudio As Design)

Como podemos ver, la marca en sus inicios contaba con las iniciales de sus fundadores, y era una marca denominada Logotipo (sólo conformada por tipografías). Luego con el pasar de los años unos de los cambios que se le aplicó fue el de incorporar una marca de tipo ISO LOGOTIPO con su marca bandera, la cual generaba más presencia e impacto, empezando a generar reconocimiento, y diferenciación. Luego de estos cambios se le empezó a dar mayor importancia a los colores representativos de la misma, los cuales se buscó que fueran mutando paulatinamente a colores representativos del sector, colores que representen no solo la materia prima, sino en góndola, cuando estén por ser elegidos por los clientes se reconozcan como productos naturales, sanos y de calidad.

A los cambios de marca siempre se los acompañó de diferentes “slogan” que acompañaron a la empresa, que permitían anclar o dar a entender de mejor manera lo que la empresa promueve y quiere ofrecer a sus clientes.

Los slogans de la empresa, en orden temporal fueron:

- Slogan aplicado desde 2008 hasta 2012



Gráfico N° 7.3: "Slogan aplicado desde 2008-2012 (Fuente; Estudio As Design)

- Slogan aplicado desde 2013 hasta 2018



Gráfico N° 7.4: "Slogan aplicado desde 2013-2018 (Fuente; Estudio As Design)

- Slogan aplicado desde 2019, siendo este el actual



Gráfico N° 7.5: "Slogan aplicado desde 2019 a la actualidad (Fuente; Estudio As Design)

Hoy en día, para que la Identidad Corporativa de la empresa, no sufra distorsiones, o no se respete su perfil visual, se implementa y se lo pone en conocimiento a todo el personal de la empresa, de cuáles son los usos y prohibiciones de la marca. Esto no sólo nos permite saber cómo usarlo, sino que nuestros colaboradores saben que queremos mostrar de nuestra empresa, cómo



lo queremos mostrar y perciben lo importante que es para Durang su imagen, su marca y cómo es visto o percibido por los clientes y público en general.

Se le informa al personal de la empresa, o a agentes externos (distribuidores, agentes de publicidad, entre otros) que necesiten utilizar la marca o hacer comunicados o avisos de la empresa, claras instrucciones de cómo aplicar la marca de la empresa, a través de su Manual de Marca.

Este manual, nos detalla no solo como es la marca, modos de uso, sino también detalla y codifica los colores institucionales según el soporte que se lo use como digitales, gráficos, etc. También determina cuáles son las tipografías institucionales y cómo deben aplicarse. Este manual es fundamental, en toda empresa que valore y cuida su Identidad Corporativa, para que la misma no se use imprudentemente y a través de sus instrucciones se sepa cada paso como esta reglado desde la marca, colores, uniformes como hasta la manera de que el personal de la empresa se compromete a este fin, capacitándolo y amalgamándose en llevarlo a cabo.

### Manual de Uso y prohibiciones:



Gráfico N° 7.6: "Placas de muestra del Manual de Uso y prohibiciones" (Fuente; Estudio As Design)

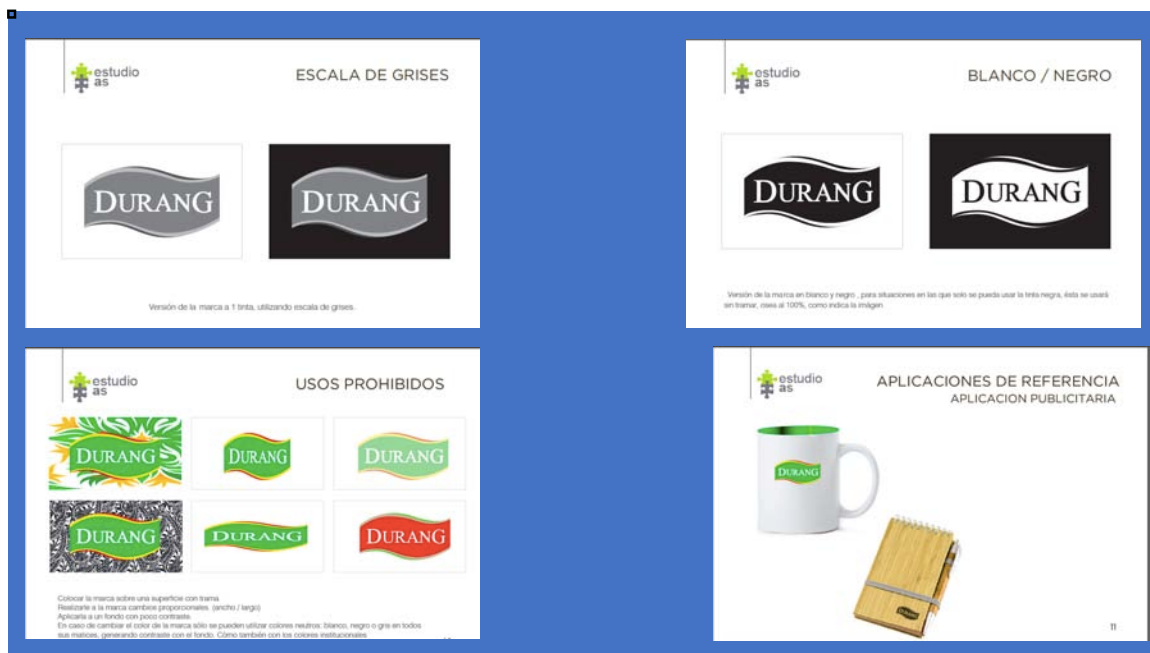


Gráfico N° 7.7: "Placas de muestra del Manual de Uso y prohibiciones" (Fuente; Estudio As Design)

Luego de tener el Perfil de la empresa, bajo una marca que genera identidad, marca presencia y se preocupa por ser vista por sus clientes como tal; vemos que la estrategia de Identidad Corporativa también se ve aplicada a sus productos, a su cartera de productos que se ve compuesta por dos marcas de productos ya mencionada anteriormente, una es **Durang** (marca empresa y marca producto) y la otra es **Xien** que es la marca más nueva.

Primero, analizaremos los resultados obtenidos sobre los cambios relevados en el packaging de la línea de productos bajo la marca **Durang**, marca de fraccionado que surge del nombre de la empresa; y que fue la primera marca de líneas de productos, que se empezó a usar para fraccionado de productos.

Se destaca de esta línea de productos, que es una línea tradicional, y que los mismos valores de la empresa y conductas de trabajo se trataron de reflejar en el packaging a sus comienzos, destacando que es una línea de productos de gran calidad, y Packaging.

En esta línea al contar con 23 productos diferentes y en 9 presentaciones de envases distintas, se trabajó en el diseño de su packaging en poder generar un método de identificación de productos para el consumidor; que le permita rápidamente al consumidor poder distinguir los diferentes envases; por lo cual se aplicó un “sistema” donde cada producto según su materia prima tenía un diseño tipográfico que lo identificase.

- Foto de los productos (diseño que se acaba de cambiar)



Gráfico N° 7.8: “Fotos de productos de la empresa Durang” (Fuente; Durang S.R.L)

- Detalle de los diseños “tipográficos” de los indicativos del tipo de producto. Donde se hicieron modificaciones y alteraciones tipográficas para lograr composiciones especialmente para la empresa.



Gráfico N° 7.9: “Diseño de los nombres de los productos” (Fuente; Estudio As Design)

A medida que el packaging fue cambiando, modernizándose y adaptándose a nuevas estrategias de comunicación de la empresa, para lograr estar en la mente de los consumidores y ser una alternativa de compra por parte de ellos, ese sistema de color hoy en día se toma de los colores de la materia prima que cada frasco tiene en su interior. Esto quiere decir, que como estrategia, se buscó en el diseño del packaging, mostrar más el producto, que la etiqueta sea la propia materia prima, el propio producto, generando que la etiqueta no se vea, por lo cual es transparente y solo se posiciona la marca del producto dejando “desnudo” el frasco, remitiendo a productos caseros y sutilmente identificados.

- *Comparativo de cómo fue mutando, el diseño de packaging de esta línea de productos, donde el primer diseño se utilizó hasta el año 2010, en donde se decide realizar una limpieza visual, y actualizar el diseño; tratando de no perder identidad.*

*Luego desde 2011 hasta 2018 se utilizó el diseño del centro, para implementar en 2019 este nuevo diseño (que se trabajó desde el 2017 el cambio y durante todo el 2018) y con el objetivo de lograr diferenciación y una modernización; adaptándonos a las nuevas tecnologías.*

□



Gráfico N° 7.10: “Cambios de diseño de la etiqueta de productos Durang” (Fuente; Estudio As Design)

- *Nuevo diseño de seleccionado, que se está incorporando al mercado en 2019.*



Gráfico N° 7.11: "Fotos de productos de nuevos diseños de Durang" (Fuente; Estudio As Design)

Las premisas y estrategia comercial, de esta línea de producto Durang, es para el mercado tradicional y maduro, apuntando sus productos a ser percibidos como de alta calidad, y por consumidores de características conservadoras; pero sin dejar de lado la modernidad y adaptación del packaging a los nuevos cambios generacionales, los cuales también se han tenido en cuenta en su diseño.

Su identidad de producto se materializa y se extiende, no solo a la imagen de sus productos; sino que la empresa aplica uniformemente la Marca en todos los envases y embalajes que intervienen. A continuación, damos muestra de ello:



- *Diseño de la nueva caja, con sus productos de referencia*



Gráfico N° 7.12: "Fotos de productos de nuevos diseños de Durang" (Fuente; Estudio As Design)

- *Comparativo de cómo cambio el diseño de caja, principalmente cambio de color, para acercarnos al concepto de sano.*



Gráfico N° 7.13: "Fotos de productos del nuevo diseño de Durang" (Fuente; Estudio As Design)

Xien, es la marca de la segunda línea de productos, que surge posteriormente, y que hoy también cuenta con un diseño nuevo tanto de Marca de Producto como de su packaging. Bajo esta marca, se comercializan la misma variedad de productos que la marca Durang, pero apuntados a un mercado más moderno y joven con otros paradigmas; y desafíos más arriesgados.

Por parte de la empresa se decidió generar una nueva estrategia comercial y comunicacional y pegar un “fuerte giro” o dejar sin efectos los diseños anteriores y generar una nueva identidad de esta línea de productos, que bajo el respaldo de la marca “paraguas” Durang (marca institucional) pueda transmitir los mismos valores y posicionar esta marca en sus clientes actuales y ganar un mercado nuevo y diferente al de su otra línea de productos tradicional.

A continuación, mostramos la marca Xien y sus antecedentes; como también el diseño de packaging junto a su antecedente; lo cual demuestra que la empresa asume un alto riesgo en un cambio drástico y lograr imponerse en un mercado casi nuevo; y apuesta a apoyarse en la fuerte presencia que tiene su Marca Institucional, su Identidad en la mente de sus Clientes; que permitirá no solo que acepten esta nueva línea, sino que se sumen a este desafío; ofreciendo algo diferente.

- Nuevo diseño de marca de Xien, donde se puede notar que se cambia rotundamente, conservando sólo el naming, pero nada del diseño inicial.

Como ya se mencionó, el objetivo era generar impacto y atrapar a un mercado nuevo, o un mercado que no atiende la línea de Durang.

□

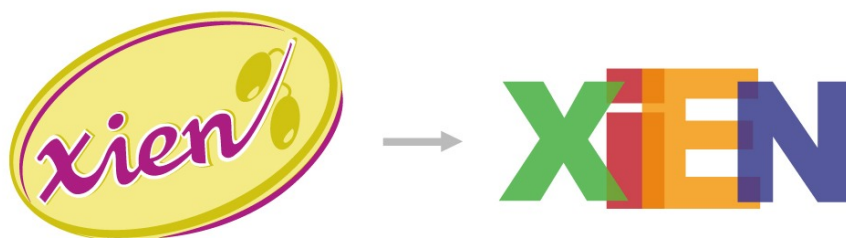


Gráfico N° 7.14: “Rediseño de la marca de Xien” (Fuente; Estudio As Design)

- En el diseño de packaging, se manejó el mismo concepto de cambio radical.

□



Gráfico N° 7.15: “Fotos de productos del nuevo diseño de XIEN” (Fuente; Estudio As Design)

Unos de los pilares comerciales de esta línea, aparte de una imagen moderna, es un precio más competitivo, no disminuyendo la calidad de los productos, sino compitiendo en precios cambiando algunos calibres o tamaños de su materia prima; lo cual es común en la oferta de mercado y en sus competidores.

En esta línea se profundizó sobre el “sistema cromático” para diferenciar fuertemente los diferentes productos, sistema cromático, que como se puede observar, influye fuertemente en el diseño del packaging, y donde cada color asignado depende del tipo de materia prima. Se puede ver detalle a continuación.



Gráfico N° 7.16: “Sistema cromático de productos” (Fuente; Estudio As Design)





Gráfico N° 7.17: "Sistema cromático de productos" (Fuente; Estudio As Design)

Sobre la comercialización de esta segunda línea de productos de la empresa bajo la marca Xien, se trabajó y habló con todo el equipo de trabajo y colaboradores, para que no se asuma y transmita que es una "segunda línea" de inferior calidad; sino que es "otra línea" apuntada a otro mercado.

En esta línea también se hace extensivo el diseño a todos los envases o empaques que conforman al producto; se trabaja en el diseño de las cajas de cada uno de los productos; pero en este caso se aplica diseño de la línea Xien.

Concluyendo lo expresado y relevado podemos decir y afirmar lo que nos dice Capriotti (2013) en donde La Identidad Corporativa es la imagen que tienen los públicos de una organización en cuanto a entidad. Es la idea global que tienen sobre sus productos, sus actividades y su conducta.

Por esto valoramos la importancia de integrar el branding a la empresa, al público interno (colaboradores) y en cada uno de los procesos y actividades de la empresa, para que nuestros públicos perciben correctamente el mensaje, perciban correctamente la identidad de la empresa Durang.

Como hemos dicho anteriormente, el trabajo de las empresas no consiste únicamente en lanzar al mercado un producto y tener cierta relación con sus clientes, sino que debe construirse una relación que se mantenga con el pasar de los años. En Durang, una de sus fortalezas es que la mayoría de sus clientes son antiguos, de hace muchos años; pero de igual manera uno de los objetivos es renovarse permanentemente.

Ya no se trata únicamente de “crear relaciones y clientes, inicialmente por medio de la entrega de productos que la gente prefiera.”. Como se ha venido planteando, los consumidores han cambiado sus hábitos, comportamientos y actitudes; aunado a ello, existen una serie de plataformas que han hecho posible que exista una retroalimentación entre la empresa y el cliente. En Durang encontramos que sus acciones deben conformar a sus clientes directos (distribuidores, etc) y también deben cautivar y satisfacer el “consumidor final” que sería el cliente de su cliente.

*“Los productos se hacen en la fábrica, pero las marcas en la mente”*. El posicionamiento es una metodología que parte de entender cómo funciona la mente. Esto se debe a que, en gran medida, la identidad de la corporación está supeditada a las exigencias del mercado, y por ende, a los consumidores. Si se crea una identidad que no es cónsona con el consumidor, probablemente la marca pasará desapercibida.

Los esfuerzos por implementar el branding responden a la necesidad de establecer las bases que hagan posible que una marca sea percibida, identificada y claramente diferenciada de la competencia, lo cual traerá como resultado la preferencia del público. Es lo que Capriotti (2009) sostiene al indicar que todas las acciones comunicacionales de la empresa “enlazan directamente con los deseos y necesidades de los públicos, y llevan a un determinado grado de satisfacción con la organización”.

El director de Durang, tiene la labor permanente de gestionar la Identidad Corporativa de su empresa de forma efectiva, buscando la manera de garantizar que su empresa tenga éxito comercial.

## **Capítulo VIII**

### **Análisis de Resultados: Leyes del Branding**

Como plasma el Prólogo del libro Las 22 leyes inmutables de la marca: cómo convertir un producto o servicio en una marca mundial, “sea un activo mucho más valioso que todos los demás” (Ries. A. y Ries L., 2000); es una guía de evaluación del camino que sigue la marca de la empresa y lo hemos aplicado para analizar en Durang S.R.L.:

#### **i. Leyes del Branding aplicadas al caso de análisis**

1) La ley de la expansión: esta ley implica y determina que debemos pensar en el largo plazo, porque algunos conceptos de expansión en el corto plazo pueden funcionar, pero fallar en el largo plazo. Durang aborda el mercado con una variedad amplia de productos, concentrados en una misma categoría; lo cual fortalece su presencia en el mercado y en la mente del consumidor. Es importante en la empresa tener claro al incorporar la marca Xien, o en el futuro nuevas líneas que pueden llegar a estar fuera de la categoría de sus productos; que esto le demandarán nuevas inversiones, y desafíos para mantenerse presente en la mente del consumidor. Otro concepto a tener en cuenta al generar marcas, es que se recomiendan que las mismas sean con nombres cortos, directos y fáciles de recordar.

2) La ley de la concentración: la premisa de esta ley es enfocar las estrategias hacia el logro de una especialización de la empresa; cosa que en Durang se encuentra implementado en sus procesos, en su personal y en los productos en los cuales se encuentran focalizados. Esto permite tener en cuenta para mayor efectividad 5 actividades:

1. Reducir el enfoque: ser realmente bueno en algo, que nuestra especialización sea nuestra Ventaja Competitiva.
2. Aumentar el stock: ofrecer surtido y variedad de productos
3. Comprar barato: invertir en tecnología que reduzcan costos de producción.
4. Vender barato: mantener un buen margen entre costos de producción y precios de venta de los productos
5. Dominar la categoría: un programa de branding, responde a la necesidad de ser líder del mercado en una categoría en especial.

Estos 5 pasos, nos ayuda a enfocar, de eso se trata de concentrar el enfoque. Durang debe tener en cuenta que, a medida que ofrezca más variedad de productos de diferente naturaleza, le generará disminuir si ventaja en especialización y escala de costos.

3) La ley de la comunicación: antes de invertir en publicidad, las empresas deben establecer relaciones con los medios para lograr su gestación. Hoy en día las marcas se crean con relaciones públicas, y se mantienen con publicidad. Es importante que la empresa sepa transmitir su mensaje, que sea acorde de acuerdo a su perfil y se perciba como tal.

4) La ley de la publicidad: la publicidad, según Ries, A. y Ries, L. (2000), es la herramienta que da forma a la empresa y la ayuda a mantenerse en el mercado. Durang como empresa se encuentra en terreno firme, con muchos años de experiencia, y con una

Identidad Corporativa (personalidad) ya formada y determinada. Esto lo potenciará al momento de invertir en publicidad.

En Durang, el nivel de inversión en publicidad, para posicionar sus productos y marca en relación con el mercado que abarca a nivel nacional, es desafiante y no le será fácil; pero deberá en el corto plazo designar presupuesto; y proyectar su posicionamiento. Esta es una debilidad de la empresa.

5) La ley de la palabra: el Naming de la empresa y las marcas que se comercialicen deben ser “una palabra que nadie más posea.” En el caso de Durang, su marca institucional y de productos; es única y no específica; lo que una vez posicionada será fácilmente diferenciada de sus competidores. Como empresa, Durang debe buscar que su marca que sea reflejo de los valores y características que se destacan en sus productos. Para lograr esto, es un largo camino que debe estar respaldado por una conducta y por la constancia en la calidad de sus productos y acciones. Como adicional es esto mencionado toda empresa debe apuntar y enfocarse a crear marcas que sean usadas comúnmente, e incluso, que su nombre sea usado como un verbo (Google...glopléalo). Este es uno de los mayores logros del branding.

6) La ley de las credenciales: una forma de entender esta ley es que “las credenciales son las garantías que aseguran el éxito de la marca”. Esto significa crear marca confiable, crear una Identidad confiable como empresa.

Por eso es que la marca deber construirse teniendo como base, más allá de las promesas, “atributos” que sean lo suficientemente sólidos y consolidados como para ser los representantes de la marca de Durang.

7) La ley de la calidad: “si se quiere crear una marca fuerte, se debe crear una percepción fuerte de calidad en la mente del consumidor”.

En Durang es un factor imprescindible, día a día se trabaja en conseguir materia prima de calidad, en la mejora de los procesos, en la mejora de obtener productos de primer nivel.

8) La ley de la categoría: cada empresa se desenvuelve en un rubro en específico, el cual pertenece a cierta categoría de producto o servicio. En el marco de su actividad comercial “una marca líder debe promover la categoría, no la marca” Durang, es específico y especializados en aceitunas y encurtidos, lo que le permite poner foco en esta categoría, y teniendo el beneficio de no abrir su cartera de productos a otras categorías que lo pueden llegar a debilitar, como snack, dulces, frutas envasadas, etc.

9) La ley del nombre: el nombre que se le asigne a una empresa tendrá resultados a largo plazo, razón por la cual se debe definir un nombre lo suficientemente acertado como para que los consumidores lo recuerden por siempre.

Durang, ya lleva 35 años de posicionar una única marca, lo cual hoy en día es un activo muy valioso y representativo en el mercado. El nombre es garantía de éxito, es trasmisor de la Identidad Corporativa, la cultura y los valores.

10) La ley de las extensiones: en el mundo del branding se tiene la creencia de que una empresa es mejor porque posee mayores

líneas de productos en el mercado. En la práctica, no es así. Esto si no se maneja bien es un arma de doble filo

En el caso de Durang, cuenta con mucha variedad de productos y presentaciones de envases, lo que le genera en algunas ocasiones tener diversidad de stock de insumos, materias primas entre otras cosas. La empresa debe saber sobre llevar esta la amplia variedad, para que sea una ventaja y no se convierta en un problema.

Se recomienda, que una vez que se tiene un dominio de un segmento de mercado garantizado, es el momento en el cual una empresa puede pensar en lanzar una extensión de línea de producto.

11) La ley del compañerismo: las empresas deben tomar con madurez el hecho de que entren al mercado otras empresas. Esto se debe a que de esta manera se estimula la demanda.

Se debe tener conocimiento de que ninguna marca puede poseer jamás la totalidad del mercado. En el caso de Durang y en el sector que se desempeña la empresa, las empresas competidoras se conocen, son fuertes y muchas veces interactúan o se producen unas a otras algunos productos en lo que nos son específico. Hay muchos factores en los que se solapan las empresas competidoras, como también los proveedores de insumos o en el caso de los productores que le venden las materias primas.

12) La ley del genérico: El nombre de una empresa debe ser representativo, fácil de pronunciar, diferente y distintivo, de manera tal que los consumidores no lo olviden nunca.

En el caso de “Durang” su nombre es único y no hace referencia su naming al sector en que está lo que permite diferenciarlo de la competencia, y al tener la empresa años en el mercado ya goza de cierto prestigio, que le permite sacarle fruto al momento de conseguir nuevos clientes.

13) La ley de la empresa: a continuación, se presenta una ley bastante polémica en el ámbito del branding porque separa el concepto de empresa y marca. Aunque suene un poco redundante, una empresa es una empresa; una marca es una marca. En el ámbito corporativo, el nombre de una marca debe imperar sobre el nombre de una empresa. Los clientes no compran empresas.

En Durang, podemos observar que su marca empresa coincide con su marca producto, lo que le permite posicionar una única marca, y como resultado le genera tener que invertir menos dinero en una sola marca.

14) La ley de las sub-marcas: Durang, cuenta con algo similar, pero sub-marca al fin, que es “Durang Especialidades” lo que es un proyecto a desarrollar a futuro que hoy solo contempla a lo que es Aceite de Oliva y Aceto Balsámico. Por los datos recabados en la empresa, siempre se ha pensado en poder hacer una línea Premium bajo la marca Durang, o también una línea gourmet; pero por el momento no se ha dado este paso.

Como bien dicen los autores, una sub-marca lo que puede lograr es cortar las conexiones previamente construidas con la marca corporativa principal. Por esto es que se debe realizar estrategias futuras de branding, el cual requiere de tiempo, esfuerzo, y toma de decisiones asertivas.



15) La ley de los hermanos: se plantea una premisa que versa “siempre hay un momento y un lugar para lanzar una segunda marca”.; es por esta razón, es que la “*nueva marca*” debe responder a necesidades que no han sido satisfechas por otras marcas de la empresa.

En Durang, recientemente se ha incorporado una nueva marca; que es Xien; la cual en su primer lanzamiento no tuvo tanto éxito y se generó una nueva estrategia de branding; en dónde se re diseño su packaging.

La marca paragua de la empresa es Durang, bajo ella se apara y goza de su prestigio la marca Xien.

16) La ley de la forma: el logotipo de una empresa, y en especial de una marca, es de gran importancia. Es por esta razón que el diseño del logotipo es un factor crucial al momento de ejecutar el branding.

En el caso de Durang, su Iso-logotipo está compuesto por su naming incorporado a una bandera, el cual cuenta con mucha pregnancia, y se diferencia fuertemente de las marcas de sus competidores; teniendo mucho peso visual no solo por la bandera incorporada sino por los colores elegidos.

En los últimos 15 años, se ha trabajado en ir mejorando y adaptando la marca a los conceptos que el público de Durang requiere y modernizando su diseño; para lograr estar en la mente del consumidor y ser reconocida. Siempre todo tipo de ajuste que se realizó fueron sutiles; y en algunos casos imperceptibles para no perder el reconocimiento ya logrado por los años de trabajo y presencia en el mercado.

17) La ley del color: en este orden de ideas, se presentan los colores que representarán a la marca. Los colores usados en el logotipo son uno de los elementos por los cuales una empresa será identificada.

Ya mencionado, en conjunto al punto anterior, los colores aplicados y usados en la imagen de Durang, fueron mutando y logrando transmitir el verdadero mensaje que sus productos transmiten. Sus colores se fueron adaptando, como se ve a continuación, a colores que transmitan que son productos naturales, sanos y de calidad.

□



Gráfico N° 8.1: "Sistema cromático de la marca Durang" (Fuente; Estudio As Design)

También, a través de los colores, en Durang se transmite mensajes con ellos, y se muestran sus productos y sus cualidades aprovechando los colores naturales de ellos y forjando un "sistema cromático" totalmente natural y dándole el protagonismo en el diseño del packaging al producto primario, a la materia prima.



Gráfico N° 8.2: "Sistema cromático de los productos Durang" (Fuente; Estudio As Design)

18) La ley de las fronteras: en un mundo globalizado y un mercado dinámico de transacciones comerciales y culturales, una empresa no debe plantearse límites, sino subirse al tren de la globalización.

Hoy en día Durang, no está exportando, pero contempla en cada una de sus decisiones o nuevos diseños; la posibilidad de que la estrategia de branding sea efectiva también en potenciales mercados como Brasil, Paraguay, Bolivia como en mercados más exigentes como USA o europa.

Si se debe tener muy en cuenta en el branding, la cultura de cada mercado al momento de abordar, ya que símbolos o colores, muchas veces transmiten cosas opuestas según el consumidor y su idiosincrasia (cultura).

19) La ley de la coherencia: la empresa debe representar algo en concreto y mantenerlo con el pasar de los años.

Es importante, que la empresa sea percibida siempre bajo los mismos valores, bajo el mismo mensaje que transmita y manteniendo su Identidad; la cual puede ir adaptándose; pero la empresa es siempre la misma.

Durang, lleva 35 años manteniendo su misma línea de dedicación y compromiso; bajo mensajes a sus clientes coherente y relacionado entre sí; por lo cual ha logrado que sus clientes lo perciban como un símbolo de respeto y se conecten con la empresa a través de los sentimientos (fidelización). Por eso siempre se debe saber que “el éxito se mide en décadas y no en años”

20) La ley del cambio: se debe atravesar un proceso de evolución en el cual la empresa se adapte a los cambios del mercado.

En Durang, durante los años fueron adaptando y modernizando su marca e imagen a los cambios de mercado, a las exigencias de sus clientes y consumidores. En este proceso de evolución, en donde la empresa se adaptó a los cambios, no significa que la esencia y personalidad de la misma deba cambiar, sino adecuarse a las situaciones que se presentan. “No hay nada absoluto ni en la vida, ni el branding”.

Hay 3 situaciones en las cuales se ameritan un cambio:

1. La marca es débil o inexistente: acá podemos poner como ejemplo lo relevado sobre la marca de Xien, en donde la empresa decidió reformular por completo su identidad, y su estrategia de branding. Ya que esta marca no era lo suficientemente reconocida, este cambio no implicaba grandes pérdidas.
2. Se requiere desplazar la marca a un eslabón más bajo: desde el punto de vista de precios, ajustar para encajar.
3. La marca está en un sector poco dinámico y el cambio se producirá lentamente. Este es el punto que se refleja la estrategia de adaptación de Durang a los cambios en las necesidades y exigencias de sus clientes y consumidores. El consumidor debe ser entendido, es la fuente de información.

21) La ley de la mortalidad: Así como existe un ciclo de vida de los productos, existe un ciclo de vida de la empresa.

Durang, sabe que debe adaptarse al mercado y sus nuevas exigencias. Es una empresa muy dinámica en este punto, y más

allá de su trayectoria y ser una empresa tradicional, siempre está reinventándose. Esto se puede ver, en los rediseños permanente nuevos diseños, su nueva marca de Xien; como en 2018 que aplico certificaciones nuevas como BPM, como adaptar todos sus procesos para tener una fábrica libre de T.A.C.C.; o por ejemplo el producir también productos Kosher.

Es por eso que, la visión de futuro es un factor primordial, así como el proceso de cambio y adaptación; más importante aún, conocer el mercado.

22) La ley de la singularidad: Los autores animan en la última ley a los directivos de las empresas, diseñadores y demás involucrados en el proceso del branding a mantener el concepto eje de la misma y que el cliente potencial sepa reconocerlo.

Responde a la unificación de todas las leyes anteriores y cómo trabajando a partir de un concepto eje, se comunica a los consumidores lo que la empresa quiere transmitir.

El llamado es a plantear “objetivos y trabajar en base a una sola idea” que sea el motor que de vida a la empresa; es tan simple y tan difícil como esto.

**Capítulo IX**  
**Análisis de Resultados:**  
**Planificación Estratégica, Comunicación y Cultura Corporativa**

**i. Planificación Estratégica aplicada a la empresa**

La Planificación Estratégica en Durang, le ha permitido sensibilidad con el mercado y poder seguir conduciendo su empresa con un buen funcionamiento; fijando sus prioridades en las fortalezas de la empresa.

Una parte importante de su proceso de planificación estratégica, es el análisis de su cartera de productos, el que tiene gran valor, pues orienta la gestión, al permitir moderar la visión a muy corto plazo, insistiendo mantener un equilibrio entre invertir en las actividades de rentabilidad inmediata y aquellas que preparan su porvenir.

La planificación estratégica implementada por Durang, le permitió constituir una guía para las acciones en el futuro, la cual implicó definir objetivos y prever el comportamiento de los involucrados (personal) y tengan conocimiento de sus funciones, cuándo deben culminarlo. La toma de decisiones en cada uno de los sectores de la empresa debe estar relacionada con la planificación estratégica que consta de 5 componentes fundamentales:

1. Misión: Aquí se define el propósito de las operaciones respecto de la estrategia empresarial, se debe establecer la prioridad entre los objetivos operacionales: costo, calidad, tiempo de entrega y flexibilidad. Durang en este punto, deja en claro en su Misión que la prioridad es la calidad

Su *MISION* es:

*“Elaborar alimentos de calidad para satisfacer las necesidades y exigencias de los clientes”.*

2. Misión: La misión de la empresa fija el rumbo de “todas las acciones” la cual siempre debe ser ambiciosa pero realista

Su *VISION* es:

*“Posicionar las marcas Durang en el mercado, superando las expectativas de los consumidores”.*

3. Objetivos: Estos son los resultados que la empresa busca, en el corto plazo (CP) y en el largo plazo (LP)

*Objetivos a Corto Plazo de Durang:*

- CP1: Lograr fidelizar y conseguir nuevos clientes/consumidores con el cambio de imagen de sus líneas de productos. Abarcando no solo a los clientes actuales de Durang, sino apuntando a nuevos clientes, no satisfechos y con nuevas necesidades que entre la línea Durang y la línea Xien, podamos cubrir.
- CP2: Dar a conocer los productos son libre de T.A.C.C., brindando y comunicando este nuevo atributo a nuestros clientes/consumidores y lograr captar a un nuevo nicho de mercado.
- CP3: Comunicar eficazmente, que día a día se está comprometido con la calidad continua; por eso certificamos normas de BPM y certificamos Kosher; lo cual son respaldo del cuidado de nuestras materias primas y mejora continua de nuestros productos.

### Objetivos a Largo Plazo de Durang:

- LP1: Lograr mayor participación en el mercado con nuestras 2 líneas de productos. Posicionarnos en la mente del consumidor con acciones de venta directa.
  - LP2: Crecer en la producción de fraccionado, en relación de la producción a granel. Logrando llegar que el 50% de lo producido se destine a fraccionado. Hoy en día en Durang tenemos, el 80% de la producción destinada a la venta a granel y mayoreo (gastronomía, entre otros).
4. Competencia Distintiva: Hoy en día Durang, ha logrado una gran distinción en dos puntos muy importante; uno es su nueva Identidad y diseños de packaging y el otro punto es las certificaciones logradas en 2018; las cuales empezará a comunicar y sacar provecho como nuevo elemento y características potenciadoras para sus productos y el logro de mayor satisfacción de sus clientes y consumidores.
5. Políticas: Acá se definen como lograremos los objetivos. Decisiones que se tomarán de acuerdo a la guía de los directivos y responsables de la empresa. En Durang, estas reglas se han transmitido a sus colaboradores y se fortalecen día a día a través de su trayectoria. Entre ellas se destaca:
- Ya se sabe que el orden y limpieza en la fábrica es fundamental.
  - El manejo de stock de insumos y su actualización permanente de los disponible, permite no tener extra costos y así no perder competitividad.



- El cuidado de materias primas y selección de la misma es la esencia de sus productos, el cual cada verdura tiene sus propias condiciones de manipuleo.
- El personal, la mano de obra operativa es fundamental al momento de la producción, que sepa las recetas, y proceso de cocción, entre otras importantes instrucciones.
- Todo el equipo de la empresa debe tener como prioridad la mejora continua y compromiso con ella.

Al momento de forjar Durang su Planificación estratégica, tuvo en cuenta los 3 elementos básicos bajo la cual planifica; que son su Empresa (la organización); los Públicos Meta y la Competencia; en base a este 3 elemento es que podemos definir los objetivos globales de la empresa bajo 4 ejes claves que son:

### *1. Identificación*

Durang, con la inversión en su identidad, busca que su público lo reconozcan y sepan “quién es”; que conozcan a sus productos y servicios y “qué hacen” y “cómo lo hacen” lo cual le permitirá estar en la mente del cliente/consumidor. Para este eje el gran desafío fue su nueva Identidad y packaging.

### *2. Diferenciación*

Más allá de existir para sus clientes/consumidores; Durang tendrá la tarea de lograr que sea percibida diferente a sus competidores, lograr tener atributos que lo hagan diferentes y únicos; por lo cuál en este caso, hoy en día su gran apuesta e inversión fueron las 3 certificaciones conseguidas: BPM, Kosher y empresa libre de T.A.C.C.

### *3. Referencia*

Los dos ejes anteriores, si logran por parte de Durang; lo pondrá en el mercado como “referente” de su categoría o sector, lo cual lo poner por encima de sus competidores; y significa estar considerados por sus públicos y contar con el lindo desafío de ser

la empresa del sector que mejor cumple con sus clientes / consumidores.

#### 4. Preferencia

Una vez lograda la Identificación queremos mostrarles a los clientes que somos diferentes y poder ser referente del mercado; Durang tendrá el desafío de que los clientes lo elijan, que los prefieran por delante de sus competidores. Debe ser una opción de elección válida.

Como conclusión podemos decir que este plan estratégico implementado por Durang deberá estar enfocado en optimizar estos 4 objetivos claves. Tanto la “Comunicación” como la “Imagen” son 2 elementos fundamentales para el éxito de Durang y de cualquier empresa. La comunicación corporativa, por medio de la Identidad de la empresa; proyecta lo que es la empresa y da conocer a sus públicos (clientes meta) los beneficios que la empresa aporta.

#### **ii. Comunicación Corporativa dentro de los objetivos de Durang**

La Comunicación en Durang podemos mencionarla como una fortaleza, y es donde la empresa viene invirtiendo y desarrollando paso a paso hace años, con un plan a largo plazo, y con la paciencia que significa logra presencia a través del mensaje correcto, y ser percibidos como queremos.

La comunicación corporativa se compone de un sin número de elementos que día a día Durang lleva a cabo, que permiten la proyección de la imagen de su empresa en forma eficiente. Básicamente son los mensajes de la empresa a sus diferentes públicos, y lograr integrarse de manera adecuada.

Durang implementa diferentes maneras de comunicar su filosofía empresaria, y dependiendo el origen de sus mensajes y sus públicos destinos;

se implementa de diferentes maneras, estos tipos de comunicación o agrupamos de la siguiente manera, de acuerdo a lo observado en la empresa:

### **Comunicación de Dirección:**

El director de la empresa ejecuta personalmente los mensajes que quiere dar a sus colaboradores y a sus operarios. La empresa es de estructura chata, el mensaje es directo y concreto. A través de esta comunicación, generalmente por reuniones por sector o reuniones de personal; la empresa transmite cual es el rumbo, por ejemplo, al implementar nuevas maneras y proceso de trabajo al certificar normas como BPM, Kosher y fábrica libre de T.A.C.C.

También se observó que hay un trato muy personal y una comunicación fluida entre, el director de la empresa y el personal; permitiendo esta relación directa ser utilizada como método de poder y motivación laboral en el día a día. Esto permite que la visión de negocio de la empresa sea permanentemente compartida y entendida por los colaboradores, empujando todos hacia los mismos objetivos.

La dirección de la empresa se apoya en un estudio quien los asesora en branding y comunicación; permitiendo esto, dejar en manos de especialistas en comunicación la trasmisión o buscar el modo de dar ciertos comunicados.

También es importante destacar que, de forma externa el director es el encargado de comunicar al público externo (clientes, proveedores, entre otros) sabiendo transmitir cual es el rumbo de Durang, y llevando él exclusivamente las relaciones con el público externo especial (stackeholders: individuos con intereses directos o indirectos sobre la empresa, que pueden ser afectados en el logro de sus objetivos por las acciones o decisiones de la empresa).

### **Comunicación de Organizativa:**

Este tipo de comunicación no es muy común en la empresa; ya que no ejecuta comunicados con organismos públicos, o entidades públicas; donde las comunicaciones son indirectas. Y tampoco maneja mensajes con periodistas regionales por el momento. Todo tipo de comunicación que no abarque la comunicación de marketing generalmente recae bajo la comunicación organizativa.

### **Comunicación de Marketing:**

Esta comunicación es una de la más importante usadas en la empresa Durang, ya que contempla o abarca aquellas formas de comunicación que apoyan las ventas de bienes y servicios de la empresa.

En reuniones mantenida con los directivos de la empresa, se ha mencionado que se está invirtiendo mucho en este campo; y como se mencionó que se encuentra contratado un estudio de comunicación y diseño; especializado en dirigir estas comunicaciones no solo para el personal de la empresa sino para los clientes/consumidores meta; realizando diferentes acciones; entre las que podemos mencionar

#### *1. Redes Sociales Durang*

En redes sociales, la empresa lleva ejecutando un plan desde hace 4 años, y cuenta con planificaciones anuales y mensuales, de publicaciones, temarios, saludos por efemérides relacionadas; y transmitiendo mensajes sobre su empresa, sobre cómo lleva a cabo su actividad y lo nuevos respecto a productos y demás novedades.

Las redes sociales que están activas, son Facebook e Instagram bajo el perfil @durang\_aceitunasyencurtidos. Es un buen nexo o lazo de comunicación, para llegar a sus clientes, pero principalmente es la manera

de posicionar la marca en sus consumidores, lo cual es un trabajo a largo plazo.

- FACEBOOK



Gráfico N° 9.1: "Pantalla de la Fan Page de Facebook de Durang" (Fuente; Facebook)

- INSTAGRAM

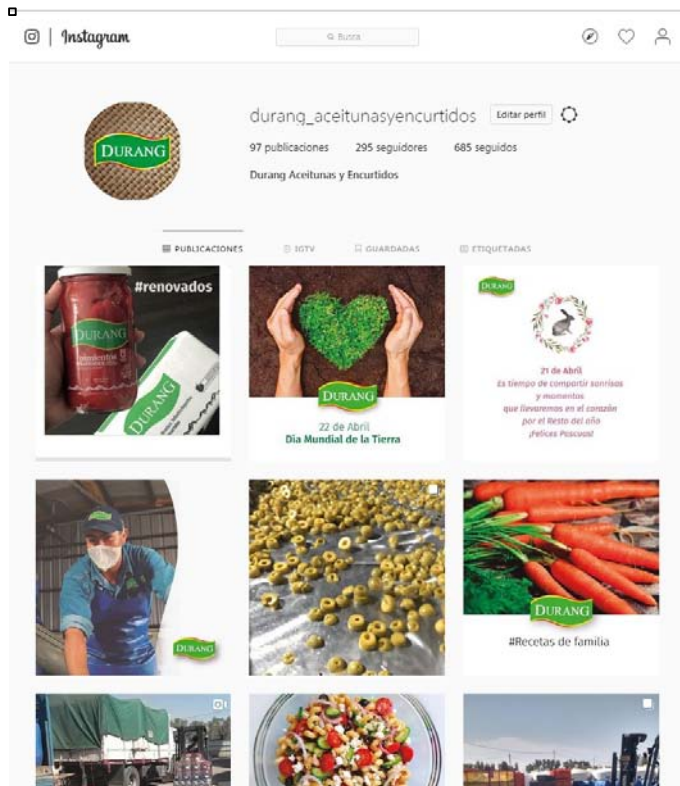


Gráfico N° 9.2: "Pantalla del Instagram de Durang" (Fuente; Instagram)

La programación de las publicaciones y los mensajes, son preparados en equipo entre el estudio de diseño y el personal de la empresa; aprobando las publicaciones el mes anterior, siendo revisadas por el director, para evitar un mensaje erróneo de lo que la empresa quiera transmitir.

A continuación, destacamos algunas publicaciones de diferentes tipos de mensajes y comunicaciones que se presentan:

- *Placas Redes Frases y mensajes*

□



Gráfico N° 9.3: "Placas publicadas en Facebook de Durang" (Fuente; Facebook)

- *Placas Redes Efemérides*

□



Gráfico N° 9.4: "Placas publicadas en Facebook de Durang" (Fuente; Facebook)

- *Placas Redes Personal y actividad de la empresa*



Gráfico N° 9.5: "Placas publicadas en Facebook de Durang" (Fuente; Facebook)

- *Placas Redes Productos*

□



Gráfico N° 9.6: "Placas publicadas en Facebook de Durang" (Fuente; Facebook)

## 2. *Email marketing a base de datos*

En la empresa, se utiliza un medio de comunicación para algunos mensajes especiales que es el "email marketing"; en donde la empresa cuenta con un base de datos conformada minuciosamente por clientes, proveedores, colegas y otras personas que se relacionan habitualmente, en donde los mensajes que se envíen son puntualmente elegidos y la intención de la empresa es no usar masivamente este canal de comunicación; sino usarlo con poca frecuencia para transmitir mensajes importantes de saludos de algunas fechas importantes del año (en conjunto con redes sociales), listas de precios y cambios al respecto, promociones de sus productos o de la empresa y mensajes de nuevas novedades o noticias de la empresa. El concepto de la empresa es no enviar más de 1 o 2 mensajes por este medio al mes.

□



Gráfico N° 9.7: "Placa de muestra de email marketing de la empresa" (Fuente; Estudio As Design)

### 3. Señalética, afiches y cartelería con mensajes motivadores e instructivos

En Durang hemos notado una empresa que se preocupa y prioriza transmitir a los empleados y colaboradores la conducta del orden y limpieza, por ejemplo, entre otros parámetros a tener en cuenta en el área de producción y diferentes lugares en la fábrica.

La empresa implementa un sistema de Señalética, realizado por su estudio de diseño; en donde permite identificar los diferentes sectores de la empresa con cartelería adaptada al diseño de la empresa.

□ **DURANG**

Panel  
información  
G1

Lugar de ubicación:  
ingreso a Galpón 1



Gráfico N° 9.8: "Ejemplo de Señalética de la empresa Durang" (Fuente; Estudio As Design)

También podemos notar, en diferentes lugares de la empresa, que se han colocado indicadores y carteles motivacionales, con frases para transmitir mensajes a sus colaboradores.





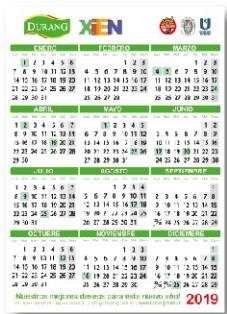
Gráfico N° 9.9: "Ejemplo de Señalética de la empresa Durang" (Fuente: Estudio As Design)

#### 4. *Envíos de tarjetas de salutación; y souvenirs*

En Durang, hay una costumbre anual, en donde ya todos sus clientes y publico interno y externo; espera su tarjeta de fin de año que en el dorso tiene el calendario. Esta tarjeta es enviada en sobre a todos durante el mes de diciembre; y se pone énfasis en año a año enviar un diseño especial, que bajo la premisa de "darle un mensaje de Durang a sus clientes para el nuevo año".

Como se podrán ver en los diferentes diseños que se exponen; siempre cambia el frente, que es un diseño que trasmite el saludo y un mensaje de lo que es Durang; y en su dorso, luego de más de 10 años siempre se pone el mismo calendario.

*Tarjetas diseñadas y enviadas en los últimos 10 años:*



DORSO



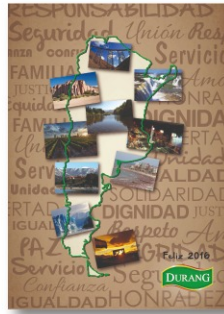
2019



2018



2017



2016



2015



2014



2013



2012



2010



2009

Gráfico N° 9.10: "Diseño de Tarjetas de fin de año de Durang" (Fuente; Estudio As Design)

El director de la empresa nos menciona que “es un fijo esta tarjeta, es un presente y un detalle que ya todos los clientes lo esperan y hasta es reclamado como una obligación”. Depende el año, y las personas de destino se le acompaña con unos souvenirs/regalos con la identidad de la empresa: muchas veces se ha regalado mouse-pad, o tabas de picadas grabadas, agendas, entre otras cosas.

- Algunas de las cosas realizadas durante los últimos años:



Gráfico N° 9.11: “Ejemplo de regalos personalizados de Durang” (Fuente; Estudio As Design)

Afirma el director de la empresa, que cree que estos detalles los marcan como empresa y que sus clientes se sienten felices de recibirlos, ya que están pensando en ellos.

La mayor parte del presupuesto de la comunicación de la empresa está asignado a este tipo de comunicación, más que nada teniendo en cuenta que la empresa atraviesa por un momento de transición y renovación de la imagen de la empresa y del diseño de los packaging de sus líneas de productos.

Como dice la literatura analizada, la comunicación corporativa debe ser dinámica, planificada y concreta, constituyéndose en una herramienta de dirección u orientación sinérgica, basada en una retroalimentación constante.

Lo más importante de cada mensaje transmitido por la empresa es “cómo es percibido” por los públicos internos y externos; ya que de ello depende la

compresión y la actitud que tomarán. En cada mensaje, en cada comunicado la empresa logra dar a conocer a sus públicos el perfil de su Identidad Corporativa.

Como empresa, tradicional y conservadora, uno de los requisitos que se auto exige y le pide a su estudio de diseño; que tenga en cuenta al diseñar cada comunicado o publicaciones; es que se mantenga una coherencia entre lo que se pretende comunicar y lo que realmente se comunica. En resumen, lo que se quiere es transmitir adecuadamente su perfil como empresa, su Identidad.

### **iii. Cultura Organizacional, la esencia de Durang**

Es fundamental tener en cuenta, la importancia que representa la Cultura Organizacional como factor de construcción de la Identidad Corporativa. La cultura de cada empresa nos diferencia del resto de las empresas del sector. La cultura de Durang, es el vehículo y guía de ética, filosofía, calidad, personalidad y el estilo que comprende la organización para con sus públicos internos y externos; y que fundarán la manera de percibir a la empresa.

La cultura de toda empresa es intangible y la Identidad Corporativa se encarga de materializarla. En base a esto, la cultura debe trabajar en simbiosis con la Comunicación.

Podemos observar que en Durang, la cultura de su empresa, está fuertemente asentada, y absorbida por sus colaboradores; ya que se puede percibir y se cumplen las 4 funciones de la Cultura Organizacional en la empresa, en donde cumple:

1. Una diferenciación de sus competidores marcada; a través de que construyo su Identidad Corporativa.
2. Cohesiona internamente a la organización; porque notamos que el personal tiene sentido de permanencia, donde la mayoría tiene una antigüedad considerable.

3. Se ha logrado “converger” los intereses individuales con los de la empresa; compartiendo los valores.
4. Buen clima interno, no solo por el ambiente de trabajo, sino que la empresa se ha preocupado por darle a sus empleados buenas condiciones laborales; y se perciben baja tasa de ausentismo y poca rotación.

Es importante destacar y volver a repasar cuales son los valores determinados por los fundadores de Durang, que conforman la Cultura Organizacional, de la empresa; que se ven reflejados en las actividades, políticas internas y procesos de trabajo que diariamente Durang aplica a su actividad y trasmite a sus colaboradores.

Los VALORES son:

*“Los valores que han caracterizado y serán un permanente reflejo de la empresa y de sus trabajadores son:*

*Responsabilidad.*

*Pasión e Integridad.*

*Perseverancia.*

*Compromiso con la Calidad y el Medio Ambiente.*

*Respeto a las personas.*

*Cooperación y trabajo en equipo”.*

Día a día se trasmite al personal de Durang, que el propósito de la empresa es cuidar la materia prima, como así también sus procesos de elaboración, destacando el potencial de sus colaboradores y el importante rol que ellos cumplen.

## CONCLUSIONES

Una vez presentado el presente trabajo y analizado el caso Durang S.R.L. hemos podido arribar a las siguientes conclusiones:

1. La Identidad Corporativa es el conjunto de características centrales, perdurables y distintivas de la organización. Esta premisa se analizó durante la investigación realizada en la empresa Durang y se puede decir que la empresa cuenta con características centrales y perdurables como promover el cuidado del medio ambiente, contar con productos de calidad que valida a través de diferentes certificaciones aplicadas como Kosher y BPM, la orientación de trabajo al cliente y a la satisfacción de sus expectativas de manera eficientes entre otras características. Pero notamos que no cumple con características “distintivas” que le permitan ser únicos y diferenciarse de sus competidores del sector; en donde a través del tiempo permanezca siendo único y como factor diferenciador.
  
2. La segunda premisa o supuesto teórico presentado en el trabajo de investigación hace referencia que la identidad corporativa auto-diferencia a una organización de las otras de su entorno. En el caso bajo estudio Durang no podemos mencionar una característica diferenciadora o distintiva, pero si tiene otras características que la diferencia a la empresa siendo muy positiva para su accionar como:
  - a. Diseño de packaging moderno enfocando su estrategia en destacar la calidad de la materia prima con la que trabaja, pudiendo mostrar claramente sus productos.
  - b. Contar con una estrategia de branding desarrollada por un estudio de diseño profesional, que orienta a la empresa en sus decisiones de imagen y en las comunicaciones en redes sociales.

- c. Internamente cuenta con personal capacitado y comprometido con el proyecto empresarial. La mayoría del personal permanente supera los 10 años en la empresa, el cual comparte y se amoldo a los valores de la empresa, y a las políticas establecidas.
  - d. La implementación de 3 certificaciones importantes como lo son productos Sin TACC, Kosher y BPM, le están permitiendo ser pioneras en su categoría en contar con productos y procesos que avalan calidad y mayores atributos para los consumidores.
3. En la Identidad Corporativa de Durang, podemos notar como fortalezas que se destaca su estrategia de branding aplicada de manera integral, desde su marca paragua que es la marca empresa hasta el desarrollo del packaging de sus 2 líneas de productos las cuales se fundan desde la estrategia comercial. Otra fortaleza importante a destacar es que tanto la empresa como sus trabajadores han logrado una cohesión de valores compartidos durante los años de trayectoria de la misma, lo que permite a nuevos trabajadores saber cuáles son las políticas y costumbres de la empresa de manera clara y adaptarse rápidamente. Podemos notar que internamente Durang transfiere su identidad con mensajes claros a su público interno y transfiere su filosofía y cultura arraigada de manera efectiva.

Como debilidad de la empresa sobre la que se debe trabajar y mejorar, es la falta publicidad que ayude a mantener los mensajes de comunicación proyectados a los clientes. Notamos una vez que los productos salen de la empresa no hay un servicio de post venta que permita recabar información del mercado y retroalimentarse de ella. Parte de esta falencia también hace que el mensaje de la empresa, al no ser apoyado por fuerza de venta o por publicidad, va perdiendo fuerza o desvirtuándose. La falta de capacitación del personal encargado de la comercialización junto con no tener personal propio-exclusivo, no le permite ser efectivos en la implementación de sus estrategias de comunicación.

El branding es una estrategia de posicionamiento que ha permitido a Durang escalar posiciones en el mercado argentino, ser una marca reconocida, preferida y con una identidad consolidada en el sector de mayoreo, gastronómico o a granel. Pero en su posicionamiento en el mercado de consumidores notamos que a la hora de comunicar mensajes su alcance es amplio, pero esta amplitud hoy le genera debilidad para llegar a los consumidores por la falta de inversión en publicidad.

4. El estudio del caso permitió evidenciar que gracias a la trayectoria de la empresa como productor y al peso de la venta a granel de sus productos, le han permitido comenzar a introducirse en el mundo del fraccionado sin que sea traumático, logrando una buena respuesta gracias a que la dirección decidió ocuparse de trabajar la Identidad Corporativa de la empresa y hacer una estrategia de branding que le permitió el éxito.
  
5. Espero este trabajo sea de utilidad como guía para cualquier tipo de empresa ya que es aplicable sin importar la dimensión de la misma y demuestra la importancia de una Planificación Estratégica como generadora de su Identidad Corporativa. También se debe tener en cuenta que como en todo trabajo de investigación es inconcluso y todavía quedan aspectos sobre los cuales se puede profundizar aún más.



## ANEXO I

### Leyes del Branding (Según Ries A. y Ries L.)

Por lo general, las actividades que realiza el ser humano suelen estar regidas por reglas, principios y/o leyes que hacen posible el control y buen funcionamiento de las tareas que llevan a cabo. La implementación del “branding” no es la excepción, es por este motivo que a continuación se presentarán las 22 leyes que las empresas pueden tener en consideración a la hora de gestarla. Dichas leyes fueron planteadas por Ries, Al y Ries, Laura (2000) en su libro Las 22 leyes inmutables de la marca: cómo convertir un producto o servicios en una marca mundial.

Las 22 leyes que serán presentadas buscan servir como brújula para tener conocimiento acerca de las estrategias que deben tenerse en cuenta a la hora de gestionar la identidad de una empresa. En palabras de Ries, Al y Ries, Laura (2000), la idea es “reducir a 22 ideas básicas, sencillas y fáciles de recordar, una enorme cantidad de principios y teorías” (p. 1) que deben ser usados en el proceso de creación y desarrollo de una institución comercial.

#### 1) La ley de la expansión

Las empresas deben apuntar sus objetivos teniendo como base una visión a largo plazo, es decir, no pensar únicamente en las ventas de hoy, sino los escenarios del mañana. La amplitud de una organización no se mide por la cantidad de ventas que posee una empresa, o por la cantidad de líneas de productos que posee, según lo planteado por Ries, A., Ries, L (2000). Por el contrario, la amplitud o expansión se refiere al hecho de abordar al mercado con productos concentrados en una sola categoría, de forma de calar en la mente de los consumidores, trayendo como consecuencia un aumento en el volumen de ventas.

El concepto de esta ley se basa en que “el poder de una marca es inversamente proporcional a su amplitud” (Ries, A., Ries, L., 2000). Esto se debe a que, a pesar de los esfuerzos que se hagan por ampliar la cuota de mercado o participación de mercado, una empresa debe concentrar sus esfuerzos en cubrir y satisfacer a su público objetivo inicial y crear una zona de influencia que poco a poco debe ir creciendo hasta que la marca sea considerada como sinónimo de excelencia.

Finalmente, las organizaciones deben en este punto responder a la siguiente pregunta planteada por Ries A. y Ries, L. (2000), ¿desarrollar la marca hoy para mover más mercancía mañana, o ampliar la marca hoy para mover producto hoy y ver el declive de la marca mañana?

Un ejemplo que clarifica perfectamente la presente ley es Chevrolet, el cual se encuentra contenido en el texto de Ries A. y Ries, L. (2000). En un intento por expandir su empresa, crearon más de diez modelos de automóviles totalmente diferentes, lo que generó que Ford aumentara sus ventas –porque posee menor cantidad de líneas de marcas y nombres poderosos-. Las empresas deben apuntar a entender cómo piensa el consumidor, es prácticamente imposible que las audiencias recuerden todos los nombres de las marcas, razón por la cual los nombres deben ser cortos, directos y fáciles de recordar.

Por otra parte gran cantidad de empresas, específicamente sus directivos, creen que con apalancar una mega marca principal como en el caso de Chevrolet, los consumidores recordarán los nombres de las marcas individuales (Camaro, Chevy, Optra, Aveo, Monte Carlo, Lumina, entre muchos otros). En realidad, el consumidor asocia en su mente un solo nombre a cada producto.

Es importante tener en cuenta que, al momento de extender la marca de una empresa, se deben evaluar los riesgos y situaciones que puedan presentarse. Los autores del texto destacan que a corto plazo la estrategia puede funcionar, sin embargo, lo ideal es concentrar esfuerzos en una sola categoría.

## 2) La ley de la concentración

En un intento por ofrecer atributos que diferencien a la empresa se debe tener en cuenta la idea de enfocar las estrategias hacia el logro de una especialización de la misma. Cuando una organización es capaz de reconocer sus fortalezas y debilidades, así como reconocer las de la competencia, sus esfuerzos rendirán frutos sin iguales porque se potenciarán aquellos aspectos en los cuales la empresa es realmente buena, idea que rescatan los autores dentro de su libro, según Ries, A. y Ries, L. (2000).

Ser capaz de detectar necesidades que no han sido satisfechas y enfocarse en ofrecer producto y/o servicios que la organización pueda comercializar para suplir estas necesidades es un factor clave. Un ejemplo de esto es Subway, marca de sándwich especializados en panes tipo “submarino” y que encuentra plasmado dentro del libro. Se ha convertido en una empresa de comida rápida insigne en su categoría, sin necesidad de ofrecer extensiones de línea de productos, sino que concentró su propósito a un área en específico.

Las tareas que deben implementarse, según Ries, A. y Ries, L. (2000), en el caso de esta ley, responden a cinco actividades:

- a) Reducir el enfoque: concentrar esfuerzos en influir en un área, especializarse, ser realmente bueno en algo.
- b) Aumentar el stock: ofrecer surtido y variedad de productos.
- c) Comprar barato: procurar invertir en tecnologías que reduzcan los costos de producción.
- d) Vender barato: mantener un buen margen entre costos producción y precios de venta de los productos.
- e) Dominar la categoría: un programa de branding, responde a la necesidad de lograr ser el líder del mercado en una categoría en especial.

El caso de Starbucks, seguramente sea el ejemplo ideal para ilustrar acerca de esta ley. En un mercado en el que existían diversidad de cafeterías, y todas ofrecían infinidad de cosas, el dueño de Starbucks, Howard Schultz, decidió abrir una cafetería con todas las bondades de las demás, pero

especializada en café y en ofrecer a sus clientes un ambiente idóneo y confortable para tomar la bebida. De eso se trata concentrar el enfoque. Sin embargo, Starbucks en los últimos años ha decidido ofrecer otro tipo de bebidas que no son hechas con café, una estrategia que, según Ries, A. y Ries, L. (2000), puede no ser la mejor. La solución no es proporcionar productos de diferente naturaleza, sino vender un mismo producto en sus diferentes variaciones.

### 3) La ley de la comunicación

Antes de invertir en publicidad, las empresas deben establecer relaciones con los medios para lograr su gestación, tal como plantean Ries, A. y Ries, L. (2000).

Esto es un aspecto clave que los publicistas, mercadólogos y otros profesionales del área deben tener en cuenta a la hora de dar a conocer una corporación y que los autores se encargan de dejar muy claro.

Ser el primero en una categoría supone algo nuevo e innovador, lo cual dará de qué hablar en los medios de comunicación. Cuando los medios publican artículos o hacen referencia a una marca se está estableciendo un vínculo en el cual es más importante lo que se dice de la marca que lo que la marca dice de sí misma.

En esencia, Ries, A. y Ries, L. (2000) plantean que “hoy en día, las marcas se crean con relaciones públicas y se mantienen con publicidad”, es necesario ser estrategias que sirvan como consejeros de los directivos de las empresas. Esto se debe a que es preferible gestar una corporación, consolidarla y que goce de un privilegio tal que al momento de invertir en comunicación de marca los resultados sean los esperados.

#### 4) La ley de la publicidad

Es necesario que las organizaciones, en primer lugar, se preocupen por establecerse. Luego de esto, entra en juego la publicidad. La publicidad, según Ries, A. y Ries, L. (2000), es la herramienta que da forma a la empresa y la ayuda a mantenerse en el mercado.

Si se cuenta con bases estables, es decir, que la organización se encuentra en un terreno firme, la publicidad es el puente que hace posible la comunicación y promoción de la marca. De tal manera que se den a conocer los contenidos a través del mensaje publicitario que la marca quiere que los consumidores conozcan, según los planteamientos de Ries, A. y Ries, L. (2000). No se trata únicamente de comunicar “soy el mejor”, sino mensajes en los que las audiencias perciban que, en efecto, se es el mejor. Los autores agregan ejemplos como pueden ser: Heinz, el ketchup favorito; Coca-Cola, destapa la felicidad; Goodyear, número 1 en neumáticos.

Es un elemento que requiere que la marca trabaje con información veraz y perfeccione su gestión de marca con anterioridad, esto hará posible que el mensaje logre mayor alcance.

Finalmente, dentro de esta ley, los autores plantean que a la publicidad “deben verla como un seguro que les protegerá de las potenciales pérdidas causadas por los ataques de la competencia.” (Ries, A. y Ries, L., 2000). Cuando la competencia entre al mercado es cuando mayor publicidad se debe hacer. Esto se debe, a que si se cuenta con un lugar privilegiado en la mente de los consumidores, la publicidad jugará el papel de herramienta que permite la recordación de la empresa: ‘yo estoy presente, no me olvides’, y los esfuerzos de la competencia se verán opacados, o al menos, su alcance será reducido en alguna medida.

## 5) La ley de la palabra

Dentro de las leyes del branding de Ries, A. y Ries, L. (2000) se plantea que las corporaciones tienen una esencia y venden estilos de vida, pero para que esto sea claramente percibido, los atributos de la marca deben ser reconocidos por los consumidores. El público objetivo es el que define a una empresa, para ello es necesario que se adopten estrategias que permitan que el público realice asociaciones de pensamientos unificados que permitan definirla.

No obstante, lo ideal es que exista una palabra en la mente de los consumidores bajo la cual una empresa pueda ser reconocida y diferenciada de cualquier otra, principalmente de la competencia. Por lo tanto, debe ser “una palabra que nadie más posea.” (Ries, A. y Ries, L., 2000).

Los objetivos deben ir enfocados hacia crear marcas que sean usadas comúnmente, e incluso, que su nombre sea usado como verbo. Este es uno de los mayores logros que una empresa puede lograr gracias a la implementación de estrategias de branding, por ejemplo, Google logró que las personas usen “googléalo” como parte de su hablar cotidiano y se ha convertido en un anglosajismo.

Kleenex es la organización, según los autores, que mejor representa esta ley, ¿por qué? Porque Kleenex logró que su marca sea sinónimo de su categoría. La empresa comercializa pañuelos de papel, e incluso, ha logrado aparecer en diccionarios como sinónimo de pañuelo de papel, un reconocimiento que es difícil de negar, y que a pesar de ser riesgoso la marca ha logrado posicionar su nombre en la mente de las audiencias a nivel mundial.

## 6) La ley de las credenciales

En toda relación que se construya, sin importar su naturaleza, deben existir avales que permitan generar confianza, y cierto nivel de agrado, para que se establezca una relación duradera. Las relaciones que construyen las

empresas con sus clientes no son la excepción. Una forma de entender esta ley es que “las credenciales son las garantías que aseguran el éxito de la marca” (Ries, A. y Ries, L., 2000).

Deben existir una serie de beneficios que distingan a la organización. Las promesas básicas de los productos y/o servicios ya no son suficientes porque, en general, todas las marcas prometen lo mismo, según Ries, A. y Ries, L. (2000). Es por esta razón que una marca debe construirse teniendo como base más allá de promesas, atributos que sean lo suficientemente sólidos y consolidados como para ser los representantes de la marca.

### 7) La ley de la calidad

En esta ley, los autores plantean que al momento de lanzar al mercado productos y/o servicios deben procurarse ofrecer ciertos estándares de calidad que hagan posible la supervivencia de la empresa. Si bien es cierto que la calidad es un factor importante a la hora de comercializar productos, puede ser un aspecto muy subjetivo. Es por este motivo que la calidad no es una cualidad sine qua non, sino un atributo que debe ser construido en la mente de los consumidores.

La mente humana es el objetivo al cual hay que prestar especial énfasis y al cual deben ir dirigidas todas las estrategias. En palabras de Ries, A. y Ries L. (2000): “si se quiere crear una marca fuerte, se debe crear una percepción fuerte de calidad en la mente del consumidor.”.

Incluso, el precio da un valor agregado de exclusividad y status a la hora de vender los productos porque los consumidores asocian que al pagar más dinero están obteniendo productos de mejor calidad, según Ries, A. y Ries, L. (2000). En teoría debe ser así, pero no es un requisito indispensable. En este orden de ideas, se piensa que pagar un alto precio por productos hace que las personas sientan que suben de status y pueden permitirse lujos.

En el libro de Las 22 leyes inmutables de la marca: cómo convertir un producto o servicios en una marca mundial (2000) se plasma un estudio que se realizó entre Coca Cola y Pepsi: ¿Sabe mejor una Coca-Cola que una Pepsi? Seguramente las personas parecen convencidas de que, en efecto, es así. No obstante, en las pruebas de sabor a ciegas, la mayoría prefiere el sabor de Pepsi, y aun así no domina el mercado.

El mundo del lujo hace gala de esto, marcas como Rolex, Mercedes Benz, Haagen-Dazs, Dom Pérignon, Montblanc, entre otras, gozan de un prestigio que les antecede por el simple hecho de ser empresas asociadas al lujo, su elevado precio hace que las personas sientan que suben de status. Rolex hizo relojes más grandes y pesados con la caja de una sola pieza y una correa integrada al conjunto. Montblanc hizo sus plumas más gruesas. Haagen-Dazs añadió más crema de leche a sus helados.

He ahí la fórmula que han aplicado grandes compañías y que les han funcionado; cada uno de los ejemplos otorgados por Ries, A. y Ries, L. (2000). Por último, el cliente de un Rolex no lo compra para ser más puntual, sino para que la gente vea que puede permitirse el placer de comprarlo. El alto precio es un beneficio para el consumidor, siempre y cuando verdaderamente el producto sea bueno.

#### 8) La ley de la categoría

Cada empresa se desenvuelve en un rubro en específico, el cual pertenece a cierta categoría de producto o servicio. En el marco de su actividad comercial “una marca líder debe promover la categoría, no la marca” (Ries, A. y Ries, L., 2000) para poder garantizar que se genere un interés en el colectivo por adquirir los productos, sobre todo para que los clientes sean capaces de elegir.

Contrario a lo que se piensa, una de las formas de mantener a los consumidores interesados en una categoría es la existencia de competencias.



El ejemplo que colocan esta ocasión Ries, A. y Ries, L. (2000) es el de Pepsi y Coca-Cola, al establecer una guerra mundialmente conocida que ha traído beneficios a ambas compañías, por ende, eliminar a la competencia no debe ser una opción porque se reduce la porción de mercado. En cambio, al existir competencia, aumenta.

En el branding, “el aspecto más eficiente, más productivo y más útil, es crear una nueva categoría” (Ries, A. y Ries, L., 2000). Una vez que una organización haya agotado las posibilidades de dominio dentro de un segmento de mercado, sus estrategias pueden hacer posible la creación de nuevas categorías de productos en la cuales sean los primeros, para esto es necesario un conocimiento pleno del mercado producto de las investigaciones de mercado.

#### 9) La ley del nombre

El nombre que se le asigne a una empresa tendrá resultados a largo plazo, razón por la cual se debe definir un nombre lo suficientemente acertado como para que los consumidores lo recuerden por siempre. Ries, A. y Ries L. (2000) plantea que una organización:

A corto plazo, necesita una idea única o un concepto novedoso, para poder sobrevivir. Le hace falta ser la primera de una nueva categoría. Necesita poseer una palabra en la mente del consumidor. Pero a largo plazo, la idea única, o el concepto novedoso, desaparece.

Queda solamente la diferencia entre el nombre de la marca y los nombres de marca de la competencia. El nombre es garantía de éxito, es el conjunto que transmitirán la identidad, la cultura y los valores corporativos de la corporación. “Todas las marcas tienen una identidad, pero no todas pueden presumir ser reconocidas.” (CEEI, 2008). El nombre irá asociado a una serie de percepciones que estarán en la mente de los consumidores; el nombre de una empresa posee un valor sin precedentes porque se convierte en la carta de presentación, qué al ser mencionado, una serie de pensamientos vendrán a la mente de las personas

que lo escuchen. Es un rasgo diferenciador y definitorio, según Ries, A. y Ries, L. (2000).

#### 10) La ley de las extensiones

Según Ries, A. y Ries, L. (2000), en el mundo del branding se tiene la creencia de que una empresa es mejor porque posee mayores líneas de productos en el mercado. En la práctica, no es así. La toma de decisiones es, quizá, un arma de doble filo porque puede servir para que una empresa surja, o por el contrario, se hunda.

Marlboro –una marca con no menos de 12 variedades diferentes- tiene sólo el 30% del mercado de cigarrillos en Estados Unidos, un ejemplo que usan para explicar la ley.

En el caso de las extensiones de línea de productos, es preferible que “antes de lanzar la próxima extensión de línea, preguntémonos qué pensarán los consumidores de nuestra marca actual cuando vean la extensión de línea” (Ries, A. y Ries, L., 2000). Una organización con amplia trayectoria puede perjudicar su imagen al momento de extender su dominio en el mercado. No se trata únicamente de ofrecer productos y/o servicios de forma deliberada, sino de crear una imagen en la mente de los consumidores, en la cual la marca o la empresa, sea reconocida por ser la mejor en el ámbito en el que se desenvuelve.

En un intento por fidelizar a los clientes, las corporaciones deben primero agotar todos los recursos que puede ofrecer un segmento de mercado, esto pasa por conocerlo y ganarse a la mayoría de los consumidores; así lo plantean los autores de las “Las 22 leyes inmutables de la marca: cómo convertir un producto o servicios en una marca mundial (2000)”. Es un trabajo que requiere de años y experiencia, sobre todo saber codificar las señales e información que da el mercado. Una vez que se tiene un dominio de un segmento de mercado garantizado, es el momento en el cual una empresa puede pensar en lanzar una extensión de línea de producto.

Para los autores, un caso que merece especial atención es el de Coca-Cola, la empresa lanzó una segunda marca llamada "Tab", la cual tuvo bastante éxito al momento de Pepsi ofrecer su nuevo producto: Pepsi Light. De hecho, en un principio Coca-Cola optó por sacar Coca-Cola Light al mismo tiempo, pero Tab adelantó en cuota de mercado a Pepsi Light en 32%.

Por otra parte, una cosa es lanzar extensiones de productos, otra es lanzar nuevas marcas. Desde el punto de vista estratégico resulta más beneficioso crear marcas totalmente diferenciadas unas de otras, cada una con su personalidad.

#### 11) La ley del compañerismo

Como se ha venido planteando, y siguiendo las directrices planteadas por Ries, A. y Ries, L (2000), las empresas deben tomar con madurez el hecho de que entren al mercado otras empresas. Esto se debe a que de esta manera se estimula la demanda, trayendo como consecuencia un aumento en el volumen de ventas, y se genera un efecto de ruido alrededor de la categoría, el cual permite que mayor cantidad de usuarios se sientan atraídos por adquirir productos y/o servicios de la categoría en cuestión.

Una organización no puede establecer un monopolio porque esto no garantiza que el mercado esté plenamente satisfecho, sino que su actividad está sujeta al hecho de ser el único que ofrece cierto tipo de producto o servicio. De hecho, lo mejor que le pudo pasar a Coca-Cola fue Pepsi, según los autores, porque poder elegir estimula la demanda. Incluso, esto puede impedir el desarrollo de un mercado potencial, el llamado consiste en no dejarse llevar por la codicia y la ambición porque no son factores que permitan una fidelización por parte del consumidor. Por el contrario, al entrar un nuevo producto al mercado los consumidores pueden preferirlo, debido a la necesidad de probar algo nuevo, innovador y diferente: necesidad de cambio.

El único escenario en el cual puede presentarse una situación diferente a la descrita anteriormente, radica en el hecho de que “hay que tener presente que ninguna marca puede poseer jamás la totalidad del mercado (a menos, por supuesto, que sea un monopolio protegido por el Gobierno).” (Ries, A. y Ries, L., 2000). En efecto, un gobierno puede ser el único ente que goce de cierto privilegio al momento de propiciar un monopolio, lo cual no significa que los consumidores estén plenamente satisfechos.

## 12) La ley del genérico

La originalidad y el conocimiento del mercado permitirán crear organizaciones poderosas que trasciendan en el tiempo, según Ries, A. y Ries, L (2000). Para ello es necesario que no se haga uso de los lugares comunes a la hora de construir una corporación, ni a la hora de posicionarla. El nombre de una empresa debe ser representativo, fácil de pronunciar, diferente y distintivo, de manera tal que los consumidores no lo olviden nunca.

Alguno de los errores comunes que se cometen a la hora de asignar un nombre a una marca es asociarlo directamente con la categoría en la que se encuentra el producto o servicio. Tal es el caso de: General Motors, General Electric, Estándar Oil, American Airlines, entre otros. Es en este momento en el cual se crean las brechas para el fracaso, “una de las vías más rápidas hacia el fracaso es usar un nombre genérico para una marca” (Ries, A. y Ries, L., 2000). El problema de los nombres genéricos es no poder diferenciarse de la competencia.

La presente ley, planteada por los autores, busca que se asignen nombres creativos, originales e independientes a las marcas. A la hora de gestionar una empresa, el nombre representa un rasgo de gran importancia porque, al final del día, es el legado del branding: construir un nombre. Este nombre será la palabra clave al momento de que los consumidores se refieran al producto y/o servicio que se está comercializando, por lo tanto, su pronunciación y uso conlleva a una serie de asociaciones mentales que deben ser cuidadosamente trabajadas.

Una corporación se construye teniendo como eje el nombre de la misma. Sin ese factor una empresa no es nada, de ahí su importancia, según Ries, A. y Ries, L. (2000). Hoy en día es una ley que puede ser motivo de polémica porque gran cantidad de empresas tienen incorporado algún rasgo de su categoría dentro del nombre. Sin embargo, lo que se recomienda actualmente es no tomar este tipo de decisiones. Las empresas que en la actualidad tienen incorporado el nombre de la categoría, es porque tienen años en el mercado y ya gozan de cierto prestigio, con base en los planteamientos de los autores.

### 13) La ley de la empresa

A continuación, se presenta una ley bastante polémica en el ámbito del branding porque separa el concepto de empresa y marca, según Ries, A. y Ries, L. (2000). Se plantean como dos visiones distintas, pero que van ligadas una a la otra. No obstante, como toda ley, existen sus excepciones.

En esencia, se establece que son dos términos que tienen distinta naturaleza. Aunque suene un poco redundante, una empresa es una empresa; una marca es una marca. En el ámbito corporativo, según los autores Ries, A. y Ries L. (2000), el nombre de una marca debe imperar sobre el nombre de una empresa, esto quiere decir que los esfuerzos deben ir enfocados hacia que los consumidores recuerden la marca porque están comprando los valores, atributos y bondades que le ofrece una marca, no una empresa. Los clientes no compran empresas.

Se entiende que una empresa que se dedique a la producción y comercialización de productos y/o servicios, nace con el objetivo de brindar satisfacción a las necesidades propias de los consumidores. Además de ello, la empresa se origina para crear marcas, estas marcas son, o deben ser, las verdaderas protagonistas.

En el branding, lo ideal es crear y gestionar corporaciones que satisfagan verdaderamente las necesidades de los consumidores, así tenga una sola marca. Por otra parte, se plantea que se establezca la diferencia entre empresa y marca porque “la empresa es la organización que fabrica o produce la marca. No es la marca en sí” (Ries, A. y Ries, L., 2000). Entonces, al momento de implementar una estrategia de branding, los autores recomiendan que el nombre de la empresa no sea necesariamente el nombre de la(s) marca(s) que comercialice(n). Esto permitirá a los consumidores asociar ideas, pensamientos y criterios propios para la marca en sí misma.

Sin embargo, como se mencionó anteriormente, existen excepciones a la regla. Esto quiere decir que “la mejor estrategia de branding es usar el nombre de la empresa como nombre de marca” (Ries, A. y Ries, L., 2000). Las empresas también pueden ser usadas como marcas que vendan estilos de vida, status, lujo, placer y otra serie de atributos que los consumidores puedan percibir al mencionar el nombre. No obstante, se siguen gestionando las marcas que comercializa la empresa por separado, en el sentido de que cada marca es independiente y responde a necesidades diferentes, son protagonistas que no tienen que ir directamente ligados al nombre de la empresa.

Dicho de otra manera, “es a la marca a la que hay que dedicar toda la atención. Si se tiene que utilizar el nombre de la empresa, úsese. Pero si hay que hacerlo, que sea de manera decididamente secundaria.” (Ries, A. y Ries, L., 2000). Las acciones deben dirigirse a fortalecer las estrategias de marca que la empresa posea para que se construya un nombre, que poco a poco, gane posicionamiento por sí solo. Para ellos, es un error en el mundo del branding que el nombre de la marca tenga que ir directamente ligado al nombre de la empresa, que el consumidor conozca el nombre de la empresa debe ser un plus, un valor agregado, más no un factor determinante para adquirir el producto o servicio.

Para los autores, una estrategia que ha tenido éxito es la Procter & Gamble, la empresa coloca el nombre de marca en letra enorme en el frente del paquete y relega The Procter & Gamble Company en letra minúscula a la parte

inferior del mismo, así es como se manejan sus marcas Ariel, Bold, Tide, entre otros.

#### 14) La ley de las sub-marcas

El branding requiere de tiempo, esfuerzos y una toma de decisiones asertiva. Es por esta razón que se debe poner especial énfasis en las estrategias futuras que serán implementadas. Una mala decisión en el presente puede poner en peligro las buenas decisiones tomadas en el pasado. Una de las maneras de destruirlas es lanzando sub-marcas, según lo planteado por los autores Ries, A. y Ries, L (2000) en su texto Las 22 leyes inmutables de la marca: cómo convertir un producto o servicios en una marca mundial. Entendiendo que las sub-marcas son adaptaciones o la incorporación de nuevos y distintos atributos a una marca que ya está consolidada en el mercado.

La ley de las sub-marcas busca que no se tomen decisiones apresuradas a la hora de querer expandir la participación de mercado. De hecho, una sub-marca lo que puede lograr es cortar las conexiones previamente construidas con la marca corporativa principal, esto se debe a que se han creado conceptos y percepciones alrededor de una empresa que pueden verse perjudicadas a la hora de lanzar al mercado una sub-marca. Existe una ambigüedad de criterios que afecta la imagen de ambas, es decir, pueden chocar unas con otras, y los consumidores pueden optar por preferir a la competencia.

La clave para la toma de decisiones, es pensar como cliente para garantizar el éxito. Si no se toma en cuenta a los consumidores, probablemente la marca vaya directo al fracaso comercial. La fuente de información por excelencia deben ser los consumidores y el mercado. Un caso que usan como ejemplo es el de Holiday Inn, la marca creó una serie de submarcas que desvirtuaron su esencia y confundieron a sus clientes (Holiday Inn Crowne Plaza, Holiday Inn Express, Holiday Inn Select, Holiday Inn SunSpree Resorts y Holiday Inn Garden Court).

### 15) La ley de los hermanos

Ries, A. y Ries, L. (2000) plantearon una premisa que versa “siempre hay un momento y un lugar para lanzar una segunda marca”. Una vez que una marca ha agotado los recursos que el mercado y los consumidores le otorgan en su categoría, existe la necesidad de que se proceda a constituir una nueva marca que responda a necesidades que no han sido satisfechas. La experiencia, el liderazgo y el conocimiento del mercado harán posible que una marca pueda expandirse para lograr resultados.

La forma en la cual los autores plantean esta expansión, consiste en crear una familia de marcas que potencien el poderío y control del mercado durante décadas. Estrategias en la cual cada marca tenga su propia esencia, personalidad e identidad. Cada una debe ser diferente y cumplir una función, en lo que a necesidades del cliente se refiere.

Para Ries, A. y Ries, L. (2000) un ejemplo de una empresa que cuenta con una familia de marcas hermanas es: Time Inc. La organización cuenta con el aval de poseer siete marcas de revistas claramente diferenciadas y con una participación en el mercado que las distingue por ser líderes en sus categorías, las marcas hermanas son las siguientes: Time, Fortune (y no Time de los negocios), Life (y no Time de las fotos), Sporst Illustrated (no Time de los Deportes), Money (no Time de las finanzas), People (no Time de los famosos) y Entertainment Weekly (no Time del Ocio). Se poseen siete marcas y una empresa; un cuerpo comercial y una organización.

### 16) La ley de la forma

El logotipo de una empresa, y en especial de una marca, es de gran importancia. Es por esta razón que el diseño del logotipo es un factor crucial al momento de ejecutar el branding. “Un logotipo debería diseñarse para ajustarse a los ojos. Ambos ojos” (Ries, A. y Ries, L., 2000).



Como se puede observar, el aspecto creativo también es manejado a la hora de incorporar el branding a las estrategias de una empresa y una marca. El logotipo es la carta de presentación de una marca/organización, es por este motivo que debe ser agradable al ojo humano y debe diseñarse con el objetivo de ser un emblema o símbolo de fácil recordación, que muestre los atributos de la marca y que al ser observado sea recordado de inmediato por los consumidores.

### 17) La ley del color

En este orden de ideas, se presentan los colores que representarán a la marca. Un factor valioso a la hora de diseñar el logotipo, debido a que no es una decisión que se toma a la ligera, sino que responde a una serie de criterios abordados por diferentes áreas de conocimiento, como la psicología.

Ahora bien, el uso de la psicología del color puede ser una herramienta clave para escoger los colores que representarán a la marca. Como recomendación, Ries, A. y Ries, L. (2000) plantean que “una marca debe utilizar el color opuesto al que use su competidor principal”. No sólo eso, sino que sea un símbolo de distinción por el cual la organización sea reconocida en el mercado, tanto por los consumidores como por su competencia.

La elección de los colores no puede ser menospreciada, si no en algún momento será un tema que deberá ser (re)trabajado. Los colores usados en el logotipo son uno de los elementos por los cuales una empresa será identificada.

### 18) La ley de las fronteras

En un mundo globalizado y un mercado dinámico de transacciones comerciales y culturales, una empresa no debe plantearse límites, sino subirse al tren de la globalización. Esto pasa por aprovechar la dinámica de trabajo y

oportunidades de expansión que provee un mundo globalizado, todos planteamientos de Ries, A. y Ries, L. (2000).

En el branding no existen barreras que limiten el alcance que pueda tener una corporación, todo es cuestión de detectar las oportunidades del mercado y tomar las decisiones correctas. En definitiva, una organización no debe conocer fronteras.

### 19) La ley de la coherencia

Para los autores de Las 22 leyes inmutables de la marca: cómo convertir un producto o servicios en una marca mundial (2000), la empresa debe representar algo en concreto y mantenerlo con el pasar de los años, estas representaciones son las que definirán la identidad corporativa y potenciarán la imagen corporativa. La construcción de mensajes coherentes y relacionados entre sí, permitirán que se consolide en el mercado, que los consumidores perciban a la empresa como un símbolo de respeto y se conecten con ella a través de los sentimientos.

El esfuerzo que la organización invierta en el presente, será la cosecha del futuro. Un posicionamiento efectivo no se logra de la noche a la mañana. “La marca no se crea en un día. El éxito se mide en décadas y no en años.” (Ries, A. y Ries, L., 2000). Garantizar la permanencia de una empresa a lo largo de los años es una labor que implica trabajo y dedicación.

### 20) La ley del cambio

Por lo general, se debe atravesar un proceso de evolución en el cual la empresa se adapte a los cambios del mercado, esto no quiere decir que la esencia y personalidad de la misma deba cambiar, sino adecuarse a las situaciones que se presentan. Se parte de la premisa planteada por Ries, A. y Ries, L. (2000), “no hay nada absoluto ni en la vida, ni en el branding”. Es una

excepción a la regla, en la que se demuestra que no todo está escrito, las estrategias definirán a la corporación. Por otra parte, los cambios pueden surgir, debido a que son necesarios en algún momento, pero siempre teniendo en cuenta la mente del consumidor porque es el que marca la pauta a la hora de trazar las estrategias.

Hay tres situaciones en las cuales, según Ries, A. y Ries, L. (2000), se amerita un cambio:

a) La marca es débil o inexistente en la mente del consumidor. En este caso, se puede hacer lo que sea con la marca. Si la empresa no es lo suficientemente reconocida, los directivos pueden tomar la decisión de aplicar un giro de 180°, sin que esto implique pérdidas o cambios negativos en la percepción del consumidor. Es un “lujo”, en sentido figurado, que una marca puede darse en pro de mejorar su desempeño en el mercado.

b) Se quiere desplazar la marca a un eslabón más bajo. Desde el punto de vista de precios, ajustar para encajar. En algunos casos, es preciso tomar medidas que permitan lograr un mejor posicionamiento. En términos estratégicos, el posicionamiento táctico, o por precio, puede ser una opción que la marca perciba como viable. El objetivo es ser un competidor aguerrido y fuerte para no ser devorado por los compañeros de la categoría, según Ries, A. y Ries, L. (2000). No obstante, debe ser una opción bastante analizada porque se parte del supuesto que la empresa tiene cierto posicionamiento logrado en la mente de los consumidores, una mala decisión puede ser el fin de su presencia en el mercado.

c) La marca está en un sector poco dinámico y el cambio se producirá lentamente. Surge un proceso natural en el cual el cliente marca la pauta, “cuando se les intenta decir a los clientes que la marca es diferente de lo que era antes, rechazarán el mensaje.”

(Ries, A. y Ries L., 2000). Esto quiere decir que si el sector en el cual se desenvuelve la organización no es dinámico, ésta no puede cambiar los paradigmas que tiene el consumidor en su mente, más bien debe adaptar el cambio a las necesidades y exigencias del consumidor. De lo contrario no se obtendrán buenos resultados. El consumidor debe ser entendido, es la fuente de información.

### 21) La ley de la mortalidad

Así como existe un ciclo de vida de los productos, existe un ciclo de vida de la empresa para los autores. Es preciso adoptar estrategias que permitan una toma de decisiones certera y adaptada a las exigencias del mercado. Detectar las nuevas oportunidades a tiempo es de vital importancia porque permitirá a la organización prever las acciones que debe tomar.

Las empresas, en algún momento, llegan al declive y en muchos casos “la eutanasia es a menudo la mejor solución.” (Ries, A. y Ries, L., 2000). Es por esta razón que las instituciones deben invertir en la próxima generación a tiempo porque se garantiza su presencia en el mercado, así sea realizando nuevas cosas. La visión a futuro es un factor primordial, así como el proceso de cambio y adaptación; más importante aún, conocer el mercado.

### 22) La ley de la singularidad

Los autores animan en la última ley a los directivos de las empresas, publicistas y demás involucrados en el proceso del branding a mantener el concepto eje de la misma y que el cliente potencial sepa reconocerlo. Responde a la unificación de todas las leyes anteriores y cómo trabajando a partir de un concepto eje, se comunica a los consumidores lo que la empresa quiere transmitir.

El llamado es a plantear objetivos y trabajar en base a una sola idea que sea el motor que de vida de una organización, “es tan simple y tan difícil como eso” (Ries, A. y Ries, L., 2000). Los autores resumen de una forma bastante sencilla lo que supone una estrategia de branding, apegada a las leyes planteadas anteriormente, un término que engloba una serie de factores, elementos y leyes que están ahí para ser cumplidos, pero la práctica es la que realmente definirá los logros de la misma.

Las 22 leyes del branding componen una serie de pasos que, según Ries, A. y Ries, L. (2000), deben ser considerados para obtener resultados provechosos a la hora de implementar una estrategia de esta naturaleza.

## BIBLIOGRAFÍAS Y FUENTES

### Bibliografías

- Costa, J. (2007). Identidad Corporativa. Madrid. La Crujía
- COSTA, Joan (2004). "DirCom on-line. El Master de Dirección de Comunicación a Distancia". Grupo Editorial Desing. 1ra Edición.
- Costa, J. (2004). La imagen de marca. Buenos Aires: Ediciones Paidós.
- Chaves, Norberto. La Imagen Corporativa, 1990. Editorial Gustavo Gili
- Van Riel, C. (1997). Comunicación Corporativa. Madrid, Edit. Prentice Hall.
- Capriotti, P. (2009). Branding Corporativo: Fundamentos para la Gestión Estratégica de la Identidad Corporativa. Santiago: Andros Impresores.
- Caprotti, P. (2013). Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa. Santiago: Andros Impresores.
- Pizzolante, Ítalo. (2004). "El poder de la comunicación estratégica". Editorial Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá.
- Muriel M. L. y Rota. (1985) "Enfoque social de relaciones públicas" Ed. Andina. Quito, Ecuador.
- Villafañe, Justo.(1999) "La gestión profesional de la imagen corporativa". Ed. Pirámides. Madrid, España.
- Ries, Al y Ries, Laura (2000). 22 leyes inmutables de la marca: cómo convertir un producto o un servicio en una marca mundial. Madrid: McGraw-Hill.
- David, F. (1999). Conceptos de Administración Estratégica, México: Editorial Prentice Hall. Quinta Edición.
- Hernández Sampieri, Fernández y Baptista (2003). Metodología de la Investigación. 5ta. Edición

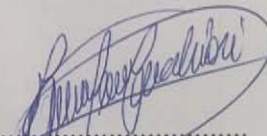
### Fuentes Digitales

- Genesis de la Identidad C.: <http://www.razonypalabra.org.mx/antiores/n34/jcosta.html>
- Historia de la Imagen: <https://artes2010.wordpress.com/2010/05/07/la-evolucion-de-la-imagen/>

## DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta los derechos de terceros.

Mendoza, 26 de Julio de 2019



.....  
Firma y aclaración

Número de registro: 22.192  
DNI: 29.008.277