

## **Unidad 13**

---

- Un programa eficaz de identidad corporativa.

# 4

## Un programa eficaz de identidad corporativa

*En las secciones siguientes veremos varios modelos de referencia tomados de la literatura sobre publicidad y relaciones públicas (4.2). A esto le seguirá una descripción de los diferentes modelos existentes elaborados en el contexto de un enfoque más holístico de la comunicación corporativa (4.3). Tras ello, veremos un resumen de varios modelos de programa de identidad corporativa descritos en la literatura internacional (4.4). Mi propio modelo se presentará (4.5) y se desarrollará con respecto a cinco elementos esenciales del programa de política de identidad corporativa (4.6).*

### 4.1 Introducción

La comunicación corporativa tiene tres responsabilidades principales (ver pág. 22). La primera es desarrollar iniciativas dirigidas a estrechar el gap entre la imagen deseada de la empresa y su imagen real. En segundo lugar, deben establecerse los puntos de partida comunes, para permitir a las organizaciones que desarrollen un perfil consecuente con “la empresa tras la marca”. El tercer elemento es la organización de la comunicación; desarrollo e implantación de pautas para la coordinación de toda comunicación interna y externa, y control y regulación de la comunicación en la práctica.

Aunque estos tres elementos están muy relacionados unos con otros, sin duda implican actividades diferentes, y no es posible elaborar un único plan que los incluya a todos. Normalmente, una campaña de imagen corporativa está relacionada con un plan de comunicación corporativa. Esto significa que debe tener un enfoque sistemático a largo plazo, en el que todas las actividades de comunicación de la organización (tanto en sentido amplio como en sentido estricto) estén dirigidas a conseguir de una posición de partida positiva (directa o indirecta) con los públicos objetivo con los que la empresa mantiene una relación de dependencia. En la práctica, hay varias listas de comprobación, planes de acción, etcétera, que pueden ser de utilidad para tomar decisiones correctas en tales situaciones. En la literatura especializada, puede encontrarse material relevante en dos disciplinas básicas de comunicación corporativa: publicidad y relaciones públicas. La naturaleza aplicada de los planes de acción dificultan la elaboración de un modelo que pudiera describirse como “científico”. Sin embargo, la literatura ofrece modelos que van más allá de la simple lista de posibles puntos de referencia. Tenemos como ejemplo el trabajo de Bernstein (1986), Olins (1989), e Ind (1990).

La mayoría de los manuales de comunicación de márketing contienen un modelo implícito, según el cual se elabora una estructura "ideal" de publicidad y promoción. Un enfoque "ideal" de este tipo es el descrito por Ray en su obra, *Advertising and Communication Management* (1982). Lo primero que hay que hacer es determinar las características generales del punto o tema que se va a comunicar. Se determinarán los objetivos del márketing, y el presupuesto total disponible de la comunicación, dividido entre los diferentes elementos del mix. Podemos ver el modelo de Ray en la Figura 4.1.

El procedimiento puede resumirse así:

1. Realizar un análisis de la situación para establecer los puntos fuertes y débiles de la empresa, y para identificar los objetivos, productos, precios, consumidores, y relaciones comerciales.
2. Determinar los objetivos de márketing.
3. Establecer el presupuesto total de comunicación para la campaña.
4. Asignar los recursos a las distintas actividades de comunicación que formarán parte de la campaña. Las diferentes actividades serán coordinadas.
5. Tomar decisiones específicas para poner en funcionamiento a las actividades de comunicación. Esto implica establecer objetivos de comunicación, posicionamiento de la comunicación, elección del contenido del mensaje, y los medios a utilizar.
6. Determinación de la forma final de los presupuestos, y la introducción de los procedimientos de control para su implantación.

La literatura holandesa propone otro modelo. En la parte 7 de la serie de ocho partes de *Het Merk* ("La Marca") (1990), Franzen y Holzhauer describen, mediante un modelo, cómo desarrollar una unidad ideal de publicidad. A diferencia del modelo de Ray, basado, sobre todo, en las decisiones internas de la empresa, el enfoque adaptado por Franzen y Holzhauer está basado en la perspectiva externa de la agencia de publicidad. Podemos ver la estructuración de su modelo en la Figura 4.2.

El modelo tiene cinco fases principales. En primer lugar, análisis de la situación. En esta fase, se presta especial atención tanto a la posición de los competidores como a la naturaleza del problema que da lugar al contenido de la comunicación. En segundo lugar, se desarrolla un claro retrato de las fuerzas y debilidades potenciales de la fuente de la comunicación: ¿Quién es la fuente, qué ofrece, que piden, y cómo se ha llevado a cabo la comunicación hasta ahora? En tercer lugar, se reúne más información sobre el público objetivo; se hacen las mismas preguntas que para la recopilación de información sobre la fuente. En cuarto lugar, se elige la estrategia de comunicación, es decir, se decide lo que se va a comunicar, a quién, a través de qué medio, y cómo. En quinto lugar, se calcula el efecto de la campaña de publicidad.

Modelos de este tipo también se encuentran en la literatura de relaciones públicas. Un buen ejemplo es el proceso de relaciones públicas de cuatro pasos elabora-

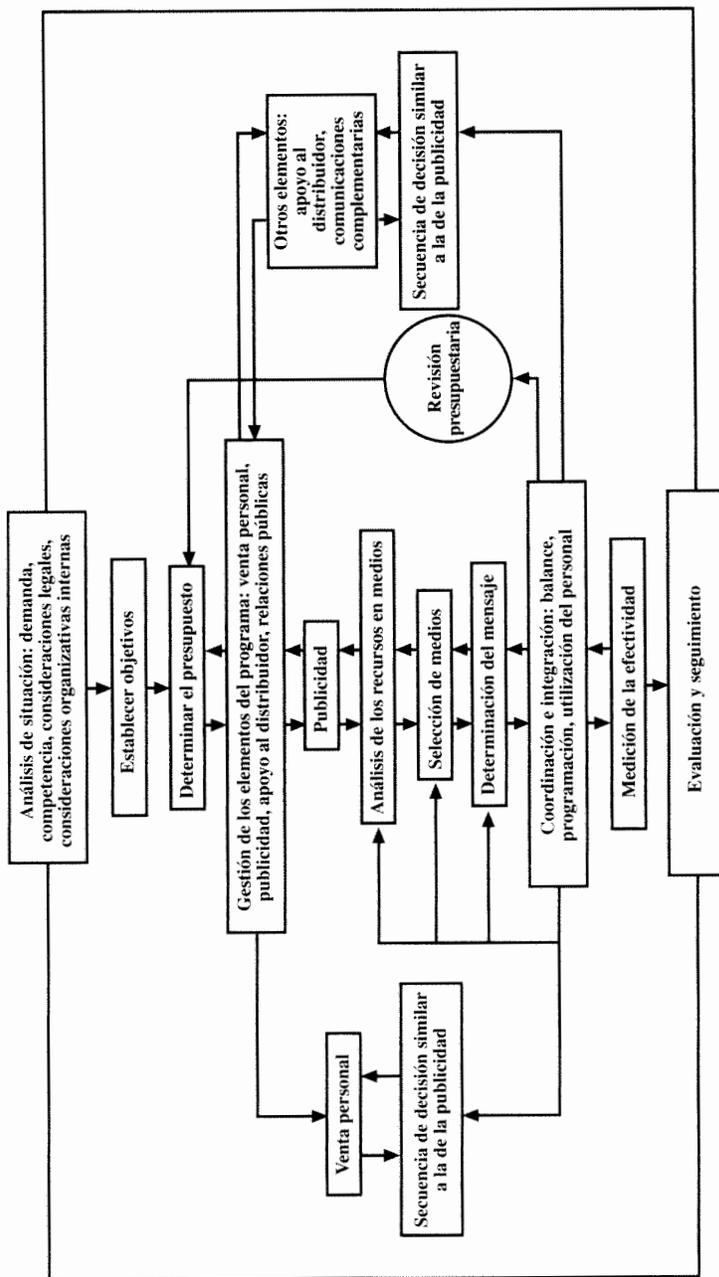


Figura 4.1 Modelo de publicidad de Ray (1982)

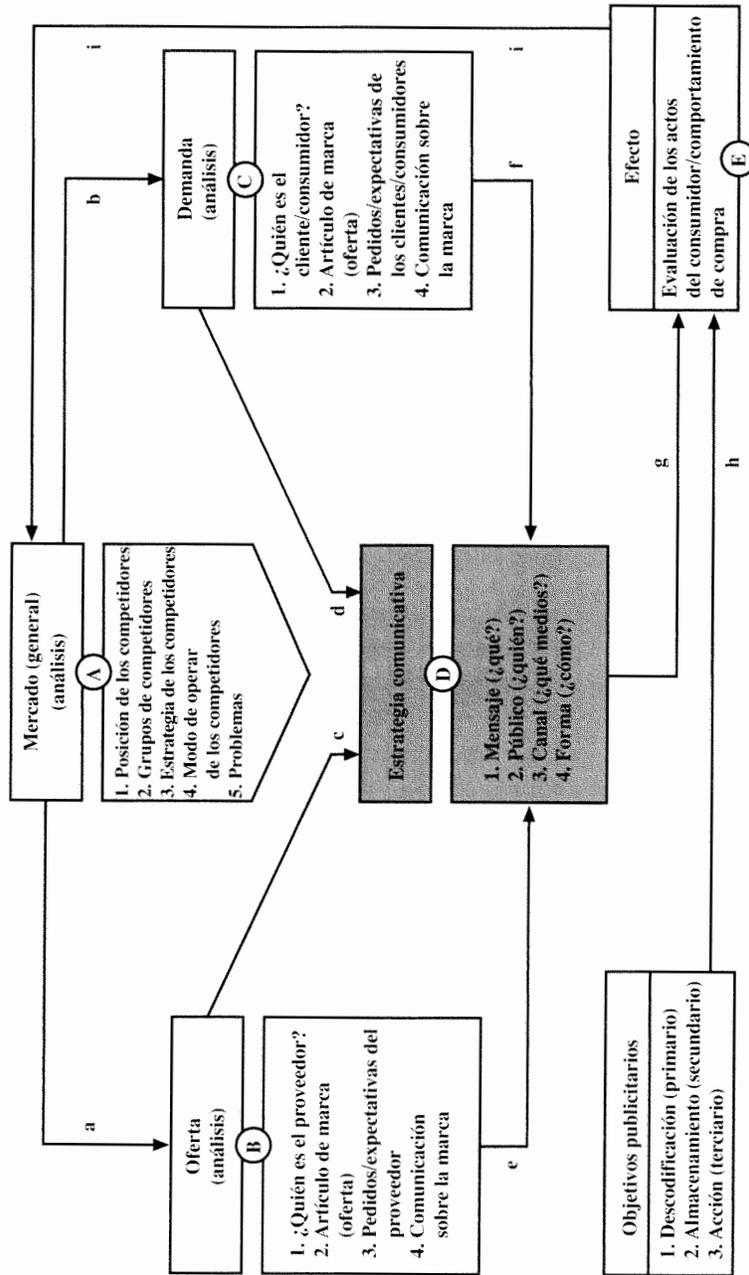
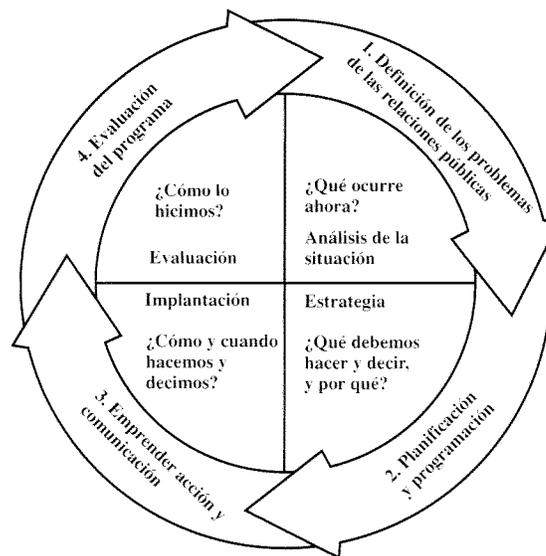


Figura 4.2 Modelo de publicidad de Franzen y Holzhaner (1990)

do por Cutlip, Center, y Broom (1994). Vemos los mismos elementos básicos en su modelo (ver Figura 4.3).

Siguiendo la buena tradición americana, los autores han formulado cuatro afirmaciones para describir los cuatro pasos esenciales de su modelo. El paso 1 trata la respuesta a la siguiente pregunta, "¿Qué está ocurriendo?" Esto lleva a la acción de la función de "inteligencia" del departamento de RRPP de la empresa, es decir, debe llevarse a cabo una investigación para determinar la naturaleza del problema que es el contenido de la comunicación. El paso 2 intenta responder a la pregunta, "¿Qué debemos hacer, y por qué?" La respuesta llevará a tomar decisiones relacionadas con los objetivos y los públicos objetivo, propuestas para la aplicación de recursos, y selección de procedimientos para poner todo el plan en acción. El paso 3 implica la implementación de la estrategia elegida. Se resume en la pregunta, "¿Cómo y cuándo lo hacemos o decimos?" Finalmente, el paso 4, espera la respuesta de la pregunta evaluadora, "¿Qué tal lo hicimos?"

Los modelos estudiados hasta este punto son representativos de la gama de modelos que encontramos en la literatura. Son generalmente similares, y todos ellos pueden dividirse en tres fases distintivas: preparación, implantación, y evaluación. Hay que señalar que la literatura nos ofrece más información sobre la fase de preparación, mientras que la práctica dedica mayor esfuerzo y dinero a la implantación. Existe una contradicción similar en relación a la fase evaluadora: también recibe mucha atención en la literatura. Sin embargo, en la práctica, apenas se hace uso del conocimiento disponible. Esto se explica por razones pragmáticas, como el coste de



**Figura 4.3** Proceso de relaciones públicas en cuatro etapas (Cutlip et al., 1994)

la investigación. También se atribuye, en parte, a las “demandas” de la ciencia. Van Woerkum (1984) ha señalado que se continúa haciendo la mayoría del trabajo de evaluación sobre papel. Mientras que esto puede tener un valor científico, sirve de poco en la práctica. Desarrollaré estos aspectos en el Capítulo 5.

### 4.3 Modelos prácticos

En la última década, muchas consultorías han empezado a ofrecer sus servicios en el campo de la comunicación corporativa. Entre los primeros productos que intentaron vender, estaban sus propios sistemas de desarrollo e implantación de las campañas de identidad/imagen corporativa. Las grandes asesorías han puesto sus estudios a disposición de un público más amplio por medio de charlas y publicaciones, lo que significa que podemos tratarlos en el presente libro.

Resumimos los elementos básicos de estos modelos prácticos a continuación. Al elaborar un programa de comunicación corporativa, todos los modelos utilizan los datos de investigación para establecer comparaciones entre la situación real de la empresa en un momento X con respecto de la identidad y la imagen, y la situación deseada en el momento Y. (Ver Tabla 4.1).

En casi todos los modelos prácticos, este análisis forma la base para idear el plan más realista que reduzca la separación entre la situación real y la situación deseada con respecto de la identidad y la imagen. La mayoría de los modelos prácticos estudiados aquí, no ofrecen más que un retrato del enfoque general adoptado por las distintas asesorías. Sin duda, habrá que realizar los ajustes necesarios de acuerdo a los problemas identificados dentro de cada organización.

#### 4.3.1 Modelo práctico 1: Thomas y Kleyn

El modelo Thomas y Kleyn comienza con la “fase de investigación y análisis”. Los datos recogidos en esta fase, forman la base de un plan multifase que indica la información necesaria, que ha de recogerse sobre los públicos objetivo internos y externos, para formular una estrategia de comunicación. Los siguientes elementos son siempre claves en la estrategia de comunicación:

- (a) ¿Cuál es el problema real?
- (b) ¿Cuáles son los objetivos a realizar?
- (c) Públicos objetivo: hay que dividirlos entre competidores y aliados en el lado de la oferta; los consumidores de los bienes o servicios de la empresa (en el lado

**Tabla 4.1** De situación real a situación deseada

	Identidad	Imagen
Momento X	Situación real (1)	Situación real (2)
Momento Y	Situación deseada (3)	Situación deseada (4)

de la demanda); y las organizaciones que ocupan una posición intermedia entre las partes del lado de la demanda y las del lado de la oferta.

- (d) Mensaje.
- (e) Elección del medio de comunicación.
- (f) Establecer prioridades, es decir, elegir la forma en la que dirigirse a los públicos objetivo.
- (g) Examinar las elecciones a nivel conceptual por medio de briefings a los especialistas creativos (pretest)
- (h) Fase creativa real tras el pretest.
- (i) Ejecución de la campaña.
- (j) Evaluación de la campaña.

### **4.3.2 Modelo práctico 2: Blauw y Blank**

Este modelo también enfatiza la investigación base del programa de comunicación corporativa. El modelo consiste de doce fases:

1. Inventarios e investigación.
2. Proposición.
3. Identidad.
4. Públicos objetivos y establecer objetivos.
5. Declaración de la misión.
6. Posicionamiento.
7. Estrategia.
8. Tácticas.
9. Planificación del presupuesto.
10. Escenario.
11. Implantación.
12. Evaluación.

Según Blauw, el posicionamiento es el núcleo de la estrategia de la imagen (1994). Se intenta, por medio de una posición equilibrada, crear una posición de imagen exclusiva y distintiva en las memorias de todos los miembros de los públicos objetivo de la empresa. En el modelo desarrollado por Blauw y Blank, se enfatiza la elección de un elemento distintivo que se incluirá en el mensaje de la comunicación corporativa. Esto es menos explícito en los otros modelos prácticos. El énfasis elegido por Blauw y Blank, sin duda está ligado a la publicidad corporativa de base, de las fuerzas conductoras dentro de esta agencia.

### **4.3.3 ¿Quién hace qué?**

En ambos modelos observamos una diferencia entre la fase de formulación de la estrategia y la fase de implantación. Según Blauw, la mayoría de las consultorías de comunicación corporativa, conceden importancia a la formulación de la estrategia, mientras que las agencias publicitarias, que también trabajan en este campo, se la

dan a la implantación. Debido a que la implantación exige la mayor parte del presupuesto de comunicación corporativa, las agencias publicitarias son responsables de ese gasto. Así mismo, esto también significa que más consultorías podrían - y quizás deberían - involucrarse en el proceso total de comunicación corporativa.

#### 4.4 Literatura internacional

La literatura internacional ha dedicado mucho espacio a la forma ideal de crear un programa efectivo de identidad corporativa. Con pocas excepciones (p. ej., Lux, 1986; Ind, 1990; Keller, 1990), los autores tienden a hacer una lista de los aspectos de los modelos que, en su opinión, son más importantes, sin describir, de manera explícita, un plan multifase. Bernstein (1986), señala la importancia de lograr “claridad en casa” antes de embarcarse en una campaña externa. La “rueda de la empresa” (Figura 4.4) puede entonces utilizarse como ayuda para coordinar todas las actividades de comunicación de la empresa.

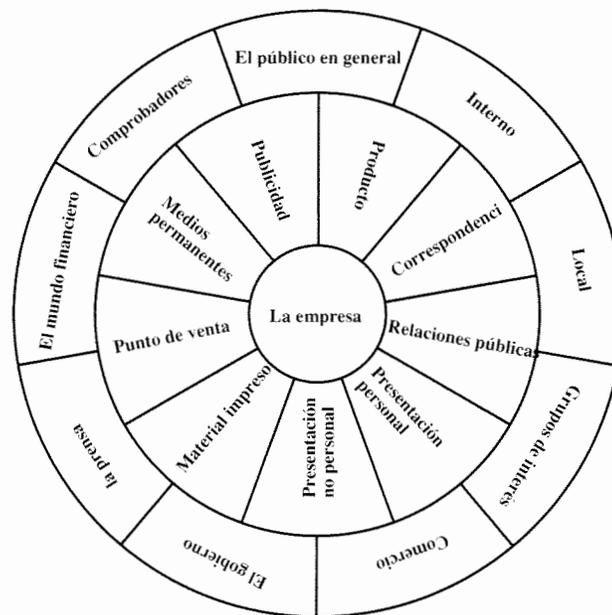


Figura 4.4 Rueda de la empresa de Bernstein (1986)

El autor americano, Garbett (1988), aboga por el uso de la misión corporativa como punto de partida del programa de la identidad corporativa. Cree que todo output comunicativo debe estar al lado de "la visión básica de la empresa". Ind (1990) adopta una postura similar al recalcar la inseparabilidad de la identidad y la estrategia. Basa su modelo de identidad corporativa en el modelo de cinco fuerzas de Porter (1985), para comprender mejor a "las fuerzas que conducen a la competencia dentro de un sector". Seguidamente, debe establecerse la "posición corporativa". "Una empresa con una clara estrategia genérica, con toda probabilidad, actuará bien. Una empresa que no busque una estrategia clara, tenderá a estancarse en medio, y, por tanto, actuará mal". Ind fue uno de los primeros autores en tener en cuenta los problemas de la implantación de un programa de identidad corporativa. Presta atención a la necesidad de dejar que pase un largo período de tiempo para un programade ese tipo - "a veces tarda, literalmente, años en completarse" - y la necesidad de un "plan de trabajo", y un "manual" en el que se indiquen las prioridades. Por último, debe establecerse la "propiedad" de las tareas particulares de campo.

Olins (1989), Napoles (1988), y Carter (1982), tres conocidos especialistas en diseño corporativo, dan una gran importancia a los aspectos visuales de la identidad corporativa. Olins da una detallada descripción del plan multifase que utiliza para crear una nueva identidad para una organización. En primer lugar, se entrevista a figuras internas y externas para obtener una orientación general. A estas les sigue, primero una audit (visual), después una audit de la de comunicación, y una audit del comportamiento. Una vez concluidos estos análisis, la estructura de la identidad será clara, y podrá comenzarse el trabajo hacia la nueva identidad visual. Tras examinar los conceptos a desarrollar, se comienza la implantación del "lanzamiento/introducción".

En la literatura alemana, los planes de identidad corporativa multifase los facilitan Lux (ver Birkigt y Stadler, 1986) y Keller (1990). Los análisis de la situación real y la determinación de la situación deseada, son claves en ambos modelos. Keller describe cinco fases:

1. Preparación y definición del problema.
2. Análisis de la identidad real.
3. Diseño de una identidad deseada y sistema de dirección.
4. Producción del concepto.
5. Evaluación de la implantación y la actuación.

#### **4.5 Planificación de política de identidad corporativa**

Casi toda la información necesaria para crear un programa de identidad corporativa se encuentra, a grandes rasgos, en los modelos teóricos que existen en las diversas áreas especializadas de comunicación, y en los modelos prácticos de comunicación corporativa integrada. La única desventaja de dichos modelos es que le conceden demasiada importancia a la comunicación en sentido estricto. Por otro lado, le pres-

tan muy poca atención al lado “administrativo” del programa de identidad corporativa, en relación a la estrategia y la comunicación organizativa.

A continuación describiré mi propio modelo para un programa de identidad corporativa. Este modelo está edificado sobre los anteriormente descritos y es consecuente con mi amplia concepción de identidad corporativa, tal y como aparece en el Capítulo 2. En mi opinión, un *programa de identidad corporativa es un enfoque sistemático, a largo plazo, del total de las actividades de comunicación de la organización (tanto en sentido amplio como en sentido estricto). Su meta es lograr que la empresa alcance una posición de partida positiva (directa e indirecta) en relación a los públicos objetivo con quienes la empresa mantiene relaciones de dependencia, al mejorar la familiaridad y la apreciación de las intenciones de la organización.*

Utilizamos aquí el término “programa de política de identidad corporativa” (PPIC) para indicar la estructura de un programa de identidad corporativa. El PPIC consta de diez pasos importantes (ver Figura 4.5.)

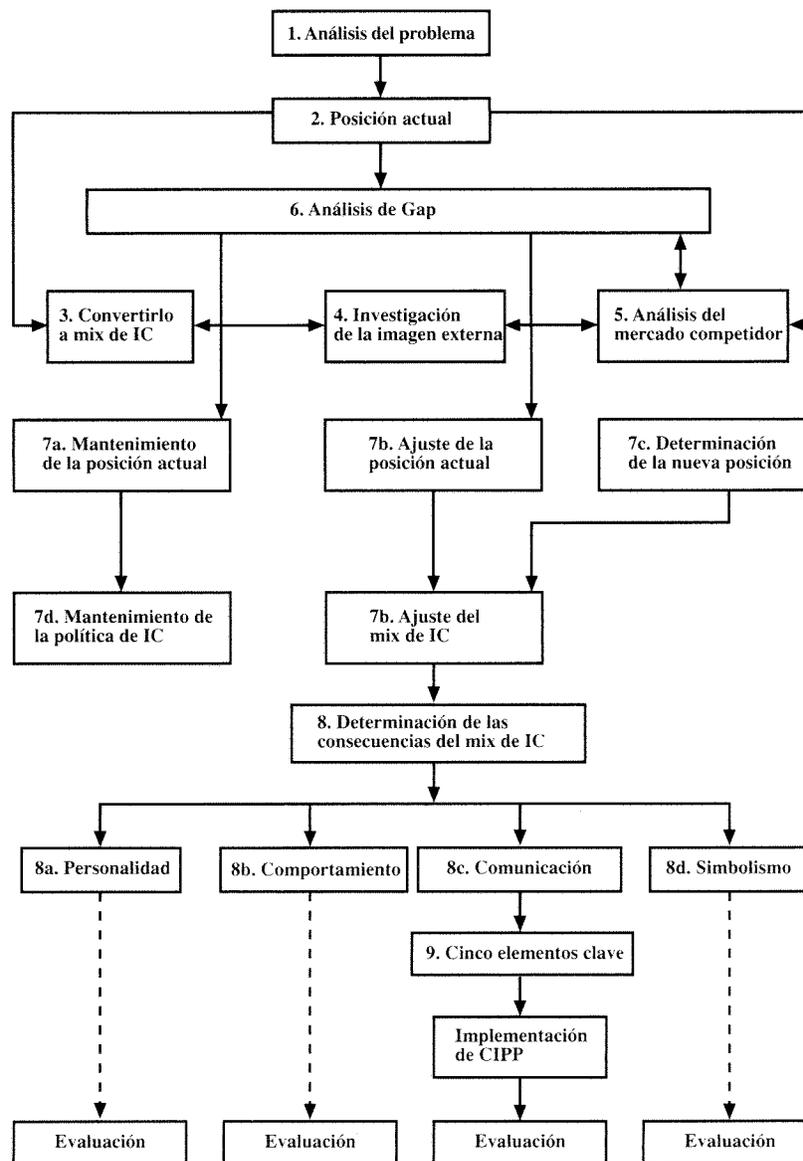
#### **4.5.1 Paso 1: Análisis del problema**

En todos los modelos tratados de las secciones 4.2 a 4.4, tema constante era el problema de lo que debería ser el contenido de la comunicación. A menudo se concede importancia a un problema parcial que experimenta la empresa, por ejemplo, un punto de conflicto con una parte externa interesada, o una dificultad que causa una disminución de la participación en el mercado, en una combinación concreta producto/mercado. Sin embargo, un programa de la IC requiere un enfoque más holístico, porque han de considerarse las formas para crear la identidad de la organización. En concreto, esto significa que deben identificarse las características distintivas de la organización, tal y como aparecen en su comportamiento. En otras palabras, el “problema” al que se enfrenta el programa de identidad corporativa, es el de encontrar las características principales de una organización que parezcan ser las mismas durante un tiempo, y distintivas en comparación con otras organizaciones.

#### **4.5.2 Paso 2: Determinación de la posición actual**

La literatura académica describe varios métodos de ayuda para identificar las características distintivas de los productos, especialmente de los nuevos productos. Muchas de estas técnicas también pueden usarse a nivel organizativo. Como ejemplos están las técnicas utilizadas en la medición de la imagen, y otros métodos basados en la percepción y la preferencia. Hay, además, métodos desarrollados específicamente para su uso a nivel organizativo. Las publicaciones de la gestión de la estrategia describen estas técnicas. Incluyen análisis SWOT (puntos fuertes, puntos débiles, oportunidades, y amenazas), análisis del sector de Porter (1985), y otras técnicas similares, por ejemplo la de Daems y Douma (1989). También son útiles varios de los análisis de la cartera de productos.

Antes de tomar la decisión de embarcarse en un nuevo rumbo, y, basándose en una nueva situación, es aconsejable que se tenga en cuenta el rumbo que se eligió



**Figura 4.5** Programa de política de identidad corporativa (CIPP)

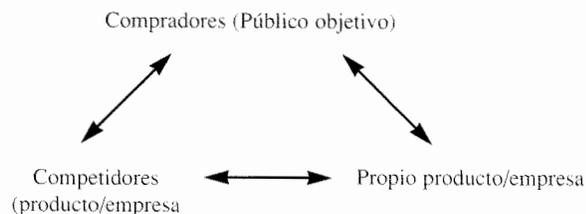
en el pasado, por qué se eligió, y cuáles son los cambios en las circunstancias que justificarían un cambio de estrategia. Cada línea de estrategia es - o debería ser - consecuencia lógica de la establecer prioridades para elegir una ventaja competitiva. Las técnicas que lograrían esto, son, normalmente llamadas de "posicionamiento". Ray afirma que "Posicionamiento es la combinación de consideraciones atractivas y competitivas que pueden dar a una marca (empresa) una percepción distintiva, o posición, en la mente del consumidor (del público objetivo)" (Ray, 1982).

Básicamente, la tarea consiste en localizar, con la ayuda de las distintas técnicas de posicionamiento, tres públicos interrelacionados que contengan información sobre los puntos fuertes y débiles de la organización, la naturaleza del mercado o los públicos objetivo, y los puntos débiles y fuertes del competidor. Van Min (1990) nos lo muestra mediante diagrama (ver Figura 4.6). La información necesaria se obtiene de informes existentes o mediante entrevistas a figuras clave dentro o fuera de la organización.

Se analiza a los públicos objetivo utilizando teorías y modelos tomados del campo de conducta del consumidor. Un ejemplo lo constituye el gráfico de factores individuales y de grupo que influyen en los miembros de los públicos objetivo cuando toman la decisión final de comprar. Hay que señalar, que hay diferencias entre la forma en la que los consumidores toman la decisión de comprar y la forma en la que lo hacen las organizaciones (industriales) (ver Kotler, 1988). En la práctica, podrían utilizarse las bases de datos disponibles mundialmente, y que contienen información sobre las características generales de los públicos objetivo en relación a las pautas del consumo de medios, y sus percepciones específicas y preferencias respecto a los productos concretos.

Se puede llevar a cabo un análisis de la organización utilizando una de las muchas variantes de SWOT, o una técnica global de audit, en posible combinación con audits de funciones especiales. Hay varias audits disponibles para la calidad de gestión, márketing, finanzas, producción, etcétera.

Hay, así mismo, una gran variedad de técnicas similares para el análisis de la del sector y/o la competencia (ver Daems y Douma, 1989).



**Figura 4.6** Esquema de posicionamiento de Van Min

### **4.5.3 Paso 3: Test del paso de la posición actual al de mix de la IC**

Una vez determinada la posición (estratégica) de una organización, es necesario comprobar si se tradujeron las características distintivas elegidas previamente de forma consecuente, en formas explícitas de comunicación (comportamiento), y en formas implícitas (comunicación y simbolismo). Esto no sólo es importante a nivel organizativo, sino también a nivel de las empresas de apoyo o de las áreas funcionales. Desde el punto de vista de la comunicación, hay que prestar atención a la forma en la que la posición estratégica se traduce en perfil de comunicación.

### **4.5.4 Paso 4: Determinación de la imagen de la organización entre los públicos objetivo más importantes**

La forma en la que la empresa deseaba anteriormente presentarse a sí misma, debe contrastarse con la imagen que de ella tienen los principales accionistas y agentes financieros. Esto implica, en primer lugar, que la empresa tenga un claro retrato de los públicos objetivo más importantes de los cuales depende, y sobre los cuales desea influir, tanto por razones comerciales directas como por otras consideraciones menos comerciales. Uno de los métodos que más se utiliza para situar en un gráfico a estos públicos, es el conocido análisis de los accionistas y agentes financieros. Los accionistas y agentes financieros son públicos de personas que pueden estar, o no estar, representados en las organizaciones, y con los que la organización mantiene una relación de interdependencia.

En segundo lugar, implica una familiaridad con las distintas imágenes que tienen los diferentes públicos objetivo de la organización, además de entender dichas imágenes. La mayoría de las grandes organizaciones han encargado, recientemente, varios estudios de imagen, por lo que el grado de acuerdo entre la posición reciente y "la" imagen puede calcularse ampliamente con la ayuda de este material. Sin embargo, hay muchos casos en los que esta información no está disponible, o si hay datos para manejar, no se aplican por completo a todos los públicos objetivo de la empresa. En estas circunstancias, sigue siendo útil intentar comprender mejor la imagen de la organización entre los distintos públicos objetivo relevantes. No tiene mucho sentido hacer cambios si no es evidente que sean necesarios, o cuáles deberían ser. Los métodos apropiados se tratan en el Capítulo 3.

### **4.5.5 Paso 5: Determinación del mix de IC de los competidores**

A la hora de decidir si una organización debería mantener su posición previa, hay que tener en cuenta tanto a los cambios internos y discrepancias entre identidad e imagen, como a los cambios en el mix de IC de los competidores. Un cambio de estrategia por parte de uno de los competidores llevará, a la larga, a un cambio en su enfoque de la comunicación. Un cambio de esta clase debe observarse con sumo

cuidado, y constituye la base para una nueva apreciación de nuestro propio enfoque de la IC.

Al analizar el enfoque de la IC de los competidores, siempre se tiende a razonar de fuera hacia dentro. Esto significa que, en un principio, se dirige la atención, sobre todo, a la información pública, en la que encontramos indicaciones de cambios de dirección. La información pública incluye artículos en publicaciones o revistas profesionales, informes anuales, y otros materiales impresos para públicos objetivo financieros, anuncios, folletos, etc. Si fuentes públicas como éstas, no producen suficiente información, pueden utilizarse métodos "indirectos" como, por ejemplo, entrevistas a los representantes de una empresa, o presentando "fuentes no atribuibiles". Sin embargo, la gente se limita, normalmente, a las fuentes públicas.

#### 4.5.6 Paso 6: Análisis de gaps: ¿debe conservarse o renovarse el mix de IC?

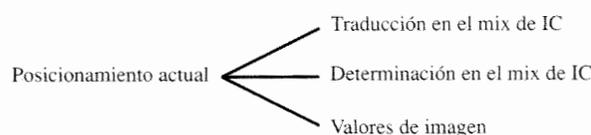
La posición actual ha de determinarse y tomarse en cuenta en relación a tres factores importantes: el grado en que la posición se traduce en mix de IC, la actitud de los competidores, y la imagen externa. Esto permite una decisión equilibrada sobre si la posición actual, y, por tanto, en mix de IC resultante, debe cambiar, y, de ser así, hasta qué punto. No cabe duda que el análisis podría llevar a la conclusión de que no hay razones para un cambio. Sin embargo, esto no ocurrirá a menudo, ya que es probable que si hubiera razones para un cambio, el ejercicio no se hubiera llevado a cabo en un principio.

La elección entre ajustar partes de la posición o renovarla por completo -ambas necesitarían cambios en el mix de IC- podría hacerse según la naturaleza de los gaps entre los cuatro factores mencionados anteriormente (ver Figura 4.7).

No hay criterios claros para decidir si los gaps son tales que impliquen que uno o más deban cerrarse. Sin embargo, el análisis muestra si existen gaps o no, y dónde se encuentran los problemas en concreto. Es, entonces, mucho más fácil de identificar las líneas a seguir para buscar una solución.

#### 4.5.7 Paso 7: Resultados del análisis de gaps

El análisis de gaps puede llevar a tres posibles resultados. En primer lugar, que todo vaya bien y que no sea necesario tomar ningún tipo de acción. En segundo lugar,

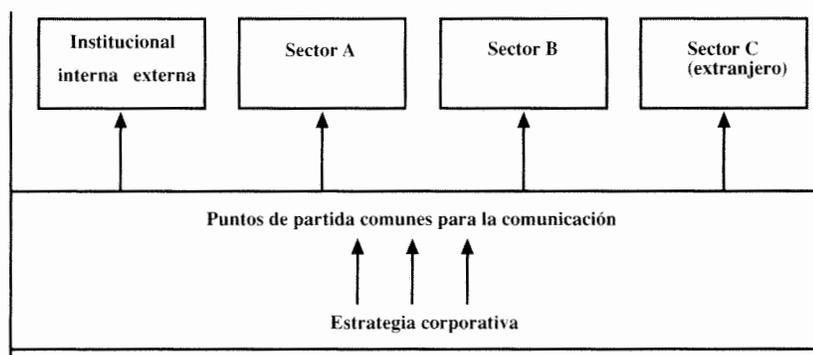


**Figura 4.7** Análisis de la separación

que ciertas partes de el mix de IC no respondan por completo a las necesidades del posicionamiento. En este caso, "sólo" será necesario llevar a cabo los ajustes en las subáreas. El tercer resultado del análisis de la gaps, y el que tiene consecuencias de mayor repercusión, sería que el posicionamiento estratégico, como un todo, necesitara ajustarse o renovarse, lo cual, sin duda, asignaría diferentes necesidades para el mix de IC.

#### 4.5.8 Paso 8: Implicaciones para el mix de IC

En la última de las situaciones que acabamos de describir, el posicionamiento (estratégico) debe transformarse en descripción (comunicativa). Dicha descripción es la traducción comunicativa del posicionamiento (estratégico) elegido, en conceptos atractivos para el público objetivo seleccionado. Esto se aplica a la comunicación en sentido amplio (comportamiento de la organización), y a la comunicación en su sentido estricto (comunicación y simbolismo de la organización). Para poder aplicar de forma amplia el perfil comunicativa a todas las áreas relevantes de la comunicación, es necesario localizar los llamados "puntos de partida comunes en la comunicación". Esto significa identificar, a nivel abstracto, el valor, o valores, más importantes que pudieran traducirse en términos de RRPP o márketing, o llevarse a otras áreas de comunicación. Un ejemplo hipotético puede aclarar este punto. Supongamos que una empresa ha elegido una estrategia de posicionamiento que permita al empresario mayor libertad de acción. Esta nueva posición podría llevarse a la práctica mediante la introducción del leasing y el factoring, que permitan al empresario quitarse de en medio ciertas tareas. Este será un cambio demostrable. El tema central de la comunicación, dentro de las diversas áreas de mercado, sólo se presentará de forma consecuente si existe un claro acuerdo sobre cómo el término "aumento de libertad de acción", el cual conlleva diferentes interpretaciones, debe traducirse, de hecho, en varias formas de comunicación utilizadas por la empresa.



**Figura 4.8** Definición de los puntos de partida comunes para toda la comunicación de la organización

Para permitir cierto grado de libertad para la comunicación dentro de los diversos mercados, sería útil señalar una especie de anchura de banda (puntos de partida comunes para la comunicación) en la cual debe actuar la comunicación. Esto significa expectativas específicas respecto al conocimiento deseado, la actitud (qué sentimientos se intenta evocar sobre ella), y el comportamiento que uno desea estimular. Sin duda, habrá que diseñar un mensaje que se ajuste a cada grupo objetivo, pero, en el fondo, todas los mensajes deben ser los mismos. En la Figura 4.8 vemos esta situación para una organización imaginaria.

#### **4.5.9 Paso 9: Programa de política de identidad corporativa: cinco elementos de la comunicación.**

Tras definir todos los puntos de partida comunes para todas las áreas de la comunicación, debe elaborarse el programa de identidad corporativa. En general, los temas que se tratan en la literatura académica, y aquéllos que tratan las publicaciones que versan sobre la práctica, son los mismos. En resumen, siempre hay un análisis interno y externo tras el cual se define la estrategia; después, en la fase de implantación, se define el concepto del mensaje, se eligen los medios, y se decide por la organización general del proyecto. En la fase definitiva, todos los autores enfatizan la necesidad de una evaluación, es decir, evaluar hasta qué punto se han logrado los objetivos.

Se deduce del estudio de, por ejemplo, van Woerkum (1984), que tales programas no pueden verse como planes multifase tradicionales, sino más bien como procesos de búsqueda iterativa. Van Woerkum describe lo que él denomina camino cognitivo (es decir, recopilación de conocimientos), y camino electivo (elegir), en relación a la toma de decisiones en la programación de actividades comunicación. Señala que el camino cognitivo proporciona entendimiento, mientras que el camino electivo, nos lleva hacia la decisión; en la práctica, hay un continuo movimiento de un lado a otro que nos lleva a un incremento del entendimiento y a tomar decisiones cada vez más concretas (ver van Woerkum, 1984).

Las observaciones de van Woerkum se refieren, en principio, a la preparación sistemática de una campaña. Sin embargo, hay, por lo menos, dos diferencias esenciales entre un programa de identidad corporativa y un plan multifase de campaña. En primer lugar, un programa de identidad corporativa implica prestar atención a la comunicación, tanto en sentido amplio como estricto. En segundo lugar, no tiene que ver con una campaña, sino con toda la comunicación de una organización como resultado de un cambio de posicionamiento. Una vez establecidos los puntos de partida comunes para la comunicación, deben construirse varios planes multifase al mismo tiempo. Esto implica a la comunicación interna, y a todas las formas de comunicación externa que utilice la organización.

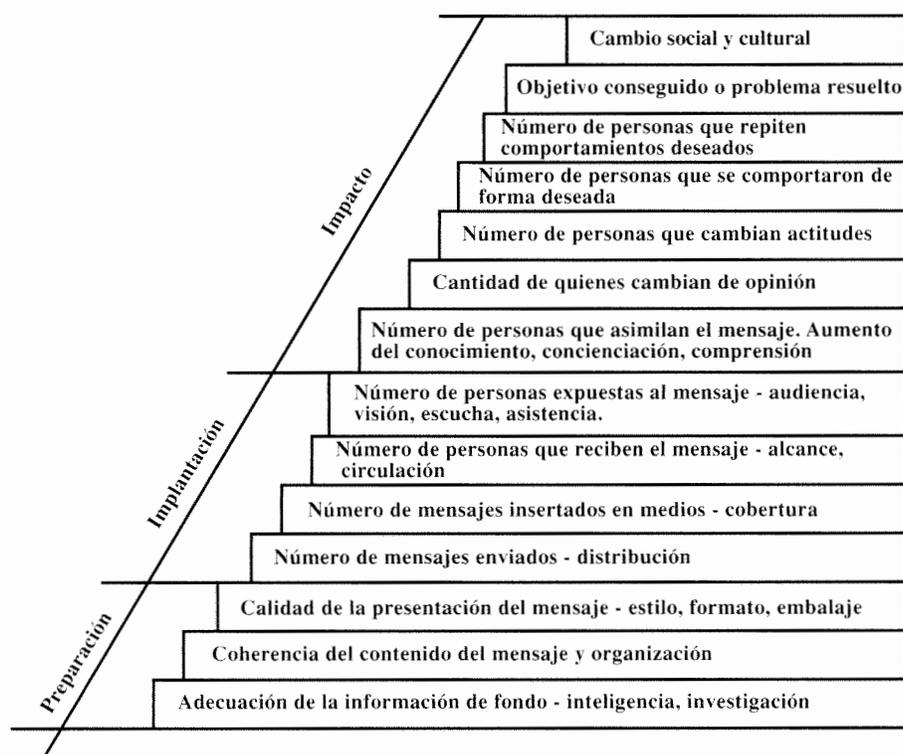
Por razones prácticas, este cuarto capítulo no trata los puntos que habría que tener en consideración para cada elemento del mix de comunicación. En su lugar, se elaboran argumentos para cada uno de los cinco elementos centrales de la comunicación, es decir, objetivos, públicos objetivo, mensaje, canales, y organización de la

comunicación. Los argumentos generales también serán válidos para los componentes de dichos elementos.

El décimo y último paso, se estudiará a continuación, tras él, presentaremos un estudio más detallado de los factores que influyen en la toma de decisiones sobre los cinco elementos centrales del programa de política de identidad corporativa.

#### 4.5.10 Paso 10: Evaluación

En general, es difícil cuantificar la contribución que la comunicación hace en la comprensión de los objetivos de una organización. Una de las razones más importantes es la falta de procedimiento estándar para la medición automática. Esto no significa que sea tarea fácil determinar si se han logrado los objetivos, aunque no es algo imposible.



**Figura 4.9** Criterios para la evaluación de los programas de identidad corporativa en sus diferentes etapas (Cutlip et al., 1994)

Tanto el proceso como las evaluaciones del producto pueden adaptarse para la medición de una programa PPIC. Una evaluación del proceso es la evaluación, por medio de procedimientos estándar, de los procesos internos durante las fases de preparación e implantación. Una evaluación de producto está dirigida a determinar si se han logrado los objetivos de comunicación respecto de los públicos objetivo. Esto se puede analizar durante el curso de los cambios en el conocimiento, la actitud, y las intenciones en el comportamiento. Cutlip, Center, y Broom (1994) han resumido los criterios de evaluación para las tres fases diferentes (preparación, implantación, e impacto) en un diagrama reproducido en la Figura 4.9.

## **4.6 Cinco elementos centrales de comunicación en un programa de identidad corporativa**

### **4.6.1 Determinación de los objetivos comunicativos**

Todo el que haya tenido experiencia en gestión, incluso si "sólo" ha sido en la gerencia de un equipo deportivo local, sabe lo difícil que es marcar unos objetivos. No obstante, hay que tener claras las preferencias de la organización antes de marcar los objetivos para la comunicación. Si, desde el principio, los responsables de comunicación trabajan en la determinación de las metas de la organización, podrán aconsejar sobre su factibilidad o, por otra parte, llevar a cabo los objetivos, en lo que a la comunicación se refiere. Esta es la "función reflejo" de comunicación (ver Capítulo 1).

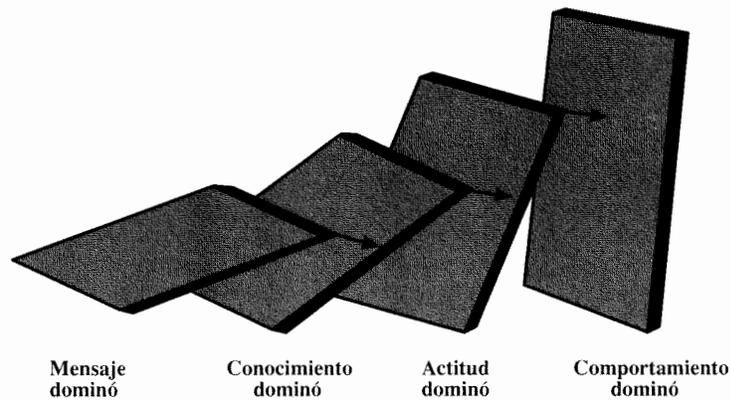
En general, el objetivo de una organización es relativamente abstracto, mientras que el objetivo de comunicación ha de ser lo más concreto posible. Hay una estricta relación jerárquica entre las dos clases de objetivos. El objetivo de comunicación siempre deriva del objetivo de la organización (van den Ban, 1982).

Los objetivos comunicativos normalmente se dividen en elementos cognitivos, afectivos, y conativos. Grunig y Hunt (1984) denominan a esto la naturaleza del efecto. Lo ideal sería que se produjera un efecto dominó (ver Figura 4.10).

Esta división en tres partes ofrece un punto de partida, extremadamente adecuado, para marcar los objetivos de un programa de identidad corporativa. En la práctica, sin embargo, la comprensión de los objetivos de comunicación, es mucho más compleja. Kotler (1988) nos da una visión de conjunto de las distintas posiciones teóricas de la jerarquía de los efectos.

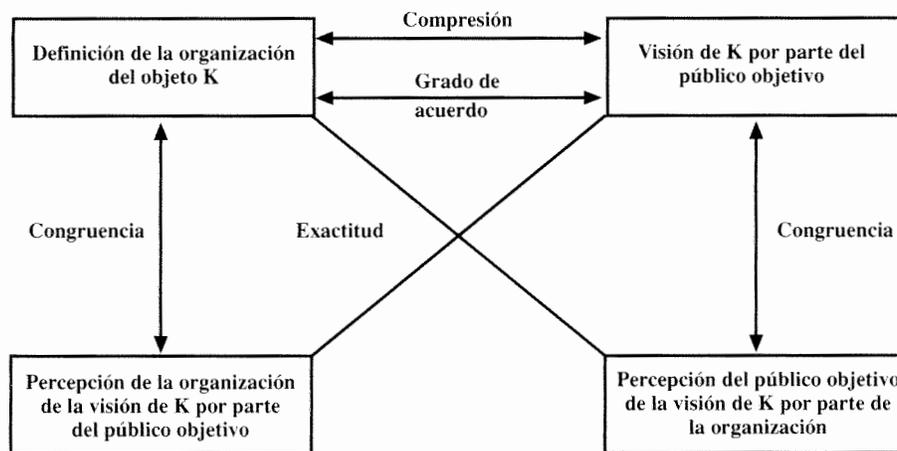
Existe controversia en cuanto a si las etapas tradicionales mostradas en el modelo dominó, representan con exactitud a las etapas, a través de las cuales un grupo objetivo ha de pasar antes de alcanzar la fase final. Van Raaij fue uno de los primeros en sugerir, en la literatura académica, que el orden tradicional podría cambiarse; sugirió que la actitud debería preceder al conocimiento como punto de interés (reacciones afectivas primarias) (van Raaij, 1984).

El orden de colocación de las fases, cognitiva, afectiva, y conativa, influye enormemente en la forma en la que ha de elaborarse la campaña de comunicación. El



**Figura 4.10** Teoría del dominó de los efectos de la comunicación (Gruning y Hunt, 1984)

“modelo de coorientación” elaborado por McLeod y Chaffee (1973) puede ser útil a la hora de tomar la decisión final de los objetivos comunicativos (ver Figura 4.11) Trabajando desde el punto de vista de la organización, puede utilizarse el modelo que lleve a un mayor entendimiento de las “separaciones perceptivas” entre la organización y los públicos objetivo.



**Figura 4.11** Modelo de co-orientación de McLeod y Chaffe (1973)

Dicho modelo empieza con la definición del objeto K según es visto por la organización. Esto parece simple, pero, en la práctica, puede ser algo muy difícil, debido a las muchas percepciones internas de K. Sin embargo, una vez establecida la visión de la organización, se formulan suposiciones sobre las percepciones que tendrán los públicos objetivo de K. Si se hace un estudio sobre el papel, los resultados podrían ser totalmente inexactos. Para obtener más información sobre las reacciones de los públicos objetivo, sería útil preguntar directamente a los miembros de los públicos lo que opinan sobre K, y cómo creen que la percibe la organización. Estos datos nos darían mayor conocimiento de los distintos gaps perceptivos. McLeod y Chaffee distinguen cuatro posibles problemas: falta de congruencia, falta de exactitud, falta de comprensión, y falta de acuerdo sobre cómo definir la situación.

La congruencia es el nivel de acuerdo sobre el grado en el que una persona cree que él o ella piensa lo mismo que otra sobre un objeto. La exactitud es el grado de precisión de las creencias de ambas partes. El entendimiento es el nivel de acuerdo entre las dos percepciones. El acuerdo es el grado de identidad entre las evaluaciones.

Los objetivos de comunicación sólo se pueden marcar si hay algún entendimiento de la situación dentro de la organización, y dentro de los públicos objetivo. El modelo de coorientación, por ejemplo, podría utilizarse para alcanzar dicho entendimiento. Si el estudio indica que el problema es el de la exactitud, entonces debería prestarse mayor atención a las formas de comunicación dirigidas a incrementar la comprensión.

Los que reciben el mensaje no siempre están de acuerdo con el mensaje ni tienen intención de hacer algo al respecto. Simplemente recuerdan lo que se les ha dicho. Los públicos objetivo conocen las creencias y evaluaciones de los otros. Sin embargo, no siempre mantienen las mismas creencias y evaluaciones. (Grunig y Hunt, 1984)

Si el problema está en el entendimiento, entonces habrá que esforzarse por asegurarse de que el mensaje sea aceptado: "El público objetivo no sólo retiene el mensaje que explica las creencias del otro, sino que acepta el mensaje como creencias de la realidad".

Por último, si el problema está en que hay una separación perceptiva entre las evaluaciones a cada lado (acuerdo), será necesario un cambio de actitud.

#### **4.6.2 Selección de públicos objetivo**

Un público objetivo es descrito como un grupo al cual una organización desea transmitir un objetivo. En otras palabras, debe saberse primero cuál es el objetivo antes de decidir el público objetivo. Esto significa, en efecto, que hay interacción entre la elección de objetivos y la elección del grupo objetivo.

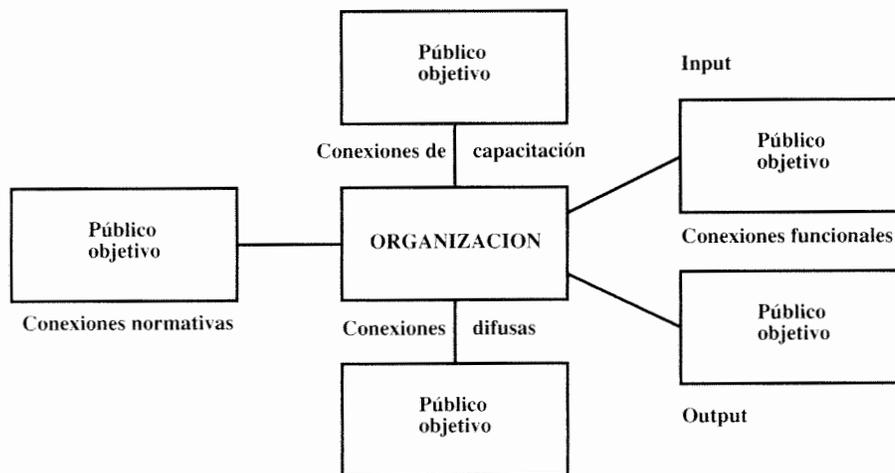
Al elegir públicos objetivo de comunicación, han de realizarse dos tareas. En primer lugar, distinguir entre públicos objetivo más o menos importantes. Segundo, estudiar aquellas características de los públicos objetivo seleccionados que sean

importantes para los fines de la comunicación. Se puede adquirir un mayor entendimiento de los públicos objetivo mediante la investigación de las características socio-económicas de sus miembros, su motivación, su percepción de las características más importantes de la organización, su conocimiento de la empresa y su actitud hacia ella, y algunos factores generales como el estilo de vida y las pautas de consumo de medios.

### Segmentación basada en relaciones de dependencia

Los públicos objetivo se clasifican en primarios y secundarios, según la fuerza de las relaciones de dependencia de la organización con públicos similares. Grunig y Hunt (1984) entienden que esto es el punto de partida de su "modelo de conexión". Dicho modelo (clasificación del público objetivo) se basa en el modelo de perspectiva de dependencia de recursos de Pfeffer y Salancik (1978). Se clasifica a los públicos según el grado de relación de dependencia (conexión) que la organización mantiene con ellos respecto al acceso a los recursos esenciales. Esto se representa en la Figura 4.12.

Las conexiones de capacitación son conexiones con públicos objetivo que crean las condiciones necesarias para que la empresa actúe, por ejemplo, accionistas y agentes financieros, promotores financieros, o instituciones que generen conocimiento. Las conexiones funcionales son conexiones con públicos que tratan con el input y output del proceso primario de la organización. Se dividen en públicos objetivo input (empleados) y públicos objetivo output (compradores). Grunig y Hunt utilizan el término "conexiones normativas" para referirse a las organizaciones de competidores, o aliados. Estos pueden ser competidores dentro de la misma rama, o aliados



**Figura 4.12** Modelo de conexión Grunig y Hunt (1984)

que comparten el mismo interés. Por último, las conexiones difusas son “conexiones que no pueden definirse claramente, como la calidad de miembro en organizaciones formales” (Grunig y Hunt, 1984).

Tras la identificación, siguiendo estas líneas, de los cinco públicos objetivo principales, deben analizarse según el grado en el que interfieren en los objetivos de la organización, y, por tanto, permiten el acceso a sus recursos “salvaguardados”, los cuales son de vital importancia para la organización. Desde este punto de vista, cuatro de los cinco públicos identificados por Grunig y Hunt, no son de interés directo para la organización. Una de las categorías de públicos objetivo es de interés comercial directo, son los públicos de conexión funcional de output. Se ha escrito mucho al respecto, especialmente en la literatura de márketing, con el encabezamiento “segmentación mercado”. En cuanto a la comunicación corporativa, debe quedar claro que si hay que recoger datos relevantes de fondo para las cinco clases de público objetivo, hay que reunir distintas clases de información, para así poder dar una respuesta adecuada a las necesidades de cada grupo objetivo. Según van Raaij y Verhallen (1994), deben estudiarse tres clases de características de los públicos objetivo de márketing: general, de dominio específico, y de marca específica (ver Tabla 4.2).

Para las otras cuatro categorías de públicos objetivo descritos como públicos objetivo de relaciones públicas, se necesita información sobre tres factores: reconocimiento del problema, reconocimiento de las restricciones, y nivel de implicación (Grunig y Hunt, 1984).

### **Segmentación de las conexiones funcionales de output**

Desde el punto de vista del márketing, las características de los públicos objetivo se clasifican en tres públicos. En primer lugar están las características de marca específica del público: éstas tienen que ver con la forma en la que el público objetivo uti-

**Tabla 4.2** División de públicos objetivo de márketing (van Raaij y Verhallen, 1994)

	<i>Objetivo</i>	<i>Subjetivo</i>
A. <i>Marca específica</i> (uso de marca)	Lealtad a la marca (comportamiento) Frecuencia de uso Acciones	Lealtad a la marca (actitud) Evaluación Preferencia Intenciones de compra
B. <i>Dominio específico</i> (utilización de una clase de producto)	Frecuencia de uso Substitución Completariedad Comportamiento	Intereses, opiniones Percepción Actitud Valor de campo específico
C. <i>General</i> (pautas de comportamiento características de la personalidad)	Ingresos Edad Educación Lugar de residencia Pautas de comportamiento	Estilo de vida Personalidad Valores generales

liza la marca. Un ejemplo sería la lealtad a la marca de una cerveza de malta en particular, y la frecuencia de consumo. En segundo lugar están las características específicas de la clase de producto. Evidentemente, éstas tienen que ver con el uso de una cierta clase de producto, por ejemplo, el consumo de cerveza sin alcohol. Por último, están las características generales del público objetivo, como la educación, el estado civil, o el estilo de vida.

El proceso de segmentación comienza en el nivel de la clase de producto específico. Van Raaij aboga por analizar primero las características personales relacionadas con la clase de producto, en relación a los comportamientos específicos referidos a dicha clase. Esta información se comparará después con las características generales del público objetivo (variables socioeconómicas), las categorías principales de la clase de producto específico, y las características de la marca específica. Esto se representa en el diagrama de la Tabla 4.2.

El análisis de Van Raaij forma la base para la segmentación del público objetivo. Por otra parte, deben tenerse en cuenta algunos puntos prácticos descritos, entre otros, por Kotler (1988). Kotler señala cuatro factores importantes: medibilidad, sustancialidad, accesibilidad y accionabilidad.

### **Segmentación de las cuatro conexiones restantes**

El método descrito por van Raaij y Verhallen podría aplicarse si hubiera un interés directo en juego, o si se deseara establecer una interacción con el público objetivo. Sin embargo, sería mucho menos útil si el interés fuera indirecto, o si la conexión se realizara a largo plazo, en lugar de a corto plazo. Por tanto, para las conexiones no funcionales de output, Grunig y Hunt enfatizan la importancia de dividir al público objetivo según el grado de implicación con la organización o con el objeto específico que la organización desea comunicar. También conceden importancia a la necesidad de prestar atención al “reconocimiento del problema” y al “reconocimiento de las restricciones”. Mediante una simple división bipolar, según sea la implicación alta o baja, resultará una matriz de ocho clases de público objetivo (Tabla 4.3).

### **4.6.3 Formulación del mensaje**

“Si el mensaje es excepcional, se multiplicarán otras partes de la comunicación de marketing en sus consecuencias” (Ray, 1982). Esto no sólo se aplica a la comunicación de marketing sino también a todas las demás áreas de la comunicación. La elección decisiva de un “concepto” para el mensaje, siempre plantea dos preguntas muy relacionadas entre sí. La primera es, “¿Qué debería decirse?” (promesa, proposición, evidencia). La segunda es, “¿Cómo debería decirse?” (lenguaje, forma, tono, etc.) La información necesaria para rellenar la fórmula PPT (promesa, prueba, tono) está en las decisiones que se tomaron al marcar los objetivos y al elegir al público objetivo. La transformación de dicha información en un mensaje atractivo y distintivo, depende de la habilidad y el talento artístico de los miembros creativos del equipo de comunicación. Según Geursen (1990):

**Tabla 4.3** Clasificación de los públicos objetivo (Grunig y Hunt, 1984)

	<i>Implicación alta (IA)</i>		<i>Implicación baja (IB)</i>	
	<i>Clase de comportamiento</i>	<i>Clase de público</i>	<i>Clase de comportamiento</i>	<i>Clase de público</i>
<i>Comportamiento de cara al activo problema (CP):</i> Alto reconocimiento del problema, bajo reconocimiento de la restricción	IACP	Activo	IBCP	Consciente/
<i>Comportamiento restrictivo (CR):</i> Alto reconocimiento del problema, alto reconocimiento de la restricción	IACR	Consciente/ activo	IBCR	Latente/ consciente
<i>Comportamiento de rutina (CR):</i> Bajo reconocimiento del problema, bajo reconocimiento de la restricción	IACR	Activo (reforzado)	IBCR	Ninguno/ latente
<i>Comportamiento fatalista (CF):</i> Bajo reconocimiento del problema, alto reconocimiento de la restricción	IACF	Latente	IBCF	Ninguno

La conceptualización es un proceso en el que ocurren muchas cosas al mismo tiempo. Las palabras inertes de la proposición resucitan y se intensifican. El lenguaje abstracto se convierte en concreto. A los ratios se les da un envoltorio emocional. Y por último, se añade una idea a la marca o producto. El mensaje gana una tercera dimensión.

Deben tenerse en cuenta cinco puntos durante el briefing dado a los creativos de comunicación, en una "copy plattform":

1. Información del mercado (reducida a los puntos más importantes).
2. Información esencial sobre los competidores, relacionada tanto a la estrategia general como a la estrategia de comunicación.
3. Una corta descripción de las promesas centrales que se utilizarán en la campaña, así como la evidencia a utilizar, preferentemente en conexión con la corriente principal de la estrategia creativa a elegir.
4. Información sobre el tono a utilizar: ¿Debería usarse un mensaje emocional o racional? (Ver Rossiter y Percy, 1987). ¿Debería usarse un tono de competitividad, o estaría fuera de tono? ¿Qué límites hay sobre la formulación de un mensaje firme y hacer que parezca creíble?
5. Un conjunto inicial de prioridades para la elección del formato.

**Tabla 4.4** Estrategia creativa de Ray (Ray, 1982)

<i>Beneficios</i>	<i>Decisión qué</i>	<i>Elección cómo</i>	<i>Expresión del test</i>
Mercado objetivo	Promesa	Estilo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encaja con la estrategia</li> <li>• Encaja con el segmento objetivo</li> </ul>
Atracción	Evidencia	Tono	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apropiado para el mix de comunicación</li> </ul>
Compencia		Forma	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Palanca</li> <li>• Simplicidad</li> </ul>
Tono de voz Base lógica		Humor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Especificación</li> <li>• Potencial de la comunicación de masas</li> <li>• Durabilidad</li> </ul>

Ray (1982) sugiere que después de desarrollar el concepto del mensaje, hay que probarlo contestando a las siguientes preguntas (ver Tabla 4.4):

- ¿Es consecuente con la estrategia corporativa?
- ¿Se ajusta a la naturaleza del público objetivo?
- ¿Encaja en la política global de comunicación?
- ¿Tiene la idea un “efecto de palanca” (“efecto multiplicador”)?
- ¿Es demasiado complicado el concepto?
- ¿Es el concepto suficientemente distintivo?
- ¿Podría utilizarse el concepto en las diferentes formas de comunicación de masas?
- ¿Hay peligro de que sea ridiculizado por los competidores?
- ¿Durará lo suficiente?

#### 4.6.4 Selección de medios y planificación

Las elecciones tomadas respecto al objetivo, el público objetivo, el concepto del mensaje, y los medios, o medios, están entrelazadas de modo inextricable.

La elección del medio es, por lo menos, tan importante como señalar las prioridades en otras áreas del programa de IC. Puede que el slogan de McLuhan “El medio es el mensaje” esté pasado de moda, pero permanece como una espléndida exageración de un problema que, a menudo, se infravalora, y que es la elección del mix de medios más apropiado. Un ejemplo de la importancia de la estrategia de medios lo constituye el hecho de que un 90 por cien del presupuesto total de comunicación (con la excepción de las cifras de ventas personales) se dedica al uso de toda clase de medios.

Un factor crucial en la elección del medio, es el hecho de que “el medio, o los medios, seleccionados deben ser capaces de transmitir el contenido creativo de la campaña de forma que satisfaga los objetivos de comunicación” (Rossiter y Percy,

1987). Según la fase que haya alcanzado ahora el producto (o la organización, o el diseño organizativo), puede aprenderse algo del planteamiento del ciclo de vida de dicho producto, tal y como lo fomentaron Rogers y Shoemaker en el campo de la comunicación en los años 70. A grandes rasgos, esto significa que, inicialmente, una campaña en medios de comunicación ha de crear "conocimiento". Después, se adaptará en toda la comunicación interpersonal, con diferentes énfasis para las diferentes categorías de adopción. El objetivo es convencer, es decir, efectuar cambios en la actitud y/o el comportamiento.

En general, se eligen los medios conforme a cuatro criterios: presupuesto, alcance, frecuencia de exposición, y continuidad. Rossiter y Percy (1987) los representan mediante su "globo de medios" (Figura 4.13).

Si el globo está cerrado (representando un presupuesto fijo para medios), el gerente no puede ensanchar una esfera sin estrechar, por lo menos, una de las otras dos. Sin embargo, si el gerente permite que el globo se infle, para alcanzar la medida necesaria (representando un presupuesto abierto para medios), entonces las tres esferas se ensancharán, dando como resultado un plan más comprensible. (Rossiter y Percy, 1987)

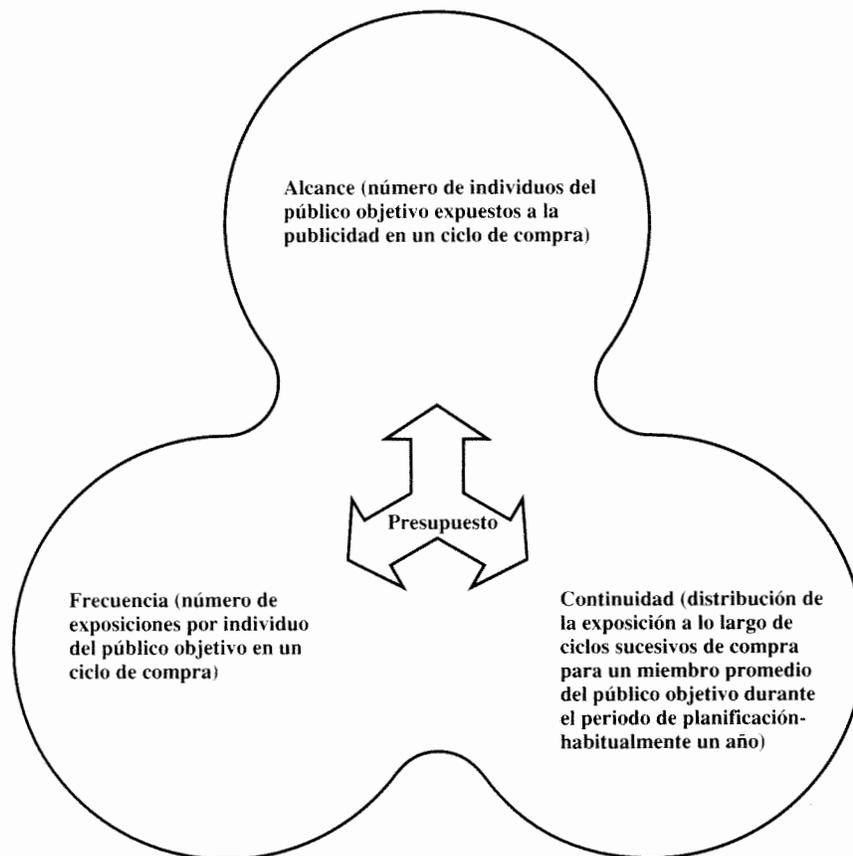
Se puede aumentar el uso de los modelos computerizados para el desarrollo de la estrategia de medios. Como ejemplos tenemos a MEDICA (Little y Lodish, 1966), y a ADMOND (Lancaster y Katz, 1989). La desventaja del uso de estos modelos es que fueron diseñados, especialmente, para la publicidad, y, por tanto, se adaptan más fácilmente a las necesidades de ese sector. Son apropiados, sobre todo, para tomar decisiones sobre los medios de comunicación en una campaña de publicidad.

Minekus (1989) ha señalado otro problema que surge en relación a la elección del medio de comunicación más óptimo:

La tarea más difícil es la de establecer qué combinación de medios dará como resultado el mayor retorno sinérgico en un caso en particular: ¿Cuándo es  $1 + 1 + 1$  igual a 2,7, y cuándo es igual a 3,3? ¿Cuándo es mejor solución, publicidad + RRPP + márketing directo, y cuándo es márketing directo + patrocinio + situación del producto? Tal vez ahora podamos contestar a estas preguntas de manera intuitiva, pero, sin duda, no podemos hacerlo de forma científica. Sencillamente, hay muy poco conocimiento sistemático sobre los efectos de la comunicación, incluso sobre los efectos de un único objetivo en un único medio, y, mucho menos, el efecto sinérgico de los medios entre sí.

Rinnooy Kan y Knapp (1988) sugieren, en su obra *Marketing Communication*, que el problema se resolvería al evaluar los medios disponibles según un determinado número de factores, y, después, decidiendo hasta qué punto se complementan o compensan, unos a otros, los puntos débiles y fuertes, para obtener un mix sinérgico. Naturalmente, esta evaluación deberá llevarse a cabo periódicamente, con referencia al público objetivo y los objetivos.

Minekus facilita la siguiente lista, de doce criterios, para evaluar los medios en casos concretos. Incluyen, como debería esperarse, los conceptos centrales de la planificación clásica de medios. Además, se incluye el término, *Umfeld* (“campo circundante” o entorno de los medios): hace referencia a los artículos de prensa, programas, u otras formas de expresión, que se perciben casi al mismo tiempo que una expresión de comunicación dada (Knecht y Stoelinga, 1988). Seguramente, esta lista no es exhaustiva, y puede que cada criterio no se ajuste a un problema concreto. Parece ser útil, en la práctica, para hacer evaluaciones mediante una escala de cinco puntos (p. ej. de “muy apropiado” a “nada apropiado”).



**Figura 4.13** Globo de Medios (Rossiter y Percy, 1987)

1. Capacidad para la comunicación emocional.
2. Capacidad para la comunicación cognitiva.
3. Actividad conativa.
4. Bilateralismo.
5. Coerción/probabilidad de confrontación.
6. Control del tiempo/lugar/frecuencia.
7. Alcance/selectividad.
8. *Umfeld*/entorno a el medio.
9. Grado de control.
10. Factor sorpresa.
11. Paso interno/externo.
12. Abierto/cerrado.

#### **4.6.5 Organización de la comunicación**

Tal y como se dijo en la sección 4.1, la organización de la comunicación consiste en establecer los puntos de partida para coordinar el output de toda la comunicación interna y externa, y para controlar y dirigir actuaciones en el campo de la comunicación.

Este asunto se estudiará en profundidad en el Capítulo 5.

### **4.7 Conclusiones**

En este capítulo se han intentado clarificar los temas más importantes para la formulación de un programa de política de identidad corporativa. La literatura parece demostrar que las disciplinas que, hasta muy recientemente, se centraban en estudios dentro de sus propios límites, de hecho muestran una considerable similitud en su enfoque, y proponen prodecimientos normativos similares. El mérito es de los expertos en comunicación corporativa, ya que han tendido un puente sobre los gaps tradicionales entre, por ejemplo, las relaciones públicas y la comunicación de marketing. Trabajando desde la postura de que el esfuerzo total de comunicación debe ser útil a la estrategia de comunicación, cuya importancia es primordial, encontraron natural unir las dos disciplinas. Sin embargo, esto no significa, que la puesta en práctica de este enfoque ideal, sea tarea fácil.

Opino que, detrás del gap entre los modelos para los planes de una política de identidad corporativa y la realidad de la práctica de la comunicación corporativa diaria, se encuentran los siguientes problemas. En primer lugar, no hay suficientes herramientas prácticas para alinear las actividades de los diversos especialistas en comunicación interna y externa. Los "modelos de planificación", que parecen estar ahora disponibles desde hace algún tiempo (van Woerkum, 1984; van Riel, 1986), deben aumentarse para proporcionar "sistemas de planificación de la comunicación integral" (van Riel y van Dijk, 1991).

En segundo lugar, los métodos carecen de una alienación de la comunicación en sentido estricto (expresiones producidas dentro de las modalidades de la comunicación), y comunicación en sentido amplio (el comportamiento de la empresa).

Un tercer problema es el estado fragmentado del conocimiento sobre los pasos implicados en el cambio de los elementos de la "personalidad" y el "comportamiento" en el mix de IC. El especialista en comunicación corporativa llega a una "tierra de nadie" entre su área original de experiencia en comunicación y el amplio campo de la gestión estratégica, la organización, y el marketing. Habrá que dedicar mucho esfuerzo en el futuro para unificar el contenido de estas tres disciplinas, y desarrollar una experiencia combinada de todos los elementos del mix de la comunicación. La aceptación, cada vez mayor, de comunicación corporativa como disciplina, y el creciente entusiasmo de un enfoque holístico para la identidad corporativa, nos lleva a anticipar progresos en este campo.