

Branding corporativo. Gestión estratégica de la identidad corporativa

Ponencia presentada en la Cátedra Afacom, organizada por la Facultad de Comunicación Social-Periodismo y la Maestría en Comunicación Organizacional de la UPB, el 11 de marzo de 2010, en Medellín.



Dr. Paul Capriotti

Resumen

En el proceso para gestionar la marca corporativa a través de la comunicación se parte de la creación de expectativas que luego tienen que cumplirse con el comportamiento personal, con los productos o servicios y actividades de una organización. Para ello es necesario trabajar sobre la identidad para intentar influir sobre la imagen o reputación que tienen los públicos. En este artículo se desarrollan las etapas que son necesarias en este proceso: primera, el estudio de los factores que permiten obtener información para poder tomar decisiones sobre el perfil de identidad corporativa; segunda, el análisis que permita determinar cuáles son los atributos que caracterizan a la empresa teniendo en cuenta algunos rasgos institucionales; y tercera, la forma como se debe comunicar el perfil de identidad a través de la comunicación experiencial y la comunicación simbólica.

Palabras clave

Marca corporativa, identidad, imagen, atributos, públicos.

Introducción

Ante un mundo saturado de mensajes como en el que vivimos y la inmensa oferta de productos, servicios y empresas, las organizaciones deben enfrentar el gran reto de ser identificadas, diferenciadas y preferidas por sus públicos. Es por esto que la imagen que los públicos tienen de la organización se ha vuelto un tema fundamental y, en la medida en que se analice, planifique y gestionen los elementos que pueden incidir en la conformación de esa imagen, estaremos garantizando el éxito o, por lo menos, evitando el fracaso, en la interrelación de nuestras organizaciones con sus grupos de interés.

Hablar de **branding corporativo** significa referirnos a ese proceso de creación de marca corporativa, no desde la perspectiva del manejo de la identidad visual (creación de logo, nombre, etc.) o de delimitarnos a pensar en los productos y servicios de una empresa, sino que abarca mucho más, desde el ser de esa organización, su filosofía, valores y cultura corporativa,

hasta su comportamiento, es decir, todo lo que finalmente involucra los puntos de contacto entre la organización y sus públicos.

Esto deriva en que el comunicador organizacional debe ejercer un nuevo rol para gestionar la comunicación en dos dimensiones: una, desde lo que la empresa dice que es y lo que dice que hace; y, la otra, referida a lo que la empresa hace, en su actuación de todos los días. Desde esta premisa de un comunicador más estratégico se planteó la ponencia "Branding corporativo. Gestión estratégica de la identidad corporativa" con el profesor Paul Capriotti, reconocido autor, consultor e investigador de la temática en el mundo académico y empresarial, quien expone aspectos interesantes para analizar y que debemos trabajar desde la comunicación para influir en la obtención de una imagen esperada y positiva de la organización.

María Victoria Pabón

Coordinadora Académica de la Maestría en Comunicación Organizacional

Antes que nada quiero agradecer a la Universidad Pontificia Bolivariana por la invitación, es la primera vez que estoy en Colombia, no solamente en Medellín, sino que es la primera vez que vengo a Colombia. De verdad, agradezco muchísimo la oportunidad que me da la Universidad de hacer un trabajo con los estudiantes no sólo de aquí sino de otras universidades.

Me ha sorprendido mucho que me comentara María Victoria que mis libros y artículos se leen bastante por aquí, bueno, al ego de uno siempre le viene bien que digan que leen las cosas de uno, además hay tanta gente en una conferencia, así que vamos a intentar que las expectativas creadas se cumplan al menos mínimamente.

Todos sois estudiantes de Comunicación o de alguna rama necesariamente. Comunicación es básicamente crear expectativas. Comunicar no es más ni menos que crear expectativas que luego tienen que cumplirse con el comportamiento personal, con los productos o servicios y actividades de una organización. Así que yo siempre intento en una conferencia, o en una actividad, hacer una pequeña comunicación para ajustar las expectativas de la gente, para explicar,

comentar qué es lo que vamos a hacer y cómo vamos a trabajar en este rato. Me voy a tomar cinco minutos para explicarles y así les quede claro cuáles son las expectativas que pueden tener respecto a esta presentación porque, si no lo hago, luego ustedes quedan insatisfechos y, por lo tanto, no estarán contentos con la actividad, mi intención es que se vayan contentos y sigan leyéndome, y que aprovechen el tiempo aquí.



Mi intención no es hacer una conferencia tradicional, seria o formal, mi intención es comentarles una serie de ideas sobre lo que es Branding corporativo y Gestión estratégica de la identidad corporativa, exponer una serie de ideas y centrarme en cuatro o cinco aspectos porque creo que son los que valen la pena comentar. Primera cuestión. Nosotros hablamos de Branding corporativo pero, ¿qué es esto? No es más que la Gestión estratégica de la identidad corporativa y ¿qué es esto? No es más ni menos que trabajar sobre la identidad para intentar influir sobre la imagen o reputación que tienen los públicos mediante la comunicación.

Cuando se habla de la Gestión estratégica, al final, la idea básica es esta: ¿cómo gestionamos, cómo manejamos, cómo manipulamos, cómo moldeamos la identidad, cómo trabajamos sobre ésta para intentar influir sobre la imagen que tienen los públicos mediante la herramienta genérica de comunicación? No es más que esto, en un sentido amplio, el Branding Corporativo.

Entonces, cuando hablamos de esta gestión estratégica vamos a comentar cuáles son esos pasos de ese proceso estratégico. Tiene tres etapas: el análisis estratégico, la definición del perfil de identidad y la comunicación del perfil de identidad. En este sentido, este proceso de las tres etapas no es más que el proceso que trabajamos desde las organizaciones: análisis de situación, toma de decisiones y acción, en nuestro caso de comunicación.

Vais a ver que la mayor parte del tiempo que le voy a dedicar en esta charla a estas etapas va a estar dirigida a la primera etapa, ¿por alguna razón en particular? Sí, porque a mí me gusta más y porque ya veremos que es un aspecto clave y que, además, se trabaja poco.

1ª etapa. Análisis estratégico de la situación: no es más que "el estudio de los factores que permitan obtener suficiente información para poder tomar

decisiones, a un nivel de certidumbre adecuado, acerca del Perfil de identificación corporativa", esta es una definición del libro. Es decir, el análisis de situación es recabar información, obtener información, esto quiere decir que no podemos tomar decisiones sin un análisis de situación.

¿Podemos tomar decisiones sin análisis de situación? Piensen. Pues, por supuesto que podemos, si no tomáramos decisiones sin análisis de situación no existirían casi empresas. De hecho, en la mayoría de empresas en el ámbito de comunicación, toman decisiones sin hacer análisis estratégico.

Ahora bien, ¿por qué hacer análisis estratégico de la situación? En esta definición lo que es realmente interesante es lo que está en medio de las dos comas "a un nivel de certidumbre adecuado". Esa es la parte clave de la definición, porque nosotros podemos tomar decisiones sin ningún tipo de información ni datos, y ¿cuál es nuestra posibilidad de acertar? Cincuenta por ciento, acierto o no acierto. Con información, investigando, para qué estudiamos, para qué investigamos, pues básicamente para reducir las probabilidades de equivocarnos a la hora de tomar decisiones, es decir, reducimos el riesgo o el margen de error. Por tanto, hacer investigación, hacer más análisis de situación nos permite reducir las probabilidades de equivocarnos.

Eso quiere decir que ¿si hacemos mucha investigación la vamos a acertar seguro? No. Incluso, aunque la hagáis fantásticamente bien, podéis equivocaros, porque aunque tengáis toda la información disponible, que es imposible de tenerla, nunca llegaréis al cien por ciento de probabilidades de acierto. Ustedes pueden decir, pero cómo si hice todo bien, seguí los pasos, investigué todo; pues tenéis ese diez, veinte por ciento de probabilidad de equivocaros. Por tanto, la investigación no nos garantiza el éxito, primera cuestión importante, pero si investigamos lo que tenemos es muchísima más información para tomar decisiones que nos permiten aumentar las posibilidades de hacer lo correcto.

¿Por qué tenemos que hacer investigación? Si no hacemos investigación no sabemos dónde estamos, tampoco sabemos a dónde vamos, a dónde queremos llegar y, por lo tanto, si no sabemos dónde estamos ni a dónde vamos, no podemos decir cómo llegar de un punto al otro. Fijaos, algo tan sencillo como esto es la base del planteamiento de investigación.

Me ha pasado muchas veces, viene y te dice una empresa "quiero que me hagas una campaña de imagen" y pregunto ¿por qué?, "es que quiero mejorar mi imagen", les digo: ¡estupendo! ¿O sea que estás mal? "sí", y les cuestionó ¿cómo lo sabes?, "a no, a mí me parece"...bueno, por mí, encantado, como total voy a cobrar igual, pero ¿cómo pueden decirme que quieren mejorar la imagen si no saben si están mal, regular, bien o muy mal o en qué partes están mal, o en qué atributos bien y en cuáles mal? Por lo tanto, yo no puedo realizar un diagnóstico de cómo estoy sino investigo, tampoco si no sé cómo estoy no puedo decir a dónde quiero llegar, a dónde tengo que orientar el perfil, si tengo que reorientar o si, al contrario, tengo que focalizarme, profundizar en los aspectos que estoy trabajando, etcétera, es decir, si no sé dónde estoy, no sé a dónde quiero ir. Hay una frase popular que dice: "si no sabéis a dónde queréis ir, ningún autobús te lleva".

¿Si no sabéis a dónde ir cualquier camino te sirve? Podéis escoger un camino, pero ¿a dónde llegas?...entonces, si no sabemos dónde estamos, no sabemos a dónde llegar, si no tenemos los dos puntos no podemos saber cómo llegar.

¿Cuál es la definición más típica, estándar de estrategia? ¿Cómo llego a determinado sitio, cómo logro alcanzar mis objetivos? Es decir, la definición de estrategia es cómo, si no sabéis dónde estás no podéis definir el cómo. Por tanto, a partir de eso, sin investigación, análisis, trabajo, reflexión, hay elecciones, pero no hay planificación estratégica. Por esta razón, como dije anteriormente, le dedico más tiempo a la primera etapa, porque a pesar de todo esto que he dicho y que pienso que muchos coincidimos, hablando de mi experiencia con empresas españolas, británicas, argentinas, chilenas, les puedo asegurar que el nivel de investigación es muy bajo, se hace poca investigación. Entonces, como yo creo que es importante y se hace poco, es en lo que yo enfatizo, esto vale la pena que les quede claro.

¿Qué cosas implica el análisis estratégico de situación? Estudiar los siguientes aspectos:

Análisis de la organización. También se habla del análisis interno, pero esto no es más que pensar, reflexionar, estudiar quiénes somos, qué hacemos y cómo lo hacemos, es decir, cuál es nuestra identidad, quiénes somos, qué particularidades tenemos, cuáles



son nuestros rasgos centrales, distintivos. En esta etapa es donde hablamos de aquellos conceptos como cultura corporativa, valores compartidos, creencias compartidas, pautas de acciones compartidas, todo aquello que la organización es en este momento, la acción, el comportamiento cotidiano de las organizaciones y que se pueden identificar en una serie de análisis, trabajos, la cultura y lo que llamamos la filosofía de empresa, filosofía corporativa que es lo que la organización quiere llegar a ser, la misión de la empresa.

La vinculación entre cultura y filosofía es lo que da este análisis de la organización, lo que vamos a llamar estructura filosófica que nos permite extraer los elementos esenciales de lo que es nuestra identidad, los valores que tenemos ahora, hacia dónde tenemos que ir; la filosofía es qué quiero ser de mayor, la cultura es qué soy ahora y cuáles son mis rasgos. Estas dos cosas son el núcleo de trabajo, esto es interesante, si hay algo en lo que la mayor parte de los autores que trabajan este tema del análisis de la organización, coinciden, (y es difícil de que coincidamos los que escribimos), pero coincidimos en cuanto a cuáles son los aspectos a trabajar en el análisis interno y son estos dos que les he dicho a grandes rasgos: toda la cuestión de la cultura y toda la filosofía.

La simbiosis entre la cultura y la filosofía es lo que nos lleva a generar una identidad filosófica y esto es lo que nosotros somos, lo que queremos llegar a ser, es una visión global de lo que entenderíamos por identidad. Este es el punto de partida: quiénes somos, qué hacemos y cómo lo hacemos.

Análisis del entorno. Es estudiar todos aquellos aspectos del entorno general o competitivo y analizar los que pueden influir en la identidad, imagen o comunicación, es decir, cómo una tendencia social, o sea, un cambio o modificaciones en el entorno social, pueden llegar a afectar al negocio en el que estamos y puede llegar a afectar, lo que nos interesa a nosotros, la imagen.

Conozco un caso que nos pasó en España: trabajando para una multinacional del sector de "caramelos, dulces", líder del sector y a principios de los años 80' les empiezan a caer las ventas, pero de una forma bastante alarmante, "oye qué pasa, si estamos trabajando en el nivel de comunicación bastante bien, no lo estamos haciendo mal, en lo que

se refiere al marketing tampoco, el nivel de gestión no está mal y en lo interno las cosas están más o menos bien, qué nos pasa”, pues miramos el sector y no sólo estaban cayendo en esta compañía sino que era todo el sector, pero encima, en esa organización, era la que más vertiginosamente caía, ¿A qué se debía? Pues, básicamente, (los que sois un poquito más mayores, porque parte de ustedes en el 80'-83' no habéis nacido, pero los que sí recordaréis) a principios de los años 80' se hizo muy popular o muy fuerte una tendencia sobre el culto al cuerpo, la preocupación por estar bien, sentirse bien. Una tendencia como esta impacta en una industria donde el componente esencial es el azúcar: azúcar igual a calorías, igual a gordura, igual a veneno.

La compañía con la que yo estaba trabajando impactaba no sólo en esto sino que, además, históricamente su comunicación había estado muy unida al concepto de dulzura con diferentes campañas, pero el eje central era la idea de dulzura y, además, era la “más dulce” de todas; por lo tanto, la que más azúcar tenía, por lo tanto, la que más engordaba, por lo tanto, la que menos comían. Fijaos que aquí les estoy hablando del impacto del negocio, pero lo que es interesante ver y aquí es donde siempre yo insisto (no es que me preocupara tanto el nivel de caída de ventas porque eso era un problema del señor de ventas), a mí lo que me preocupaba era una cuestión vinculada con la imagen y con la identidad, es decir, esa tendencia social estaba afectando negativamente un concepto clave de la identidad, que era el tema de la dulzura sobre el que había girado la marca o la empresa durante muchísimos años. Esto significaba que mi perfil de identidad, mis rasgos esenciales, se veían afectados y me vi obligado a ajustar, modificar o hacer algo.

Entonces, el análisis del entorno significa estudiar y analizar cómo evolucionan las tendencias, el negocio en el que estamos para ver cómo esos cambios pueden afectar la imagen o la identidad.

Análisis de los públicos. Siempre giramos en la idea de que un público es cualquier grupo de personas o empresas que pueden afectar el funcionamiento de tu compañía, para bien o para mal, eso es un público, por tanto, este análisis implica, primero, identificar los públicos, cuáles son los públicos de la compañía, es preciso hacer el mapa de públicos, luego hay que caracterizarlos, es decir, describirlos, qué particularidades tiene cada uno de ellos, y el tercer aspecto que es tan importante como la identificación, es la jerarquización de los públicos, es decir, la

separación entre principales, claves, secundarios, terciarios, como quieran.

Análisis de la imagen corporativa. Es investigar los públicos en un aspecto concreto que es ¿cómo piensan de nosotros? Significa preguntarle a la gente qué opinión tienen sobre la compañía, sobre la marca y sobre otras compañías, otras marcas que nos interesan a nosotros. El análisis de imagen se hace a través de los estudios de notoriedad. Entonces, por ejemplo, siempre me sale alguien y me pregunta: “Nosotros, que trabajamos con pymes, ¿no podemos hacer investigación de imagen porque es muy caro?”, (porque acá casi todas las empresas son pymes, cosa rara porque a todos los países que voy siempre me dicen lo mismo, eso significa que en gran parte del mundo la mayoría de empresas son pymes) y yo respondo con la palabra mágica del departamento de Marketing: “depende”.

Pensemos en públicos importantes de la compañía, públicos claves: ¿ustedes creen que los empleados son un público clave de la compañía? Sí, ¿creéis que los consumidores, los usuarios, son público importante? Sí, ¿creéis que los accionistas son un público clave? Sí, ¿creéis que los proveedores y distribuidores son un público importante para la compañía? Sí, ¿creéis que los medios son un público importante? Sí. Vale, me quedo con estos cinco para no hacerlo más largo.

Me han dicho que estos cinco públicos que les he preguntado son claves para las compañías, si me decís que son claves, entonces, son públicos cuyo impacto es muy importante para el éxito o fracaso de cualquier organización. Yo les puedo asegurar que por cada investigación interna, en los empleados que yo he visto, he visto veinte investigaciones de imagen, consumidor u opinión pública, es decir, he visto muy pocas investigaciones de imagen interna o de imagen de los medios de comunicación o de imagen en los proveedores o en los accionistas y, sin embargo, he visto muchísimas y he hecho muchísimas investigaciones de consumidores.

¿Saben cuál es la única investigación cara de estas cinco que les acabo de decir? ¿Cuánto cuesta una investigación interna de la imagen de los empleados? Antes costaba algo porque había que sacar fotocopias, ahora ni eso, les mandas un correo y es más económico y sabes dónde están. La única donde hay que hacer una muestra, mandar a los encuestadores siguiendo una ruta, una segmentación, es en la investigación a los consumidores, es la única cara, todas las otras cuatro son baratas o gratis.

Entonces, cualquier empresa, incluso una micro-pyme, puede hacer investigación de imagen, lo que quizás no pueda hacer es investigación de consumidor, pero yo, como consultor, mi recomendación es que, si tenéis poco dinero, no hagáis investigación de consumidor, hacéis las otras cuatro, mi opinión es que tendréis una visión más global en cuanto a lo que es la realidad de la imagen de la empresa sabiendo lo que piensan cuatro públicos que no sabiendo lo que piensa sólo uno. Me refiero a que si no tenéis suficiente dinero, pero, si lo tenéis, es perfecto porque inviertes para hacer investigación en los cinco públicos. Entonces no me digáis que no podéis hacer investigación porque trabajas en una pyme, otra cosa es que no se haga porque no se sabe, no se quiere o por las dos cosas. Con todo esto tenemos visión de nuestra imagen, de cómo estamos en el ámbito general de nuestro entorno. Así, sabemos cuáles son los grupos con los que específicamente nos relacionamos y sabemos cómo piensa la gente con la que nos relacionamos. ¿Esta es una investigación perfecta? No, esta es una forma de obtener mucha información que nos permite pasar al momento siguiente que es el diagnóstico. Con la información diagnosticamos, que, a su vez, es la herramienta más típica de diagnóstico como la matriz DOFA. A partir de esto, se supone que sabemos o tenemos una aproximación de cómo estamos, pues entonces podemos pasar a tomar decisiones.

2ª etapa. Definición del perfil de identidad. No es más que tomar decisiones, esta es una definición extraída de mi libro *"Definir las características de identificación básicas asociables a la organización, que nos permitan lograr la identificación, la diferenciación y la preferencia de los públicos de la organización"*. Definir el perfil de una marca o de una imagen corporativa, no es más que tomar decisiones sobre los atributos, es decir, los adjetivos, las características que nosotros pretendemos asignarle a nuestra marca o a nuestra organización.

Antes, hablamos de imagen y dijimos que es lo que la gente piensa de nosotros, ahora estamos hablando de perfil de identidad y, por lo tanto, cómo queremos ser reconocidos o vistos. Es una toma de decisiones a la hora de elegir cuáles son los atributos que nos van a identificar y que, por supuesto, tendremos que comunicar.

Este proceso de definición implica elegir un enfoque global del perfil, por dónde nos vamos a orientar, qué tipos de atributos vamos a utilizar y a partir de la definición de cuáles son los atributos, compararlos con lo que piensa la gente, es decir, hacer una comparación

entre la identidad o lo que nosotros pretendemos ser y la imagen, lo que la gente piensa en este momento. ¿Cómo tenemos que construir este perfil de identidad, de dónde partimos? A veces, como me centro mucho en este punto y hacemos análisis de la investigación de los públicos, parece que yo estuviera diciendo que tenemos que ver lo que los públicos dicen en la investigación de imagen y hacer lo que ellos quieren, y entonces ahí es donde entramos en otra reflexión: nosotros no tenemos que hacer lo que los públicos quieren, lo que nosotros tenemos que hacer es lo que sabemos hacer y, por lo tanto, la definición del perfil y la elección de los atributos, siempre parte de lo que es nuestra identidad, es decir, parte de la cultura y la filosofía corporativa. El punto de partida es siempre lo que nosotros somos, lo que sabemos hacer y nuestras características esenciales.

Ahora bien, la elección de ese conjunto de atributos que se toman de nuestra identidad tienen que basarse en las particularidades de la organización que se adecua a los intereses de los públicos y que se adapte a un entorno cambiante, es decir, ustedes no pueden elegir un atributo porque quieren, tienen que elegirlo porque es un atributo relevante para la organización, pero, además, tiene que ser relevante para los públicos y tiene que poder soportar el paso del tiempo. Por tanto, la elección de los atributos parte de la identidad y toma en cuenta lo que piensan los públicos y la evolución del entorno, así, estamos hablando de transformar esa idea de identidad filosófica que tenemos, la cultura, los valores, la filosofía y transformarlo en un conjunto de atributos, es elaborar un paquete de adjetivos que identifiquen y diferencien nuestra marca y nuestra organización.

En realidad, lo que estamos haciendo es transferir de una estructura (filosofía, cultura, etc.) a características, atributos, tres grandes tipos de atributos: rasgos de personalidad, valores institucionales y atributos competitivos.

Rasgos de personalidad. La organización, como si fuera una persona, debe definir cuáles son las características genéricas, los aspectos del carácter. Cuando se dice: esta es una empresa divertida, alegre, seria, formal, agresiva. Estos son atributos de personalidad.

Valores institucionales. Estamos pensando en atributos o adjetivaciones que tengan que ver con la relación de la organización y marca con su entorno, como si fuera alguien que participa en una sociedad o en una comunidad. Cuando hablamos de rasgos que tengan



que ver con la ética corporativa, la preocupación por el medio ambiente, el apoyo a la cultura, con el tema de moda, que es responsabilidad social, siempre hacemos referencia a la manera en la que nuestra organización o marca se vincula con su entorno como si fuera un sujeto más.

Atributos competitivos. La organización o la marca como si fueran sujetos comerciales. Cómo me relaciono, cómo me vinculo comercialmente con mi entorno, y aquí es donde aparecen esos atributos que son los que más solemos utilizar como: la calidad, el precio, el servicio al cliente, la atención, la variedad, la seguridad, etc.

Podemos partir de que la identidad es el núcleo, filosofía y cultura, y a partir del núcleo como lo más vinculado y próximo tenemos los rasgos de personalidad que es la forma de manifestarnos, luego tenemos los valores de carácter institucional y lo que se ve más al exterior. Lo que más fácilmente se identifica normalmente de una marca o una organización son los atributos competitivos.

Una vez tenemos los atributos definidos, lo que tenemos que hacer es jerarquizarlos. Si nosotros tenemos seis u ocho atributos en el perfil de identidad, no todos esos atributos tienen el mismo valor o el mismo peso para nosotros, lo que debemos hacer es jerarquizarlos: yo los divido en tres niveles, pero ustedes pueden poner el número que quieran:

Atributos nucleares, que son los más centrales, los más importantes para nosotros, normalmente no son muchos, pueden ser dos o tres atributos.

Atributos complementarios, que son los de segundo nivel, pueden ser dos o tres, es decir, entre los atributos nucleares y secundarios tendremos en total seis o siete.

Atributos periféricos, vamos a llamarles de "relleno" que permiten complementar a los dos primeros, pueden ser la cantidad que quieran.

¿Cuántos atributos podemos poner en el perfil? La verdad no lo sé, pero indudablemente si ustedes están trabajando con yogurt o un caramelo, seguramente podrán trabajar con tres o cuatro atributos combinando diferentes tipos, pero si estáis trabajando con una ciudad con seis atributos no hacéis nada, porque una ciudad tiene muchísimas aristas y, por lo tanto, necesita un paquete más amplio. Ahora, tampoco se puede hablar de un solo atributo porque no se hablaría de perfil sino sólo de una característica, un perfil significa trabajar sobre tres, cuatro, seis atributos hasta una ciudad, región o país.

A partir de lo anterior, surge lo que llamamos perfil de identidad corporativa, que implica llevar a una gráfica mis atributos jerarquizados en nucleares, secundarios y los de relleno. Un perfil de identidad es graficar los atributos que queremos para nuestra marca y nuestra organización y, por ende, cómo queremos que la gente nos identifique. Con esto tenemos una herramienta para saber objetivos, nos marca a dónde tenemos que llegar, además de mostrarnos cómo debemos ser reconocidos, debemos marcar cómo estamos ahora, ahí es donde hacemos la comparación entre el perfil de identidad, cómo queremos ser vistos y el perfil de imagen, cómo nos ven ahora. A partir de eso esta gráfica marca decisiones estratégicas sobre dónde trabajar. Por ejemplo, tienen diez atributos, saben cuáles son los más importantes, en cuáles deben trabajar más, cuáles son más o menos importantes para el público y ya pueden ir valorando cuáles son los *gaps* estratégicos y cuáles no para priorizar qué aspectos son en los que debemos trabajar de inmediato o hacer más énfasis. Y a partir de aquí pasamos a la última etapa: **3ª etapa. Gestión estratégica de la identidad corporativa.** Hay que comunicar a la gente el perfil construido anteriormente. Yo aquí nos les voy a hacer la típica explicación del plan de comunicaciones, simplemente voy a hacer una serie de reflexiones que a mí me parecen interesantes a la hora de tener en cuenta con el tema de la comunicación.

Esta frase la dijo un señor y yo no la entendí al principio, pero cuando la explicó la pude captar: **"lo peor para un mal producto es una buena campaña de comunicación"**, yo siempre había pensado que era al revés y me dijo: "no Paul, porque si tenéis un mal producto y hacéis una gran campaña de comunicación, muchísima gente va a conocer muy rápidamente que tenéis un mal producto".

Por lo tanto, ninguna imagen fuerte y potente de un producto, un servicio o una compañía se construyen

sobre un producto débil y, cuando digo un producto débil, significa que no responde a las expectativas para lo que fue hecho. Así, básicamente, lo que me interesa, que les quede claro, es que cuando hablamos de comunicación y de comunicar el perfil de identidad, estamos hablando de dos grandes cosas: primero del decir, que es el asunto de toda la comunicación publicitaria, de las relaciones públicas, el marketing directo, la acción pura y exclusivamente de la comunicación tradicional y simbólica de explicar cosas; y segundo, del hacer, es decir, del comportamiento diario de los productos y servicios, y que cumplan con lo que el consumidor les están pidiendo.

Ejemplo: si yo me compro un coche porque en un anuncio publicitario fantástico dice: "Cómprate este Mercedes que cuando abras la puerta van a entrar las chicas fácilmente". Yo lo compro y me paro al frente de la discoteca, abro la puerta y no se sube nadie, abro la de atrás y no entran, abro las cuatro puertas y no entran.

¿Ese producto está teniendo el comportamiento que me habían prometido? No, si me prometieron que las chicas subían y lo compro y no lo hacen, no está cumpliendo con lo que me habían prometido.

Al principio les dije que comunicar es sólo crear expectativas, cuando yo veo un producto que me promete algo en las acciones de publicidad y comunicación, me están diciendo qué puedo esperar del producto, cuál es el comportamiento esperado de ese producto o servicio. Además del comportamiento esperado por el producto, está el comportamiento de las personas de la organización, sobre todo en aquellas organizaciones de servicios como hoteles, centros comerciales, donde el generador del servicio es una persona, por lo tanto, su comportamiento es el comportamiento de la empresa.

Así que cuando hablamos de comunicación, hablamos de dos patas de la comunicación, está entre comillas porque es el nombre que le puse: comunicación "*experiencial*" y comunicación simbólica.

Comunicación experiencial: es la comunicación por la acción, el comportamiento cotidiano de una marca o una organización en el día a día. Lo que la organización "*hace*".

Comunicación simbólica: es la comunicación construida para comunicar, su objetivo es comunicar y transmitir algo, por lo tanto estamos hablando de lo que la organización "*dice que hace*".

Entonces les pregunto: ¿A quién o a qué le creen más, a lo que una organización o una marca hace o lo que dice que hace? Por lo tanto, si ustedes son responsables de una empresa y solamente gestionan la comunicación simbólica, es decir, la comunicación publicitaria, de relaciones públicas y diseño gráfico sólo están trabajando en lo que dice que hace la organización.

Hay que empezar a pensar en nuestro rol de comunicadores, de comunicar desde las dos perspectivas, si sólo controlamos, por ejemplo, la comunicación simbólica, estamos controlando la parte menos importante, es más, la parte más pequeña de la comunicación de una marca o una organización. Lo que el producto, servicio o la misma empresa hacen, es la herramienta fundamental de comunicación, por lo tanto empezamos a pensar que nuestro rol de comunicadores va más allá de pura y exclusivamente la publicidad, las relaciones públicas, el marketing directo, y tenemos que empezar a pensar que nuestro rol de comunicadores afecta a todo lo que la organización dice y hace cotidianamente.

Muchas Gracias".

