

# Imagen Corporativa para la Microempresa en México

L.D.G. Eric Skoglund

## Indice

### Introducción

Capítulo I: Los constructores de la Imagen Corporativa.....4

Capítulo II: La Imagen Corporativa.....13

- *Breve semblanza histórica de la Imagen Corporativa*
- *Denominando la Imagen Corporativa*
- *Objetivos de la Imagen*
- *Niveles de Identificación*
- *Componentes Formales de la Imagen Gráfica*
- *Características Esenciales de la Imagen Gráfica*
- *Concepto Corporativo*

Capítulo III: La Microempresa en México.....33

- *Conceptos Generales de Microempresa*
- *Problemáticas que enfrenta la Microempresa mexicana*
- *La ideología del microempresario en México*
- *Imagen y Microempresa*

Capítulo IV: Imagen Corporativa para la Microempresa en México.....50

- *Retos y Recomendaciones para el Consultor de Imagen en la Microempresa*
- *Metodología de Imagen Corporativa para la Microempresa*
  1. *Etapa de Investigación*
    - A. *Investigación Preliminar*
    - B. *Benchmarking*
    - C. *Investigación de Mercado*
  2. *Etapa de Síntesis*
    - A. *Síntesis Analítica de la Investigación*
    - B. *Tabla Comparativa del Benchmarking*
    - C. *Conclusiones de la Investigación de Mercado*
  3. *Etapa de Análisis y Recomendaciones*
    - A. *Evaluación por Campos*
    - B. *Evaluación de Mercadotecnia*
    - C. *Conclusiones del Análisis*
  4. *Etapa de Estrategias*
    - A. *Objetivos de la Estrategia*
    - B. *Delimitación de Mercados*
    - C. *Eje Psicológico*
    - D. *Establecimiento de la USP*
    - E. *Identificación-Posicionamiento*
    - F. *Concepto Corporativo*



## **Introducción: La cultura de imagen en nuestro país.**

Hablar de imagen es hablar de muchos temas a la vez, y ciertamente sería imposible abarcarlos todos, o cuando menos de una manera suficientemente profunda para hacerle justicia a la importancia que cada uno de ellos se merece, sin embargo intentaré establecer algunos criterios básicos para dar inicio a este estudio. La palabra imagen por sí sola nos remite siempre y antes que nada a un hecho visual, gráfico o pictórico, sin embargo en realidad la palabra imagen y cuanto más hoy en día, se aplica a un cuasi infinito número de aspectos desde la personalidad de un individuo, abarcando incluso su forma de vestir, la *identidad* de una organización en el sentido más amplio del término o inclusive la forma en la que percibimos tal o cual fenómeno circunstancial de nuestras vidas; todo eso y ciertamente muchas cosas más, pueden considerarse cuestiones de imagen y si bien es cierto que por fuerza de repetición y costumbre hemos adoptado todos estos significados como ciertos y válidos, la palabra quizá ha quedado en muchos casos rebasada, convirtiéndose en sí misma en un término aplicable a una amplia gama de situaciones. Por otra parte y casi con el mismo desacierto, este término ha quedado al marginado de muchos significados que en realidad sí abarca, y que por ignorancia se ha abandonado o incluso nunca se ha empleado en la jerga profesional de muchos especialistas. Me parece que desde ahí pueden devenir un sinfín de ambigüedades y desatinos en la valoración que le otorgamos socialmente a lo que pudiera o no llamarse imagen, situación desde luego provocada por una más que obvia ambigüedad en el uso del lenguaje. Desafortunadamente esta no es la única fuente de ambigüedades y desatinos respecto del valor que tiene o no la imagen como hecho cultural en nuestra nación. Nadie podría negar que nuestro país y nuestra historia han estado plagados de grandes maestros de la *imagen*, quienes ciertamente han sido inmensamente valorados tanto por propios como por ajenos. Sin duda todos ellos grandes genios del arte y la plástica mexicana, sin embargo en ese ejercicio de rendirles reconocimiento, respeto y admiración, los hemos asimismo alejado y mitificado, volviéndolos ajenos a la capacidad visual, gráfica y en general plástica que todo individuo posee. Hoy en día la distancia que existe entre un niño en nuestro país y su capacidad de expresión artística, podría calificarse cuando menos como abismal. Sería interesante preguntarnos cuántas primarias, secundarias o preparatorias en México manejan programas de expresión plástica o artística para sus educandos, ya no digamos solo en las escuelas de gobierno, sino en las propias escuelas particulares a las que algunos tuvimos la oportunidad de asistir. La distancia que nos separa de una

experiencia plástica directa y la consecuente capacidad de expresarnos artísticamente, para la mayoría de los mexicanos es inmensa. Desde luego que hay expresión artística en nuestro país, nadie lo niega, sin embargo seguimos haciendo ídolos de piedra de esos “grandes genios”, a quienes por cierto encerramos cual monjes en monasterios, en otras palabras las galerías de arte o los museos. Estos “semidioses” se encuentran tan alejados de nosotros, los “simples mortales”, que intentar garabatear nuestras ideas en un pedazo de servilleta mientras esperamos a nuestra cita en un restaurante, sin profesar sentimientos de culpa por la propia ejecución, resulta una posibilidad casi impermisible. Es decepcionante hasta el hastío escuchar una y otra vez que las personas a mi alrededor repiten una y otra vez que no saben dibujar, que nunca pudieron hacerlo, que solo los artistas pueden... ¡Insensateces! Todo ser humano es un artista en potencia, todos podemos e incluso debemos aprender a expresarnos artísticamente, es un derecho, una habilidad innata y una cualidad humana muy valiosa, una de las cuales por cierto nos separa definitivamente de los animales. Todo ser humano tiene la capacidad de imaginar, soñar y mezclar en su mente un sinfín de ideas, conceptos e imágenes, y de crear, aunque sea en ese lienzo del pensamiento, un millón de colores y formas que ni el más diestro de los artistas plásticos podría plasmar con todos sus recursos en el mundo material. Pero desgraciadamente esto no sucede así. Recordemos simplemente cuando éramos pequeños y pintarrajeábamos todo tipo de monigotes y rayones expresándonos libremente en todas direcciones sobre el papel; en algunas ocasiones nuestros padres ha guardado para nosotros una amplia muestra de nuestras gloriosas incursiones primerizas en el campo del arte. Escondidos entre esos garabatos de crayolas y pegotes de papeles de colores, se encuentran los primeros atisbos de nuestra búsqueda de expresión y por qué no decirlo así, también de arte. En aquellos ayer de nuestra temprana infancia, qué importaba la calidad artística o que fuera “bonito”, más bien lo que importaba era el solo placer de ver correr la tinta, el grafito o la cera por la blanca inmensidad del papel; qué importancia tenía si nuestra madre era un círculo con cuatro rayas haciendo las veces de sus piernas y brazos o si nuestro perro tenía más facha de albóndiga o si el pasto era una hilera de picos unidos sin sentido. De niños todos nos expresamos e intentamos arrebatar de nuestras mentes todas esas cosas que solo ahí habitan, trayéndolas de regreso a nuestro mundo a través de colores y formas, de trazos y líneas, jugando con lápices, pinceles, plastilina, papeles recortados, pegamento, palitos de paletas, engrudo o cualquier otro elemento que nos permitiera, en la medida de lo posible, emular ese mundo que se abre cada vez que nuestros ojos se cierran. Pero un día comenzamos a crecer, a hacernos grandes y a madurar. Debimos escoger qué hacer con nuestras vidas y fue entonces cuando sucedió. Aquellos que decidieron tomar una profesión que nada tenía que ver con la expresión plástica, comenzaron a perder poco a poco su capacidad de plasmar en forma sus ideas, sus manos literalmente se atrofiaron al grado de que el solo hecho de enfrentarlos a una hoja en blanco con unos colores al lado, se convirtió en una de sus peores pesadillas; después de todo somos adultos, y como tales no se espera que andemos por ahí pintarrajeando monos por todos lados. Otros como

yo, seguimos siendo niños, dibujando, pintando monos, imaginando y trayendo de ese mundo etéreo de la mente día a día, lo que sólo los locos o los genios pueden traer. Ciertamente mucho separa mi trabajo de hoy en día de aquellos garabatos de mi temprana infancia, pero en esencia cumplen con la misma función primordial. Nosotros somos los que llenamos de belleza y estética este mundo, somos los que construimos edificios no solo por el simple hecho de habitarlos o trabajar en ellos, sino para buscar equilibrios dinámicos y hasta estéticos en las ciudades; somos los que creamos modas y tendencias, creyendo que la tela puede llegar a ser mucho más que solo un material para cubrirnos del frío o para guardar el pudor; somos los que llenamos de arte las salas de teatros, los auditorios, los museos y los recintos culturales; somos los que intentamos, aunque en ocasiones nos quedemos en el intento, colmar de arte y sueños las esquinas, los camiones, las revistas y periódicos, la televisión y la internet; somos aquéllos que cambiamos el papel que usábamos como soporte para nuestras “grandes obras de arte” siendo niños, por cada rincón de este planeta. Somos los artistas, los arquitectos, los diseñadores, los publicistas, los precursores de la imagen en este mundo.

Suena bien, sin embargo poco se puede verdaderamente conseguir si no logramos hacer que todos los demás entiendan y valoren el verdadero papel de la imagen en nuestras vidas; de nada sirve si solo continuamos haciendo ídolos de papel de aquellos que con su genialidad visten de color y forma nuestro mundo. No están lejos, están aquí entre nosotros, es más, somos nosotros mismos. El verdadero arte y la cultura de imagen debe nacer en cada individuo y no solo en las galerías, los museos o los “sagrados recintos del arte”; no, debe nacer y recrearse ahí en las calles, en los suburbios, en la vida diaria, donde en realidad habitan las personas de carne y hueso. La imagen es parte del sistema en que vivimos, nos envuelve, nos rodea e incluso nos sirve, pues permite que identifiquemos y diferenciamos cada cosa, cada producto, cada persona, cada empresa. La imagen identifica y nos permite identificar; nos da la oportunidad de asociar, de reconocer y de ubicar. En su forma más mundana es una herramienta comercial, estratégica y mercadológica, pero no por ello menos válida en su propio carácter de ser imagen; es la manifestación más formal de la identidad de quien la ostenta. No es pues un pretexto, no es un adorno superfluo ni una prerrogativa de las grandes marcas o las corporaciones transnacionales; no, en realidad es un elemento tan inherente a la existencia como la existencia misma. Una sociedad como la nuestra que se empeña en considerar la imagen como un simple lujo en cualquiera de sus ámbitos, es una sociedad infantil, poco madura y ciertamente carente de la más básica estrategia. Sin lugar a dudas que en mi muy humilde opinión lo más tercermundista del tercer mundo, es justamente alejar cualquier manifestación de cultura, imagen o arte, de la estructura central de su sistema. Mientras sigamos pensando como sociedad, que la imagen es exclusivamente un aspecto ligado al lujo o el elitismo, seguiremos sin comprender la verdadera necesidad de crear y recrear la imagen en todos los campos y estratos de nuestro sistema, y por ende quedaremos fuera de un mundo cada vez más y más competitivo, donde la apertura de los

mercados y las tendencias globalizadoras en los negocios son la forma cotidiana y actual del sistema económico mundial.

## Capítulo I: Los constructores de la Imagen Corporativa

Antes de empezar a escribir este primer capítulo me pregunté durante casi una hora qué título debía ponerle, y de pronto me di cuenta de la importancia y el verdadero significado de lo que estaba haciendo: estaba tratando de *nombrar* este primer capítulo, e irónicamente ese es el sentido más elemental de la imagen misma, nombrar algo, identificarlo. En estas primeras líneas de este libro se condensa la principal razón de ser de la imagen. La Imagen Corporativa es primeramente un nombre, y ligado a él, una identidad. Sin embargo no cualquier persona puede nombrar, o por lo menos no en el ámbito de las empresas y los productos. ¿Por qué?, pues muy sencillo, porque esta simple y a la vez complicada decisión, estará ligada absolutamente a todo lo que esa empresa o producto haga a lo largo de toda su existencia. En verdad esa sencilla decisión impactará muchas veces y en muchas dimensiones la realidad de ese ser comercial, de manera que debe ser tanto estratégica como precisa, pues una vez nombrada, esa entidad debe ser “vestida” y proyectada a su entorno como un todo coherente y permanente a través del tiempo y las circunstancias. Así que sin duda la tarea se antoja mucho más delicada que aquella que enfrenta un padre al elegir un nombre para su primogénito. En la Imagen Corporativa no debe haber desatinos, medias tintas o ejercicios de prueba/error, las decisiones deben perdurar y aludir a todos los aspectos que ese nombre evoque en sí mismo respecto del ser comercial nombrado. Entonces la pregunta obvia es: ¿Quién se encuentra facultado para nombrar en el ámbito de la Imagen Corporativa? Y este es justamente el objeto de estudio del primer capítulo de este libro, determinar quiénes intervienen en la construcción de una Imagen Corporativa, desde el simple *nombramiento* de la empresa, hasta la compleja red de aspectos que encierra desarrollar la estructura de la realidad concreta y conceptual de ese ser comercial.

Primero que nada hay que decir que en este país prácticamente todo individuo se siente capaz de hacer Imagen Corporativa; además de vivir creyendo que lo hace acertadamente. Sin embargo la realidad es que como cualquier otra actividad profesional, esta tarea requiere de conocimientos, práctica y mucha experiencia, lo cual desde luego no se limita únicamente a nuestra frustrada capacidad de hacer *logos* simplemente porque nos agrada la idea de garabatear en cualquier pedazo de papel, o plagiar alguna tipografía o “clip art” de nuestro fabuloso procesador de palabras, para luego acabar diciendo que eso es un *logotipo* sin más. La realidad es que la tarea incumbe mucho más que sólo

dibujar. Pero qué podríamos decirle a todos esos “especialistas de la imagen” que siguen “diseñando logotipos”, si en realidad muchas veces incluso nosotros mismos la hacemos de médicos, arquitectos y hasta abogados. La imagen es una construcción en la que, tal como en el caso de un puente, una casa o un rascacielos, deben intervenir diversos especialistas y en última instancia un equipo de individuos incluso; por ende la participación coherente, orquestada y precisa de cada uno de ellos, hace que el resultado final sea tanto estético como funcional. Ningún ingeniero podría jactarse de prescindir de su equipo de albañiles, plomeros, electricistas, jefes de obra, ayudantes, etc; todos y cada uno de ellos juegan un papel esencial en el desarrollo de la obra. Al igual que en una orquesta hay un director, en todo proyecto de Imagen Corporativa debe haber un *orquestador* cuya tarea es ordenar y dirigir el desarrollo del proyecto. Cada instrumento en la orquesta contribuye con un sonido, una cadencia y una armonía específica; en tanto el director guía, dirige y orienta el flujo de las notas y los compases, entonces ocurre la magia de la sinfonía. En la imagen sucede lo mismo, nada más que en lugar de intérpretes e instrumentos, hablamos de diversos especialistas. Esta *orquesta de la imagen* se compone de comunicólogos, diseñadores, administradores, mercadólogos, psicólogos, fotógrafos, arquitectos, impresores, ingenieros, etc. La lista en sí resultaría demasiado larga, y lejos de aclarar creo que terminaría por complicar más el panorama de la imagen, y este libro justamente trata de lo contrario: volver la imagen un hecho cercano y accesible para las micro, pequeñas y medianas empresas, y desde luego para los diferentes especialistas que intervenimos cotidianamente en la construcción de la misma. Luego entonces he preferido dividir todo el proceso en cuatro grandes áreas que intervienen en diferentes etapas del proyecto, y son:

1. Conceptualización
2. Planeación
3. Desarrollo
4. Implementación

Cada una de ellas agrupará un conjunto de individuos con distintas especialidades y habilidades. El área de la Conceptualización se encarga de fundamentar los cimientos de la empresa o producto; determina y ancla el núcleo del ser comercial. Establece su centro de génesis, su motivo de ser, y termina por darle forma y sustancia en lo que conocemos como el Concepto Corporativo, o en el caso de los productos, el Concepto de Marca. El área de Planeación es responsable de darle orden y estrategia al proyecto. Determina lo que hay que hacer y cuándo habrá que hacerlo. Traza el plan con base en los requerimientos y necesidades específicas. Es la que le da forma al esqueleto del proyecto, tomando en cuenta desde los antecedentes más elementales de la empresa o producto, hasta las proyecciones más visionarias a futuro, sin despegar por supuesto los pies de la tierra y teniendo muy en cuenta la realidad pragmática que rodea al ser comercial. El área de Desarrollo es la que factura propiamente el proyecto; son las manos y la obra en sí misma; es el área que

ladrillo a ladrillo, viga a viga le da forma y cuerpo al sueño, a la idea. Esta área traduce, es un intérprete que intermedia entre el mundo de lo efímero y el de lo concreto; trae del mundo de la idea al mundo de la forma, aquello que solo la mente y las habilidades del ser humano pueden traer. Vuelve forma el concepto a través del plan. Y finalmente el área de Implementación que es la que echa a andar el proyecto, la que lo permea hacia la mente y la actitud de las personas; aplica, adiestra, instruye y capacita. Gestiona la creación, porque como toda creación necesita de un motor y de una vida, el proyecto de imagen requiere de su implementación y seguimiento.

A partir de estas cuatro áreas, existen tres disciplinas específicas que juegan un papel nodal en todo el proyecto: Mercadotecnia, Comunicación y Diseño Gráfico. En primer lugar se encuentra la Mercadotecnia, que es quien establece los primeros cimientos de la Imagen Corporativa. Apoyada en las bases de la administración y la comercialización, establece los principios estructurales de la empresa y el producto. La Mercadotecnia, cuyo fin último es la obtención de ganancias para la empresa, se encarga de crear los primeros atisbos de una estructura en la organización, y al hacerlo le da cauce al proyecto de Imagen. La Mercadotecnia permite desarrollar empresas y productos para satisfacer demandas reales y actuales en el mercado. No estima ni mucho menos se basa en falsas conjeturas; en cambio investiga, analiza, planea y finalmente ejecuta. Es el principio del proyecto de Imagen, pero también sirve de herramienta para revalorar y medir su eficiencia a cada paso, en cada estadio, e incluso una vez concluido éste su labor no termina, sigue vigente, pues la Mercadotecnia acompaña a la empresa y el producto en cada nuevo paso, meta u objetivo que se plantea. Pero lo primero y más urgente que debemos comprender es qué es la Mercadotecnia exactamente, porque tal cual la concebimos la mayor parte de las veces, parece una disciplina tan ajena a una microempresa en este país, como le resulta el mar a un cacto en medio del desierto. La Mercadotecnia es simplemente un proceso cuyo objetivo es la obtención de ganancias para una empresa, a través de la satisfacción de una demanda real en un mercado concreto por medio de la comercialización estratégica de un producto o servicio; gracias a la manipulación y la combinación de diversos aspectos de ese producto, como el precio, la distribución, la comercialización y la comunicación. El producto, desde la perspectiva de la Mercadotecnia, es aquello que se ofrece al mercado para la satisfacción de necesidades y deseos; pero no sólo se trata de bienes materiales, sino también y principalmente hoy día, de toda la gama de los intangibles. En este sentido el concepto de *producto* abarca mucho más que sólo los productos como tales, de modo que incluye también los servicios, las ideas, los lugares, las personas, los acontecimientos, las actividades y las organizaciones; todo ello es considerado como un *producto* para la Mercadotecnia. Un aspecto muy importante de destacar es que todo producto hoy en día, por simple o elemental que parezca, debe apelar a dos niveles de satisfacción en el consumidor, es decir la necesidad y el deseo. Las

necesidades, de acuerdo a los establecimientos del Dr. Abraham Maslow<sup>1</sup>, se pueden clasificar en forma de una pirámide en cinco estratos básicos (figura 1.1). Esta teoría plantea que un sujeto nunca podrá cubrir una necesidad superior, antes de haber cubierto el o los estratos inmediatos inferiores, sin embargo hoy en día todo satisfactor de necesidades debe apelar también a un nivel aspiracional en el consumidor. Un ejemplo muy claro de esto podrían ser las aguas embotelladas, las cuales obviamente se considerarían por definición, satisfactores del nivel de necesidades fisiológicas; sin embargo nadie puede negar en nuestros días que toda marca de agua embotellada lleva asimismo en su *imagen*, la intención de satisfacer otro nivel de la pirámide, por ejemplo el de pertenencia respecto del grupo social al que puede acceder determinado consumidor que adquiera cierta marca de agua; o por qué no el de reconocimiento, en la que el sujeto al consumir el producto, pudiera gozar de cierta imagen en el medio en el que se desenvuelve. Justamente ésta es una de las principales razones para nuevamente validar el papel de la imagen en la estrategia de comercialización, pues es precisamente la imagen la que liga al producto o a la empresa, muchas de las cuestiones que el consumidor relaciona con la satisfacción de sus deseos. Otro aspecto que se encuentra de hecho directamente ligado al producto es el *precio*, que básicamente lo podemos definir como la cantidad de dinero que el consumidor paga para obtener el producto. El establecimiento de un precio implica diversos aspectos como los costos de producción, la competencia, los canales de distribución, las características del consumidor, las relaciones entre la oferta y la demanda, e incluso el valor que el mercado le otorgue ese producto; concibiendo el valor como esa percepción subjetiva que tienen los consumidores sobre la importancia que tienen para ellos los diferentes productos. La *distribución* por su parte, son todas aquellas actividades por medio de las cuales hacemos llegar el producto desde la línea de producción hasta las manos del consumidor; abarcando la transportación, el almacenaje y todo lo relacionado con el punto de venta. La *comercialización* es la actividad misma de la venta, el intercambio en sí; el vínculo que se establece entre el comprador y el vendedor, la cual en muchos casos se encuentra apoyada por la *promoción*. Finalmente se encuentra la *comunicación*, que abarca la Identidad y la Imagen Corporativa, la Publicidad y las Relaciones Públicas. Como podemos darnos cuenta, la Mercadotecnia da inicio al proyecto, y en consecuencia la Imagen es una parte de ésta. La principal herramienta de la Mercadotecnia es el plan, el cual queda definido por medio del establecimiento de objetivos, metas, estrategias y tácticas. Ese *plan* es justamente el esqueleto sobre el cual se debe desarrollar en paralelo la estrategia de Imagen Corporativa.

En segundo lugar debemos comprender que todo proyecto de imagen es antes que nada un acto de comunicación, pues la imagen no solo debe agradar sino primordialmente debe comunicar, y la semiótica, la comunicación y el lenguaje

---

<sup>1</sup> Koontz, H. y Welhrich H., *Administración una perspectiva global*, Mc Graw Hill, México, 1998

son disciplinas indispensables para poder cumplir con este objetivo. El público al que se dirige una imagen debe tener la capacidad de decodificar los mensajes tanto concretos como sutiles que subyacen en ella. Diversas capas de interpretación-decodificación se desprenden de la percepción del *testigo*, quien consciente e inconscientemente recibe la esencia del sujeto comercial de la imagen. Muda y a la vez mística, la imagen libera su esencia como una orquídea libera su aroma en medio de la noche. El espectador es depositario de sus misterios, pero no solo en un nivel pasivo, pues él mismo dota a la imagen de sentido; en un proceso complejo de comprender para los neófitos, imagen y observador se funden en un juego semiótico que le otorga identidad al ser comercial. Pero toda esta blasfema poesía antes descrita, no tiene en realidad nada de magia o ciencia oculta; es simplemente fruto del estudio de las leyes que rigen el lenguaje visual. Al igual que el poeta moldea sus sentimientos con las palabras, el especialista en imagen moldea ésta con todos los recursos de comunicación que tiene a su alcance. El dominio de los signos, los códigos, la sintaxis, la semántica y la pragmática, es esencial para configurar el mensaje, para darle forma y finalmente para transmitirlo. Hacer imagen es comunicar, pero en niveles más complejos y sutiles que en el lenguaje coloquial de las palabras. Si de por sí la poesía emplea esas mismas palabras de forma muy distinta del lenguaje coloquial, dotándolas de un abanico de sentidos y sensaciones, de ideas y sentimientos, de luces y sonidos, de aromas y texturas, cuánto más la imagen, que brincando la cuadrada anatomía de las palabras, apela a capas más profundas y sutiles de nuestra percepción. Bien se dice que una sola imagen dice más que mil palabras, pues contiene en sí misma la cuarta dimensión de la que tanto se habla pero se sabe tan poco. Sin duda la imagen y su poder traspasan al observador, permean hasta su mismo centro y le permiten ser partícipe de su sentido. Pero volviendo a la realidad concreta, hablemos un poco de lo más esencial que hay por comprender de la comunicación; que es un acto de transmisión de mensajes entre un emisor y un receptor, quienes intercambian papeles intermitentemente durante el acto mismo de la comunicación. Pero primero que nada aclaremos qué es un *mensaje*. El mensaje es una idea que cobró forma a través de los signos que se extrajeron de un código determinado. Nuevamente vamos paso a paso... ¿Qué es un *signo*? Bueno, el signo es una representación de algo para un determinado conjunto de individuos. De esta definición dogmática podemos inferir que los signos no pueden ser concebidos como universales, porque los propios grupos de la audiencia les atribuirán distintos valores y significados. Si en el lenguaje hablado o escrito ocurren un sinfín de equívocos y acepciones diversas, en el lenguaje de la imagen ocurren muchas más. Obviar esta cualidad del signo es ignorar su propia esencia, y al hacerlo nos volvemos miopes respecto del sentido y la función que el propio signo tiene. El signo es el vínculo básico entre los sujetos de la comunicación, es su punto de acuerdo más elemental, pero justamente antes de emplearlo a discreción, es necesario establecer qué implica para quien lo contempla. Quien emite el mensaje debe entender las diferentes tesituras de significado que encierra cada signo; estudiar esos sentidos y significados es el primer paso, luego vendrá la tarea de combinarlos unos con otros. El *código* no es otra cosa

que el conjunto de signos que tienen la posibilidad de combinarse entre sí para crear significados y sentidos más complejos y elaborados; es la familia a la que cada signo pertenece. Sus hermanos, los demás signos de dicho código, podrán mezclarse entre sí para generar nuevas unidades significantes. El sema o unidad mínima de significado se desdobra en muchas y diversas formas y sentidos, creando cadenas semióticas de significados. El emisor juega con esas piezas y las acomoda usufructuándolas para alcanzar su meta: traducir desde su mente un concepto en signos, es decir, aquello que se pretende que *el otro* vea o comprenda. Luego entonces toca el turno a la transmisión de ese mensaje; la forma que el emisor elige para hacerlo llegar al receptor. El *medio* juega un papel tan importante como el mensaje mismo, y en el caso de la imagen todavía más. El medio dota de presencia y significado al mensaje; unas veces le otorga ciertas cualidades o sentidos, otras se las resta. El medio tiene un valor semiótico en sí mismo. Moldea el mensaje y aún en los casos en los que lo llega a estrechar, le otorga asimismo particularidades que al saber cómo instrumentarlas, pueden incluso potenciar el mensaje mismo. Así que nuevamente todo se reduce al conocimiento que pueda tener el emisor para manipular y sacarle provecho a las circunstancias, en este caso del medio. Como un violinista experimentado, el emisor debe ser capaz de arrancarle las notas más ocultas a su instrumento, es decir el medio, en aras de manejarlo de tal suerte que mensaje y medio transmitan nítidamente la esencia de la comunicación. Finalmente toca el turno a quien recibe el mensaje, sujeto que nunca debe esforzarse por comprender o darle sentido a lo que percibe. De manera lúdica simplemente debe limitarse a contemplar el mensaje y dejar que revele su sentido, su esencia. Desde luego que interviene activa pero no frenéticamente. Lejos de *hacer*, su tarea es *dejar que ocurra*, que el mensaje mismo penetre en su consciente y su inconsciente, y que una vez llegando a lo más profundo de sí, adquiera sentido. La comunicación pues nunca debe ser lucha o conflicto, no debe siquiera representar esfuerzo alguno; pero para que esto ocurra se depende necesaria e invariablemente del emisor y sus destrezas. Luego de revisar este proceso creo que quedan claras dos cuestiones. Primero: sin duda alguna la comunicación concebida de esta forma no es algo que ocurra de manera espontánea para el emisor, a diferencia del receptor. Segunda: como consecuencia de la primera, quien emite debe ser tanto diestro como experto; conocimiento y experiencia en el emisor son requerimientos indispensables para lograr el objetivo deseado. Concebida desde esta óptica, la comunicación resultaría un reto cuasi imposible de salvar, sin embargo nadie puede negar que lo hacemos cotidianamente; lo que valdría la pena preguntarnos es cuántas veces realmente logramos comunicarnos de la forma como lo he descrito renglones arriba. Si reparamos en esta idea detenidamente, creo que resulta harto evidente que el nivel de comunicación que requiere un proyecto de imagen es infinitamente mayor. Es por eso que la Imagen Corporativa requiere de otro elemento para que el proceso de la comunicación ocurra de forma correcta y eficiente. Se trata de un interlocutor, de un intérprete, de un experto en el lenguaje de la imagen. Emisor, traductor y receptor, son entonces los protagonistas de la historia. El *emisor*, que es el ser comercial, define lo que

quiere lograr, lo que quiere que sea entendido por sus receptores. El *traductor* moldea el mensaje y construye las sinapsis entre los polos; amalgama la idea abstracta con la forma y diestramente hilvana cada signo con un repertorio profundo pero siempre mesurado, de significados que el receptor simplemente se limitará a contemplar y percibir. El traductor sabe del grado de equívoco de su mensaje, lo tiene calculado de modo preciso, e incluso esa misma “ambigüedad” le da pie para recrear otros niveles de significado en el propio mensaje. El *receptor* comprende y de manera natural responde al estímulo, entonces podemos decir que el proceso de la comunicación se ha concretado; y desde luego como en todo circuito, el receptor intercambia ahora papeles con el emisor y se comunica entonces él mismo. Se presenta entonces la retroalimentación, que en el caso de los modelos comerciales ocurre cuando ocurre el consumo del bien o servicio. Luego de haber revisado estos conceptos básicos podemos concluir, sin mucha dificultad, que la Imagen Corporativa es básica y elementalmente, un acto de Comunicación.

Finalmente la tercera disciplina asociada directamente con la Imagen Corporativa, tiene que ver con el papel del traductor del que hablaba en el punto anterior. Si bien es cierto que la imagen es comunicación, también cabe aclarar que no es cualquier forma de comunicación. Así como en el lenguaje verbal existen diferentes intérpretes de acuerdo al idioma que se quiera traducir, en la Imagen Corporativa corresponde al diseñador gráfico la tarea de ser el interlocutor entre las partes; pero nuevamente, no *cualquier* diseñador gráfico se encuentra capacitado para llevar a buen término esta tarea. Debe tratarse de un especialista en Imagen Corporativa, quien además de dominar obviamente las destrezas y sutilezas del lenguaje visual, conoce y tiene competencia en muchas otras áreas de la estructura de un ser comercial. Se encuentra empapado de aspectos administrativos, contables, operativos, mercadológicos, comerciales e infraestructurales. No es un experto en todos estos campos, pero sí tiene sobre todo experiencia y sensibilidad a las etéreas y en ocasiones muy complejas interacciones del intrincado entramado de la red organizacional. Este individuo es justamente el *orquestador* del que hablaba anteriormente; tal como un director de orquesta no domina a profundidad cada instrumento, ni mucho menos puede tocar todos simultáneamente para crear la sinfonía, el diseñador especialista en Imagen Corporativa, tiene conocimiento y experiencia en todas las áreas y disciplinas que intervienen en un proyecto de Imagen, pero no domina todas ellas, y desde luego no pretende abarcarlas por sí solo durante el desarrollo del mismo. Es quien tiene la facultad de dirigir el proyecto, quien convoca a diversos especialistas y los dirige para intervenir en el momento preciso y bajo las condiciones establecidas en el plan. El especialista en Imagen hereda de la Mercadotecnia este plan y lo lleva a la práctica paso a paso hasta su implementación. Pero además de la tarea de dirigir, en el especialista en Imagen recaen un importante paquete de responsabilidades asociadas directamente con la construcción de la imagen; desde el establecimiento del Concepto Corporativo hasta la implementación de la Imagen en los diferentes estratos de la comunicación, el especialista supervisa personalmente cada uno

de ellos. El Diseño Gráfico no se trata de dibujar sino de desarrollar estrategias, es proyectar y planear; es primordialmente pensar en soluciones, interpretar. El diseñador es un interlocutor entre mundos completamente opuestos: el de la forma y el de la consciencia. El diseñador es un acróbata de la mente, quien le arrebató al concepto su esencia para darle sustancia a un mensaje por medio del color, la forma, la tipografía y la composición. El diseñador de Imagen encuentra los mecanismos para traducir ese Concepto Corporativo en una serie de manifestaciones y formas concretas. Consciente de los diferentes aspectos que intervienen en la construcción de una imagen a partir de la identidad, se dedica a pulir las distintas facetas de ésta. Apela a todos los sentidos de la que será su audiencia; la seduce, la persuade y la mueve finalmente. Poniendo de lado sus propios gustos y preferencias, y plenamente consciente de que la estética es un valor subjetivo y no universal, bruñe cada pequeño detalle de la Imagen Corporativa. Nunca plasma un estilo propio, de hecho cuando decide tomar esta especialidad, acepta perder toda identidad personal y gloria como creador, pues sabe que cada cliente tiene una identidad propia, de modo que lo que menos debe hacer es dejar huella alguna de la propia en los diferentes proyectos. El diseñador de Imagen nunca tiene rostro; igual que un perfecto delincuente, no deja ni la más mínima traza de su identidad en sus creaciones. Inmaculadamente desarrolla la Imagen de acuerdo a la esencia de las empresas y los productos, pero nunca permanece presente en ellos. Justamente esa es una de sus principales diferencias frente a los demás diseñadores; el especialista en imagen crea identidades dejando completamente de lado la suya propia. Sin embargo el proyecto en muchas ocasiones requiere de la intervención de otros individuos, pues reconoce que él mismo no es experto en todos los campos. Entonces convoca, selecciona e incorpora a distintos especialistas de acuerdo a las necesidades y la envergadura del proyecto. Los diferentes individuos que tomarán parte en el mismo, responden a su plan y su estrategia; arquitectos, diseñadores de interiores, psicólogos organizacionales, ingenieros en sistemas, relacionistas públicos, publicistas, impresores y todos los diferentes especialistas que pueden tomar parte en el proyecto, siguen la guía del diseñador de imagen. Es él quien dirige y pauta los diferentes estadios y momentos a lo largo del proceso.

Como hemos podido apreciar, desde la Mercadotecnia hasta el Diseño, el proyecto transita en sus diferentes etapas desde lo más general hasta lo más particular; desde lo más etéreo hasta lo más concreto; desde la objetividad de un plan y una estrategia a la subjetividad del ser comercial y su recién creada Identidad. Todos los diferentes individuos que participaron hubieron de contribuir cada uno con su parte, con su conocimiento y experiencia, a la edificación de ese ser institucional. A partir del mismo momento en que nace la identidad, la imagen comienza a proyectarse, y en consecuencia a desdoblarse en muy diversos niveles; los *constructores* dan paso a quienes deberán gestionar la imagen, controlarla, desarrollarla y posicionarla. La construcción ha sido solo la mitad del proceso, la propia empresa deberá tomar en sus manos la responsabilidad de recrear esa imagen y conducirla por el cauce que convenga;

debe ser capaz de “independizarse del creador” y aún así subsistir, crecer y desarrollarse por sí sola en torno a la posición proyectada. El diseñador no debe atarse a la empresa, ni limitar a ésta su capacidad de manifestar y manejar su imagen por sí sola. En cambio debe dotarla de autonomía en materia de imagen, ese justamente es el reto más importante del creador: darle libertad, aire y espacio a su creación; brindarle autonomía dotándola de herramientas que le permitan ejercer esa libertad con acertividad. La empresa será capaz de seguir adelante, y cuánto más importante es este aspecto en una microempresa, donde mantener un diseñador de imagen representaría en muchos casos, un lujo imposible de solventar. El proyecto de génesis ha terminado y da comienzo la etapa donde la imagen inicia su verdadera existencia con vida propia. Esta parte de la vida de la Imagen Corporativa se conoce como *la gestión*, pero ya tendremos oportunidad de abordarla más adelante.

## Capítulo II: La Imagen Corporativa

### ***Breve semblanza histórica de la Imagen Corporativa***

Siempre he considerado que contar primero con un marco histórico de aquello que se piensa estudiar, no es sólo pertinente sino imprescindible, pues desconocer el proceso evolutivo que ha llevado ese tema de estudio en específico a lo largo de la historia, es desconocer el propio tema desde sus orígenes. Si bien es cierto que tampoco es mi pretensión convertir este libro en un compendio histórico de la imagen en el ámbito corporativo, intentaré sin embargo resumir a continuación los eventos más importantes de su evolución abarcando los universos afines del envase, la marca y la identidad corporativa.

Uno de los primeros antecedentes que tenemos en el ámbito de la marca, que es por cierto la unidad más elemental de la imagen, es el marcaje que se hacía en el ganado; este proceso generalmente se llevaba a cabo por medio de piezas de hierro que se calentaban al rojo vivo y se aplicaban principalmente en los costados del animal. Estas marcas servían para identificar el dueño y la propia especie a la que pertenecía tal o cual ejemplar. La primera civilización de la cual se tiene conocimiento que utilizó este tipo de marcaje es la egipcia; en varias de sus tumbas se han encontrado jeroglíficos que datan aproximadamente del siglo III A.C., en los que se pueden observar este tipo de animales de carga marcados en sus flancos. En otros lugares se prefirió la utilización de las *earmarks*, que son marcas que se hacen a los animales por medio de cortes en las orejas.

El siguiente antecedente histórico del que tenemos conocimiento, es el marcaje que hacían los antiguos griegos en sus piezas de cerámica; este tipo de marcas podían ser pintadas o grabadas sobre la pieza. Aquellas que se pintaban se les conoce con el nombre de *dipiniti*, mientras que las que se grababan se les conoce con el nombre de *graffitti*. Durante esta misma época los romanos acostumbraban grabar las columnas de sus edificios con las insignias del constructor, el contratista, el cónsul y el emperador de la época.

Más adelante en la historia surgieron los monogramas. La palabra monograma proviene del griego que significa línea única, y debe entenderse como el dibujo o escritura en línea de contorno. Hoy en día el término se utiliza para denominar el diseño o *logo* formado por las letras iniciales de un nombre. El primero en hacer referencia a los monogramas fue el filósofo griego Plutarco en el siglo I A.C., y fue el emperador Justino I, quien no sabía leer ni escribir, el primero que utilizó

un monograma para firmar. Más adelante los monarcas franceses desde Felipe IV a Carlo Magno, acostumbraron firmar con monogramas. Para el siglo IV el orador romano Symaco comentó por primera vez en la historia, que los monogramas debían ser identificados más que leídos.

Durante la época de las cruzadas comenzaron a utilizarse en Europa los escudos de armas o heráldicas, que servían para identificar la familia o reino al que pertenecía tal o cual caballero que tomaba parte en las justas o torneos. Más adelante estas insignias o escudos comenzaron a ser utilizados por las regiones y los países, al grado que hoy en día casi todo país cuenta con su propio escudo nacional. Asimismo ciertos rubros de productos han utilizado tradicionalmente las heráldicas como emblemas para sus marcas, por ejemplo el caso de los automóviles.

Con la invención de la imprenta de tipos móviles por Gutemberg a mediados del siglo XV, aparecen dos nuevos tipos de marcas: la marca de imprenta y la marca de agua. Las marcas de imprenta eran básicamente las que identificaban a las diferentes casas editoriales, y se imprimían al inicio o al final de los libros o publicaciones. Las marcas de agua eran utilizadas en cambio por los fabricantes de papel, ya que con el desarrollo de la imprenta y las artes gráficas, consecuentemente se hizo necesaria la producción de papeles de mucho mayor calidad; de modo que los productores eligieron marcar sus productos por medio de las marcas de agua -indelebles y translúcidas- que se hacían cuando el papel se hallaba aún en el tamiz o matriz de formación.

Durante la Edad Media surge el antecedente directo de la marca comercial, pues cada taller tenía su propio emblema que por supuesto se colocaba en cada uno de los productos que fabricaban; allende de la marca de corporación, existía otra marca que por ley debía tener todo producto, la cual por cierto era más discreta: la marca del artesano. Esta tenía la función de servir como una forma primitiva de garantía, pues si el producto resultaba defectuoso, ambas marcas identificaban tanto a la *casa fabricante* como al artesano específico que había elaborado tal o cual producto; de esta forma surgió el primer antecedente de la garantía y el concepto de la marca como respaldo de la calidad de los productos.

La imprenta y su evolución provocaron que la marca comenzara a asociarse con los envases de los productos a través de la etiqueta, que fue la primera forma de *envase comercial*. En un principio como los costos de impresión eran muy elevados, los impresores solamente producían *etiquetas de línea*, es decir, formatos de papel impresos con florituras o adornos genéricos, los cuales presentaban un área central en blanco para que cada productor pudiera escribir a mano su *marca* y el tipo de producto. Con el tiempo y el consecuente abaratamiento en los costos de impresión, cada fabricante pudo crear sus propios diseños e imprimirlos en papeles engomados para luego pegarlos sobre los frascos, latas y otras formas de envases. Durante esta misma etapa aparecen las primeras formas de publicidad comercial en los carteles, folletos y

volantes que promovían los diferentes productos y servicios. La marca entonces comienza a rebasar la realidad física del producto, rompiendo con el confinamiento del envase que lo contiene, para adornar así las bardas con anuncios y carteles impresos.

Finalmente en la era moderna aparecen los medios de difusión; primero los impresos encuadernados como los periódicos, las gacetas y las revistas. Más adelante la radio y el cine, y finalmente la televisión y la informática. La marca entonces adquiere personalidad y vida propia. Desde la etiqueta hasta la internet, la marca se encuentra vistiendo todas y cada una de las manifestaciones de una entidad comercial. Con la industrialización surgen una gran variedad de producto, y como consecuencia la decisión de compra en los consumidores se vuelve harto complicada. La marca que antes sólo se limitaba a identificar al producto, debe transferirse hacia un aspecto más estable y trascendente, es decir el propio productor del bien o servicio. Los consumidores ya no prestan atención únicamente a la calidad del producto únicamente, sino a la identidad de quien lo fabrica. Paulatinamente el protagonista del proceso comercial -la empresa- se vuelve mucho más importante que el simple objeto del mismo; su historia, su experiencia, su solidez y su responsabilidad social entre muchos otros aspectos, son puntos de referencia esenciales que considerar para la toma de cualquier decisión de compra. Los productos, con el avance de las tecnologías y el propio abaratamiento de las mismas, comienzan a estrechar cada vez sus diferencias de calidad; lo que antes era el principal criterio para diferenciarlos, hoy se desvanece en una multitud casi infinita de opciones que se mimetizan fácilmente en la mente y la percepción del consumidor. Al equipararse la calidad y sobre saturar al público con mensajes publicitarios, las decisiones se vuelven más complicadas y en resumen casi imposibles de estimar y mucho menos de controlar. La Imagen Corporativa surge pues en respuesta a esta demanda de identidad bien definida para cada oferta de producto. Quien fabrica los bienes adquiere presencia y rostro, se diferencia; en muchos casos no se apela ya a diferencias vagas, ventajas físicas o aspectos concretos, sino a sutiles rasgos de percepción que seducen a los consumidores para aspirar a un determinado estilo de vida. Al consumir determinado producto de cierta marca, además de obtener el obvio beneficio del producto en sí, se adquiere una "forma de ser", y en última instancia, una identidad. El consumidor se muestra afín al ser comercial que fabricó determinado producto. Hoy más que nunca exhibimos las marcas de todo cuanto adquirimos, y esa colección de mensajes visuales que mostramos al mundo en nuestras prendas, nuestros *gadgets* de comunicación y tecnología, nuestros autos, nuestros alimentos y demás productos y satisfactores, hacen que nos definamos como lo que somos y hasta cómo pensamos. Estoy convencido de que un especialista en Imagen Corporativa podría decir mucho acerca de la personalidad de cualquier sujeto, por ejemplo una mujer, con solo revisar las marcas de los productos que lleva en su bolso; y es que usamos solo aquello que nos provoca afinidad o aspiración al estilo de vida que deseamos tener. Por eso es que insisto en que hoy en día ningún producto vende solo satisfactores a necesidades concretas, sino que

todos hasta el más elemental, apelan a un nivel aspiracional en cada consumidor. La Imagen es justamente la manifestación más elemental de ese nivel de aspiración; la marca como imagen no “satisface” ninguna necesidad concreta, sin embargo si “nos hace sentir” de determinada forma. La imagen vende sueños y deseos, identidad y diferencia, y en última instancia individualidad. Es imprescindible entonces que las empresas, por pequeñas que sean, comprendan que todas las unidades comerciales hoy en día se encuentran inmersas en este mismo patrón del proceso comercial, y que ignorarlo es carecer de identidad en un mundo de identidades bien definidas en las mentes de los consumidores.

### ***Denominando la Imagen Corporativa***

Antes de seguir hablando de la imagen de una forma un tanto cuanto anónima, me gustaría aclarar algunos puntos respecto de la nomenclatura del objeto del presente estudio. La Imagen Corporativa simple y llanamente es un término sobre y a la vez sub utilizado. Sobre utilizado pues muchas veces empleamos esta denominación para designar un gran número de cosas que no lo son; sub utilizado pues las más de las veces no comprendemos la verdadera esencia del término, y nos limitamos a designar así un logotipo o cuando más una colección de aplicaciones gráficas que muestren cierta uniformidad, siendo que en realidad abarca mucho más que sólo eso.

Primero que nada y sin ánimo de plagiar el muy valioso estudio del Maestro Norberto Chaves en su libro *Imagen Corporativa*<sup>1</sup>, me gustaría repasar las conclusiones en materia de terminología a las que muy atinadamente llegó. Básicamente el término se compone de dos palabras: *Imagen* y *Corporativa*. Comencemos pues por la parte “sencilla” del término, es decir la palabra *corporación*; pero antes de definirla como tal, es necesario reconocer que en muchas ocasiones se utiliza también la palabra *institucional* para reemplazar lo corporativo en materia de imagen. Indiscriminadamente utilizamos con un alto grado de ambigüedad una u otra palabra, error comunmente cometido incluso por muchos especialistas en el área. Pero para poder hablar de la corporación en sí, es necesario hablar primero de la empresa. Básicamente la palabra *empresa* se refiere a una unidad económico-comercial con fines lucrativos. La *institución* en contraparte, es simplemente una unidad organizacional cuyo fin último es de carácter no lucrativo. Finalmente la *corporación* es una forma organizativa que se encuentra conformada por varias unidades empresariales. A este respecto podemos concluir que no es que exista una palabra exclusivamente válida para utilizar en el campo de la Imagen, sino que cada una de estas tres acepciones se refiere a distintos sujetos de la propia Imagen; así pues, si hablamos de la Imagen de una unidad organizacional sin fines lucrativos, entonces estaremos en terrenos de la *Imagen Institucional*. Si se hablara de una unidad comercial con fines lucrativos, entonces se trataría de una *Imagen Empresarial*; finalmente si hablamos de *Imagen Corporativa*, el

---

<sup>1</sup> Chaves, N., *La imagen corporativa*, Gustavo Gili, España, 2007

sujeto de nuestro estudio sería simple y llanamente una corporación, la cual se encontrará integrada por varias empresas.

Por el lado de la palabra *imagen*, el maestro Chaves explica que en toda empresa existen cuatro áreas que la componen de forma natural, independientemente del giro, envergadura o índole de la misma; estas áreas son: *Realidad, Identidad, Comunicación e Imagen*. Debido a que en el Capítulo IV abordaré detalladamente la índole de cada una de estas áreas, en este punto me limitaré sólo a decir que la *Realidad* es el conjunto de hechos reales y objetivos de la empresa. La *Identidad* por su parte, es la opinión que la empresa tiene de sí misma; de manera que se trata de un hecho de percepción, así que es de carácter subjetivo. La *Comunicación* es la totalidad de los aspectos, recursos, medios y estrategias a través de las cuales la empresa mantiene comunicación tanto al interior como al exterior de la misma; nuevamente como en el caso de la *Realidad*, es de carácter objetivo. Finalmente la *Imagen* es la percepción que se tiene de la empresa desde el exterior, y como la *Identidad*, se trata de un aspecto de tipo subjetivo.

En conclusión y después de revisar esta valoración del término, podemos darnos cuenta sin mucho esfuerzo, que la pura denominación del objeto de nuestro estudio se antoja más complicada de lo que en un principio se pudiera anticipar. Pero el objetivo nuevamente no es complicar las cosas, sino simplemente aclararlas, desmantelar la índole misma de la esencia del término, para estar entonces en posibilidad de abordar la materia que nos atañe. En un ánimo de definir concreta pero suficientemente el concepto de imagen corporativa, el autor británico David Bernstein la consideró como “el resultado neto de la interacción de todas las experiencias, impresiones, creencias, sentimientos y conocimientos que la gente alberga respecto de una empresa”. Complementando ésta definición, me he permitido acuñar una propia: *La imagen corporativa es una especialidad multidisciplinaria que se encarga de crear, desarrollar, reglamentar y gestionar la imagen de una empresa, institución o corporación, abarcando desde sus aspectos conceptuales hasta sus manifestaciones formales como son las imágenes de marca de los productos y sus aplicaciones concretas, alcanzando incluso las conductas y actuaciones de su personal.*

### **Objetivos de la Imagen**

Más allá de la cuestión lingüística y nominativa, se encuentra la verdadera naturaleza de la Imagen, su objetivo. La Imagen Corporativa tiene una función y un fin muy simples de entender de primera, pero a la vez muy complicados de lograr por lo que implican de fondo. Su función es delinear la esencia, estilo y comportamiento de una empresa. El fin es dotar de identidad a la entidad organizacional; esa labor de darle identidad a un ser empresarial, implica dos grandes procesos que son: *enclavar* y *diferenciar*. Estos dos procesos dan como resultado la identificación del sujeto, y en última instancia su posicionamiento, que de acuerdo a la mercadotecnia es el lugar que ocupa o eventualmente

ocupará un producto o empresa en la mente del mercado; luego entonces podemos decir que el posicionamiento es la consecuencia última de la Imagen.

Ahora bien, regresando al primero de los procesos que debemos seguir para dar identidad, es decir *enclavar*, simplemente se trata de ubicar a la empresa o producto dentro del contexto de sujetos análogos; en otras palabras es que la Imagen que construyamos para determinado sujeto, lo haga verse como parte del grupo de empresas o productos afines. Así pues si desarrolláramos la imagen para un detergente, éste no debería verse como un producto de tecnología, por ejemplo. Este primer paso es tanto esencial como delicado, pues los consumidores buscamos inconscientemente ciertos rasgos en la imagen de los diferentes productos e incluso de las empresas, que nos hacen sentir que éstos pertenecen o representan determinado rubro o giro comercial. Es como si nos preguntásemos qué hace ser a un conejo un conejo. De la misma forma en que hay ciertos rasgos esenciales en todo lo que percibimos que nos permiten identificar qué es eso que percibimos, y que nos permiten diferenciar y clasificar todo cuanto nos rodea, en materia de Imagen Corporativa nuestro cerebro busca y encuentra ciertos rasgos que hacen que esa entidad que se manifiesta de tal o cual manera, sea clasificada en nuestra percepción de determinada forma. Obviamente que la repetición desempeña un rol esencial en todo este juego perceptual, pero justamente como existen ciertos convencionalismos tácitos en nuestra percepción, ignorarlos puede redituarse en resultados negativos, pues un consumidor al no poder enclavar de primera un producto o empresa en su *nicho*, experimentará una evidente sensación de ambigüedad respecto del giro de empresa o tipo de producto. A este respecto no faltará el mercenario que argumente vulgarmente que de esa forma la empresa o producto se “distinguirá” eficientemente de sus competidores, sin embargo desde luego que se sacrifica en uno de los aspectos más sutiles y delicados de la imagen.

Por otro lado y sin afán de adelantarme a hablar del resultado de todo este esfuerzo, que es la identificación, debemos revisar antes el segundo de los procesos que la integra; una vez cumplida la tarea de *enclavar*, es momento entonces de *diferenciar*, en otras palabras, de dotar de rasgos distintivos al ser comercial. Decantarlo del resto de sus homólogos señalando y mostrando sus diferencias. En palabras simples el objetivo de la Imagen, que es dar identidad, implica que la propia imagen diga *quién soy*, estableciendo primero *qué soy* y *qué hago*, y luego *cómo soy* y *cómo lo hago*. Visualizado desde esta óptica, es claro que la tarea no es fácil de cumplir. Alcanzar la identidad en materia de Imagen, es el resultado de un estudio muy profundo, entre otros muchos aspectos del entorno que va a rodear a la empresa o el producto a lo largo de su vida en el mercado. Sus competidores, e incluso todos los demás productos o empresas que ni siquiera compiten directamente con él, son referentes necesarios en este sutil juego de construir identidad y diferencia. El espectador es como un almacén de imágenes asociadas a identidades. En su mente el recuerdo de tal o cual sujeto depende justamente de que ese juego de pertenencia-diferencia, alcance un hueco en su memoria. Sometidos al

escandaloso y estrepitante bombardeo de publicidad y comunicación comercial en todos los rincones de nuestra existencia, cada consumidor tiene poco espacio en su memoria para coleccionar recuerdos de identidades que realmente le reporten algún valor o significado, y que en su momento emerjan justo cuando éste busque satisfacer una determinada demanda. Desde luego que hay una enorme cantidad de *logos* allá afuera, y que muchos fueron construidos por individuos que no tienen ni la más remota idea de todo esto que he descrito recién, pero de ahí a que todas esas imágenes fatuas permanezcan anidadas en las mentes de sus prospectos y que cumplan en consecuencia la sola misión por la cual existen, es una cuestión completamente distinta. Nuevamente es cierto que el tiempo y la repetición ayudan, nada más hay que revisar el caso del productor líder mundial en refrescos de cola, cuya imagen analizada cuidadosamente hoy en día, no dejaría rastro alguno de duda a ningún especialista en la materia, de que tiene más desatinos que virtudes. Pero no olvidemos que dicha imagen nació en otros tiempos, cuando en primer lugar las estrategias de imagen todavía no eran ni un leve fulgor de luz en el firmamento, y cuando la competencia era casi nula. Hoy en día debería ser muy claro que construir una imagen de esta forma, es literalmente jugar a la ruleta rusa con el futuro de una empresa o un producto.

El posicionamiento desde luego que es el resultado de una estrategia de Imagen exitosa, y ciertamente alcanzarlo no es tarea fácil, sin embargo tampoco debe ser considerado como un lujo privativo sólo de las grandes empresas o corporaciones. Lo que muchas veces parecemos olvidar es que en cada nivel y en cada estrato del quehacer empresarial, la identidad no es ningún lujo sino verdaderamente una necesidad, y para alcanzarla no se requiere necesariamente una infraestructura monumental ni un presupuesto escandaloso. La identidad y la imagen en la micro, pequeña y mediana empresa, como muchos países lo han demostrado, pueden llegar a ser tanto o incluso hasta mejor planeadas y gestionadas que en los grandes monstruos corporativos.

### ***Niveles de Identificación***

La Imagen Corporativa en muchas ocasiones se ha considerado erróneamente como sólo el *logo* de tal o cual empresa, pero tal como mencionaba con anterioridad, en realidad el término refiere a muchas cosas más. De la misma manera se ha cometido continuamente el error de denominar como *logotipo* o *logo*, a una serie de manifestaciones gráficas o signos que no lo son. Para comenzar a aclarar estas imprecisiones, de ahora en adelante denominaré a todos esos *logos*, signos de empresas o productos, con el término de *Imagen Gráfica*; este término lo emplearé justamente para referirme a la primera dimensión o nivel de identificación, en otras palabras, el signo que identifica a la empresa o el producto. A partir de la Imagen Gráfica se desprender dos niveles

mas, que son la Imagen Corporativa y la Imagen Global; éste último término acuñado y desarrollado a lo largo de los años por el Maestro Joan Costa.<sup>2</sup>

La Imagen Corporativa, es decir el segundo nivel de identificación, abarca concretamente el sistema gráfico de identidad de la empresa o producto; en otras palabras es el conjunto de signos, mensajes y recursos de identificación de la empresa/producto, que forman parte de una estrategia y una política de comunicación. Es un conjunto de conceptos manifestados en signos, los cuales transportan la esencia y la personalidad de la empresa, y coadyuvan a consolidar la identidad y su pregnancia. La Imagen Corporativa es el primer escalón de evolución que adopta la Imagen Gráfica, derivando en un conjunto de aspectos de muy diversa índole, desde lo puramente conceptual hasta sus manifestaciones más formales, integrados en un sistema homogéneo, coherente y programado; este sistema permite emitir orquestada, estratégica y conscientemente la identidad del sujeto. La dimensión corporativa comporta una imagen que se puede aplicar sobre una amplia diversidad de soportes, resistiendo el paso del tiempo y las circunstancias fenoménicas reinantes. Generalmente el nivel corporativo de identificación integra dos grandes áreas: la *Comunicación* y el *Entorno*. La *Comunicación* integra a su vez el nivel interno y el externo, éste último representado principalmente por la Publicidad, la Promoción y las Relaciones Públicas. El *Entorno* se concibe como la imagen física y estructural de edificios, despachos, oficinas o locales, tanto en su contexto exterior como interior; abarcando incluso aspectos como la estrategia en el punto de venta y el vasto campo del visual merchandising.

Finalmente la Imagen Global, que es la tercera dimensión o nivel de identificación, es aquella que regula todas las distintas aplicaciones de la imagen, abarcando incluso el campo de las actuaciones y visualizando la comunicación desde una perspectiva integral y global en la empresa. Es el resultado de una consciencia amplia de comunicación por parte del emisor. Esta consciencia permite definir y gestionar todos los diferentes aspectos de la comunicación bajo una perspectiva integral. Desde luego que no se puede pretender alcanzar un nivel Corporativo o Global, si el fundamento de todo el proyecto, es decir la Imagen Gráfica, no se encuentra debidamente construida y por supuesto reglamentada. Estos tres niveles son resultado directo uno del otro; tal como se expresó, se trata de un desdoblamiento de diferentes elementos que poco a poco van abarcando de manera más profunda e integral el manejo de la identidad en una unidad comercial.

### ***Componentes Formales de la Imagen Gráfica***

Como decía recién en el apartado anterior, de aquí en adelante denominaremos *Imagen Gráfica* a todo *logo* de una empresa o producto. Sin embargo es importante destacar que no todas las imágenes gráficas son iguales, de manera

---

<sup>2</sup> Costa, J., *La imagen global: Evolución del diseño de identidad*, CEACC, Barcelona, 1992

que me gustaría aclarar y establecer algunas bases terminológicas al respecto. Por principio de cuentas, cuando la imagen gráfica se se utiliza para designar un producto, se conoce coloquialmente como Imagen de Marca o simplemente como marca; cuando alude a una empresa es una Imagen de Empresa, y finalmente cuando designa un grupo corporativo, se trata de una Imagen Corporativa. Ahora bien, lo primero que hay que entender es que una imagen gráfica, ya sea de un producto, una empresa o un grupo corporativo, puede tener varios elementos formales que la componen. El primero de ellos, considerado su primera dimensión y la más básica, es el *nombre*, que no es más que la denominación lingüística de ese producto o empresa. Frecuentemente los sujetos comerciales pueden tener dos tipos de nombres: el nombre de imagen y la razón social. El nombre de imagen o nombre comercial, es aquel que se utiliza en su *logotipo*; generalmente se trata de un nombre corto, fácilmente recordable y reconocible, con el cual se da inicio al proceso para alcanzar la identidad. La razón social en contraste, es la denominación de registro de empresa para efectos legales o fiscales. En algunos casos las empresas cuentan con un solo nombre, al cual para efectos económico-legales, únicamente se le añaden los sufijos de los diferentes tipos de sociedades comerciales. En otros casos una parte de la razón social o quizá sus siglas, son el elemento sobre el cual se construye el nombre de imagen. También es conveniente aclarar que las marcas sólo cuentan con nombres de imagen, pues la razón social siempre se encuentra abrigada bajo el amparo de la empresa que las produce.

El segundo elemento que compone una imagen gráfica es el *logotipo*. Comencemos por aclarar la naturaleza de la palabra *logotipo*, la cual por cierto etimológicamente proviene del griego *logos* que significa palabra o tratado, y *typus* que significa letra. Con base en la sola raíz etimológica, ya podemos concluir que el término *logotipo* únicamente debe utilizarse para denominar la manifestación gráfica de una imagen que corresponde al nombre de la empresa o producto; sin embargo desde esta óptica hay muchas cosas que podríamos calificar como logotipos y que en realidad no lo son, pues el logotipo debe presentar además una cualidad esencial, y es que debe estar construido específica y particularmente para una empresa o producto. (Figuras 2.1) Esta “construcción personalizada” implica dos cuestiones: que sea único y que además esa apariencia particular evoque algún aspecto o característica de lo que representa. Desde esta perspectiva definitivamente no se puede considerar como logotipo, el nombre de la empresa simplemente manifestado en una *tipografía de catálogo*, pues esa representación no es para nada única ni mucho menos particularizada. Esta consideración también tiene que ver con aspectos legales de registro de marcas, pues la *forma* de las diferentes tipografías ya tiene derechos de autor a favor del diseñador de la propia fuente. Lo que sí se puede hacer y de hecho es una buena estrategia, es tomar como punto de partida cierta fuente tipográfica, y rediseñar o modelar ciertos rasgos de la misma para empatarlos con determinado valor del producto o la empresa. Claro que desde esta óptica, hay un sinfín de ejemplos allá afuera de cosas que consideramos y denominamos coloquialmente como logotipos, pero que en

realidad no lo son, pero esa no es razón suficiente para continuar cometiendo el mismo error.

En ocasiones existe otro elemento en una Imagen Gráfica que no es precisamente el nombre de la empresa, sino una letra o combinación de letras que pueden presentarse intercaladas en el logotipo, o incluso como un elemento completamente aparte. A este componente de la imagen se le conoce como *Tipograma* (Figura 2.2).

El tercer elemento que puede integrar una imagen gráfica es el *símbolo*. El símbolo es todo aquel elemento icónico y no verbal separado del logotipo, cuya función es ampliar el espectro del mensaje de la empresa en su imagen, facilitando de esta manera su identificación por parte del sujeto (Figura 2.3). Nuevamente recordemos que una imagen dice más que mil palabras, de ahí la gran importancia que se le debe dar a los símbolos hoy día en el ámbito de la imagen corporativa. En la actualidad nos encontramos en un mundo de símbolos, donde incluso aquellas empresas que tradicionalmente han empleado únicamente logotipos para su identificación, están buscando o ya han construido un elemento simbólico para su imagen, que logre llenar el hueco de ese símbolo originalmente ausente (Figura 2.4). La presencia icónica y extremadamente pregnante de un símbolo, logra a la postre un efecto de identificación-posicionamiento mucho más eficiente que cualquier logotipo.

Un cuarto elemento que se desprende de estos dos anteriores, es decir logotipo y símbolo, es el *logosímbolo* o *imago tipo*. No se necesita ser un genio para identificar en ambos términos, la presencia de fragmentos de las palabras logotipo y símbolo, sin embargo esta unidad tiene una peculiaridad: el logosímbolo o imago tipo, que son lo mismo, es la unión de un símbolo y un logotipo en una entidad formal y compositivamente inseparable (Figura 2.5). Esto significa que en dicha unidad, ambas partes presentan una especie de relación simbiótica, donde se complementan mutuamente y las más de las ocasiones, si se tratan de separar, pierden su esencia y por ende su significado.

Otro componente más de la Imagen Gráfica es la *leyenda*, que es una palabra o frase breve que indica el tipo, giro u ocupación de la empresa o producto, y que además es de carácter permanente, es decir que no cambia ni en función de las campañas publicitarias, ni con el paso del tiempo (Figura 2.6). En muchos casos sin embargo, las leyendas suelen desaparecer de la estructura visual con el tiempo, pues cuando la imagen ya se ha posicionado, éstas han cumplido ya su función principal que es la de aclarar el giro de empresa o tipo de producto, en los casos donde la imagen o el nombre no eran suficientemente representativos o explicativos.

Finalmente existe un último componente posible de integrarse a una imagen gráfica; se trata de aquellos gráficos genéricos que le brindan equilibrio y redondean el significado visual de la imagen, a los que denominaremos como

*elementos auxiliares*. Al decir “genéricos”, me refiero concretamente a todo tipo de figuras básicas como círculos, óvalos, cuadrados, rectángulos, triángulos, plecas, puntos, bullets y viñetas entre otros (Figura 2.7). Justamente no se consideran símbolos por ser formas básicas, aunque en algunos casos, contados pero existen, determinado elemento auxiliar con el paso del tiempo adquiere algún valor de significación o presencia, muchas veces atribuido por los propios consumidores, que hacen que sea percibido como un elemento más “simbólico” que “genérico”. (Figura 2.8)

En muchos casos la Imagen Gráfica de empresas y productos no presenta todos estos componentes sino sólo algunos, y no se trata de un error, pues nuevamente las decisiones en estos aspectos dependen de la propia empresa o producto en particular, y no de fórmulas o recetas preconcebidas. A este respecto vale la pena tener siempre presente que el fin último es identificar, de modo que todos y cada uno de los componentes gráficos de la imagen deben ciertamente cumplir con esa misión, de lo contrario saldrían sobrando.

### ***Características Esenciales de la Imagen Gráfica***

Existen ciertas cualidades, tanto de forma como de fondo, que debe tener toda Imagen Gráfica para cumplir cabalmente con su función. Comencemos por hablar de la *legibilidad*; cuando decimos que la imagen debe ser legible en materia de logos, estamos hablando de que ésta se distinga del soporte sobre el cual se encuentre. La legibilidad de la imagen debe prevalecer allende de las circunstancias y el lugar en el que ésta sea ubicada. Concretamente significa que “se vea”, que se distinga de su entorno circundante. Por esta razón es que en algunos manuales de reglamentación se incluye un apartado donde el diseñador de imagen establece los criterios respecto del color que deberá adoptar la imagen gráfica de la empresa o producto, cuando ésta sea ubicada sobre fondos de distintos colores, patrones o incluso texturas; justamente con el fin de garantizar su legibilidad, pues si la imagen no se ve, poco importa el resto del esfuerzo semiótico. Antes que nada el mensaje debe ser “visible” para quien lo va a decodificar.

A propósito de la legibilidad, existe una segunda característica que toda Imagen Gráfica debe tener y que desafortunadamente muchas personas confunden en terminología, pues creen que se trata de lo mismo. Esta segunda característica es lo que denominamos como “leibilidad”, palabra que desafortunadamente en castellano no existe como tal, sin embargo en inglés sí y es *readability*. Este término implica que la imagen sea “leible”, en otras palabras que se entienda lingüísticamente, que se pueda leer. En muchas ocasiones este valor tan obvio y por ende poco significativo, suele dejarse de lado manejando imágenes con una serie de florituras o adornos rebuscados, que lo único que consiguen es empañar y hasta nublar completamente la lectura del nombre de la empresa o el producto. Una imagen ante todo debe poderse leer claramente, pues la imagen como decía recién, es esencialmente un nombre y si los “adornos gráficos” impiden leerlo con claridad, de nada vale el resto del esfuerzo identificatorio.

La siguiente característica se refiere a la *pronunciación* del nombre de la empresa, variable que indudablemente se liga estrechamente con el punto anterior de la leibilidad, pues ambos versan sobre la dimensión lingüística del nominativo. La pronunciación del nombre de imagen debe ser sencilla, sin complicaciones; o en su defecto fácilmente deletreable. En muchos casos incluso se deben considerar los posibles planes de exportación de la empresa o producto, tomando en cuenta las eventuales barreras idiomáticas que pudiera enfrentar ese nombre en su proyección internacional.

La cuarta característica es la *calidad gráfica*, y simplemente se refiere a que la construcción visual de la imagen debe ser impecable, sin importar giro, dimensiones, cultura o alcances económicos de la empresa; la calidad visual debe ser anterior y superior a la índole en general de la empresa o el producto.

La quinta es la *simplicidad*; la imagen debe ser ante todo concreta y simple en términos gráficos, pues a diferencia de otras herramientas o recursos de comunicación, la imagen gráfica cuenta con sólo fracciones de segundo para que el espectador la perciba, la entienda y si es pertinente, la fije en su memoria. A este respecto existen muchos puntos de vista, pero lo que debe quedar claro es que la imagen no puede comunicar toda una “historia en imágenes” acerca del sujeto que representa, por ello es tan importante decidir qué es exactamente lo que esa imagen debe comunicar. La empresa o el producto a fin de cuentas contarán con un amplio repertorio de recursos y medios para comunicar una gran variedad de mensajes a su público, pero la Imagen Gráfica debe identificar al sujeto, y justamente aquello que comunica concretamente es de lo que se vale para cumplir con ese cometido, luego entonces si sabemos que el tiempo de exposición de la audiencia es extremadamente breve, el contenido de ese mensaje debe serlo también.

La sexta característica es que la imagen sea *atractiva*, pero las más de las veces cuando decimos “atractiva” tergiversamos el sentido estricto del calificativo; muchos diseñadores piensan que al decir que la imagen debe ser atractiva, se refiere a que debe ser estética, y la estética es un valor enteramente subjetivo. ¿Entonces, de qué hablo cuando digo que la imagen sea atractiva? Claro que debe serlo, debe gustar, debe coquetear visualmente con la audiencia, pero antes que nada debe persuadir y alienar sólo a aquellos para los cuales esa imagen fue creada. Si bien es cierto que la imagen seduce al consumidor y le crea en última instancia una sensación de afinidad o pertenencia, también puede discriminar a aquellos miembros del mercado que no son su público. Por ello es que cuando decimos que la imagen debe ser atractiva, nos estamos refiriendo estrictamente a los gustos, preferencias, tendencias y cultura de quienes la van a hacer suya, que son simple y llanamente los consumidores reales del producto o la empresa. En este sentido es muy importante que el especialista que construye la imagen, deje de lado estilos y preferencias propias en aras de seducir y atraer al público objetivo de la imagen. Esta consideración también

vale para los dueños, directivos o ejecutivos de la empresa o producto, quienes en muchas ocasiones no pertenecen al target de sus marcas o empresas, por lo cual sus gustos personales no deben influir en la configuración gráfica de su imagen, de lo contrario el resultado puede ser completamente desatinado. Es muy importante entender que la tarea de construir imagen no es una actividad de recreación o esparcimiento, que no cualquiera la puede llevar a cabo y que una vez tomada la decisión de asumirla, la empresa y sus directivos deben confiar absolutamente en el especialista de imagen, tal como confía un paciente en su médico; ciertamente uno no visita a un especialista de tal o cual campo de la medicina, para decirle cómo diagnosticarnos o qué tratamiento seguir para curarnos, esa es la tarea del médico, no del paciente. En el campo de la imagen debe ser igual, la *no intervención* de parte de la empresa en estos asuntos, es la intervención más acertada que puede tener.

La siguiente característica es la *pregnancia*, que es la capacidad que puede tener una imagen para fijarse en la mente de quien la percibe; su memorabilidad. Algunos especialistas la conocen también con el nombre de *factor de impacto*, y existen una serie de aspectos que coadyuvan a que esa *pregnancia* incremente en una imagen. Una imagen es más *pregnante* si es original, es decir única; que no guarde parecido con ninguna otra, que se distinga. Una imagen es más *pregnante* si evoca asociaciones psicológicas en su audiencia; son aquellas conexiones sutiles de sentido que crean a la larga fuertes lazos recordatorios en los sujetos. Una imagen es más *pregnante* cuanto más simple es, y también es más *pregnante* si sus cualidades estéticas son plenamente empatadas con los criterios o expectativas de su público. Y finalmente es más *pregnante* cuanto más se puede repetir, pero justamente esta última variable no debe ser imprescindible, pues la imagen debe estar suficientemente bien estructurada a nivel visual para que el espectador, con una sola mirada, se la lleve como un elemento más de su colección de recuerdos, y asocie a éste un mensaje y una identidad bien definidas. Justamente la Imagen Gráfica de las microempresas debe ser muy eficiente en el aspecto de la *pregnancia* sin depender de la repetición, ya que la mayoría de las veces no se cuenta con los recursos en la empresa o la marca, para lograr una frecuencia de repetición elevada, y aun así se debe garantizar su memorabilidad.

La siguiente característica es la *versatilidad*, y se refiere a varios aspectos; repasaré los más importantes a continuación:

- La imagen debe poder aplicarse sobre una gran variedad de soportes
- Su reproducción a color debe ser de bajo costo; cuidando el número de tintas que presenta.
- Se debe poder aplicar direccionalmente en vehículos.
- Debe ser susceptible de animarse y extrapolarse a la tercera dimensión.
- Finalmente debe tener la posibilidad de ser sometida a una ampliación semántica, que no es otra cosa que la profundización y desdoblamiento del significado esencial de la misma.

Otra característica más es que la imagen debe ser *descriptiva*, es decir que guarde relación con el giro de empresa o tipo de producto. Estas asociaciones de sentido pueden ser tanto directas como sutiles, pero lo que es muy importante es que la audiencia comprenda la naturaleza de dicha asociación, pues esto significará necesariamente una relación más cercana, significativa y concreta para ellos con la propia imagen.

Finalmente pero no por ello menos importante, la Imagen Gráfica debe ser sujeto de registro legal. Muchas veces a nivel de las microempresas este importante proceso legal no se lleva a cabo, sin embargo no sólo es necesario sino urgente que esta práctica de registro de marcas se convierta en una constante en nuestro país, de lo contrario las consecuencias pueden ser harto adversas para la empresa o el producto. La Marca o la Imagen Corporativa son verdaderamente un activo de la empresa, y en muchos casos uno que debería ser considerado como prioritario para ésta. Luego entonces registrarla es el primero de varios pasos que se deben tomar para salvaguardar su integridad y su propiedad. Verdaderamente el registro de la imagen es tan importante a mediano y largo plazo, como la propia construcción de la misma. Muchos microempresarios no lo alcanzan a visualizar de esta manera, pues consideran que su empresa nunca va a crecer demasiado, y al cabo de los años, cuando la micro ya se convirtió en una mediana empresa o incluso una empresa grande, registrar la imagen resulta imposible y desafortunadamente muchas veces se ven forzados incluso a cambiarla completamente, perdiendo con ello todo el terreno ganado en términos de posicionamiento. En este sentido valdría la pena seguir el ejemplo de los países desarrollados, donde desde la más discreta microempresa realiza su correspondiente registro, pues ésta es una práctica comercial esencial.

En resumen toda Imagen Gráfica debe guardar estas cualidades antes citadas, pues en verdad son los puntos de apoyo y los cimientos de toda la construcción gráfica y conceptual de una identidad.

### **Concepto Corporativo**

Hemos revisado poco a poco la naturaleza de los términos, los componentes, los objetivos, las características y hasta los antecedentes históricos de la Imagen Corporativa, sin embargo casi todo ello se ha referido a sus diferentes manifestaciones físicas y concretas, transitando desde su personalidad más puntual y unitaria, la Imagen Gráfica, hasta su desdoblamiento más integral, la Imagen Global; sin embargo hasta este punto no hemos dicho nada acerca de la verdadera esencia de la Imagen Corporativa. Todo ser o entidad posee una manifestación física y una proyección de personalidad, una esencia. Cuerpo y carácter nos hacen ser y percibir a un sujeto como lo que es, sin embargo esa manifestación corpórea y la propia personalidad, son efecto de una esencia anterior y superior: su concepto, su alma. Así como todo ser vivo posee un ánima que sustenta todo *lo que es y cómo es*, un ser comercial también posee un centro de génesis que poco o nada tiene que ver con formas o carácter. Se

trata de la verdadera semilla de su identidad, sobre la cual se erige día a día la manifestación y la personalidad de dicho sujeto. En el caso de la Imagen Corporativa, dicha célula totipotencial se conoce con el nombre de *Concepto Corporativo*. Todo aquello que la empresa decide, todas sus acciones y hasta la más sutil de sus manifestaciones, responden a un concepto puntual. A partir de ese concepto la identidad del sujeto nace, se desarrolla y continuamente se proyecta. Sin embargo las más de las veces en la práctica profesional incluso muchos especialistas en imagen, parecemos olvidar este principio tanto esencial como vital, y prestamos en consecuencia mucho mayor atención a las burdas y poco estratégicas manifestaciones visuales del sujeto al que presuntamente le pretendemos construir una imagen. La imagen ante todo, como de hecho ya lo mencioné, es una proyección de una identidad, sin embargo la identidad es a su vez otra proyección, y justamente su raíz es el Concepto Corporativo. Por ello insisto mucho a mis estudiantes universitarios y a mis propios clientes, que un especialista en Imagen Corporativa no “dibuja logos”, sino que primordialmente construye conceptos y traza estrategias. Verdaderamente darle cuerpo al Concepto es el último y quizá el más sencillo de los pasos en la tarea de construir imagen para una marca, empresa o corporación. El verdadero reto es crear ese Concepto, pues ese Concepto es justamente la raíz única de un eventual posicionamiento. No se trata de elegir tipografías, colores, estilos de trazo, ni por supuesto la futil intentona de diferenciar a nuestro cliente por medio de un repertorio casi carnavalesco de aplicaciones, muchas veces inútiles y hasta perjudiciales para el caso. Se trata en contraste, de modelar un algo que en realidad y paradójicamente, *no tiene forma alguna*. Sin embargo irónicamente, esa sutil naturaleza del Concepto Corporativo no lo hace un asunto etéreo, elusivo o metafísico, sino por el contrario se trata de un conjunto de elementos conceptuales pero perfectamente reconocibles que constituyen el plexo neural de la identidad del sujeto. Este esqueleto estructural le permitirá a la empresa, entre otros muchas cosas, manifestarse de manera homologada, ordenada y articulada en todas y cada una de sus aplicaciones concretas, desde su Imagen Gráfica hasta la más compleja y elaborada de sus proyecciones o políticas de comunicación. El Concepto permite no solo la emisión ordenada y coherente de mensajes, sino la construcción de una normatividad integral, cuyas reglas permitan orientar permanentemente los esfuerzos creativos de comunicación que la empresa haga para enfrentar las eventuales y nunca previsibles circunstancias o retos que puedan surgir a lo largo de la existencia y en el futuro de dicha empresa. Desde esta perspectiva, un programa de Imagen Corporativa no implica necesariamente una unidad en sus formas y aplicaciones, sino principalmente en los conceptos, pues la homogeneidad y la correcta orquestación de una imagen integral no pretenden “predecir” todas las posibles situaciones, sino más bien dotar a la empresa de las herramientas necesarias para enfrentar paso a paso, los diferentes escenarios y circunstancias que se puedan presentar. La sola existencia de un Concepto Corporativo permitirá el surgimiento natural del fenómeno corporativo conocido como *Constante Perceptual*, que no es otra cosa que un estilo unificado presente en todas las diferentes manifestaciones de ese sujeto de identidad. Dicha Constante, al

existir un Concepto Corporativo correctamente construido, no implica un esfuerzo extra o un objetivo aislado que cumplir, sino simplemente una esencia que de modo natural y sin esfuerzo, la empresa proyecta en todo lo que es. El Concepto Corporativo posibilita el surgimiento de la Constante Perceptual, y sobre ésta se edifica una Identidad fuerte, sólida, pregnante y coherente. Cada manifestación de la imagen evoca el Concepto, y entre cada una de ellas se tienden redes de Constantes Perceptuales que le permiten a los receptores entender que todo aquello proviene de un sólo emisor: la empresa. La imagen como proyección de la identidad, es algo que ocurre únicamente como consecuencia de ese Concepto; es una especie de *aroma* que los receptores perciben de tal o cual forma. Por ello es tan importante comprender que cuando decimos que *construimos imagen*, en realidad lo que hacemos es crear y modelar conceptos para la empresa. Más adelante la imagen ocurre sólo como una consecuencia directa y natural del Concepto desarrollado. Pero volviendo los pies a la tierra, debemos aclarar qué es exactamente el Concepto Corporativo, qué elementos lo integran y con qué objetivo, pues nuevamente debemos entender que la imagen es sólo una consecuencia, de manera que nadie puede construir la imagen en sí, sino sólo el Concepto. El Concepto Corporativo se compone de los siguientes elementos:

- Discurso de Identidad
- Filosofía
- Misión
- Visión
- Cultura Corporativa
- Estilo Corporativo

Transitando desde su componente más particular y sutil, el Concepto va tomando forma por decirlo de alguna manera, ya que como he mencionado ese Concepto nunca trata de *formas* en realidad. Para comenzar a definir cada uno de estos componentes, vamos a tomar como punto de partida el *Discurso de Identidad*<sup>3</sup>. En muchos casos este primer elemento es ignorado o incluso completamente desconocido por muchos especialistas en imagen, y esto representa no solo un error, sino un riesgo esencial para la configuración de todo el Concepto en sí, pues el Discurso es justamente el principio rector de todo el Concepto. Concretamente se trata de un breve párrafo en el cual se define quién es la empresa. El Discurso es la esencia permanente de todos los mensajes de la empresa; es en sí la sustancia esencial impermutable de la totalidad de discursos que eventualmente emitirá la empresa en sus diferentes niveles y aplicaciones. Es el punto de partida sobre el cual se toman todas las decisiones en la organización; una especie de piedra de toque, la base de todo el proyecto, no tan sólo para la toma de decisiones en materia de aspectos gráficos, sino en función de un criterio integrador para considerar y valorar la totalidad de las

---

<sup>3</sup> Chaves, N., *La imagen corporativa*, Gustavo Gili, España, 2007

acciones de esa empresa. El Discurso está constituido por los siguientes elementos:

1. Denominación: tanto de imagen como de razón social.
2. Giro concreto de empresa y/o tipo de producto.
3. Clasificación: para las empresas se utiliza la clasificación de empresas establecida por la Secretaría de Economía; para los productos se emplea la clasificación de producto de Philip Kotler<sup>4</sup>.
4. USP: es la proposición única de ventas de una empresa o producto, en otras palabras, aquello que la diferencia de todos sus demás competidores.
5. Puntos de apoyo: son aquellos beneficios secundarios que apoyan o soportan nuestra USP.
6. Repertorio de atributos definidos, fundamentados y clasificados jerárquicamente; se trata básicamente adjetivos calificativos que nos describen cómo es esa empresa o producto.
7. Definición del segmento de mercado al que se dirige la empresa (es lo que en mercadotecnia conocemos como mercado meta o *target*).

Todo proyecto de imagen debe dar inicio con la configuración de este Discurso, y aunque simple en apariencia, su construcción y redacción incumbe mucho más de lo que se puede anticipar a primera vista. La empresa y el especialista en imagen deben otorgarle la mayor de las prioridades a este primer esfuerzo, pues como veremos a continuación, es a partir de él que se desarrolla el resto de los componentes del Concepto; en otras palabras si el cimiento de toda la obra se encuentra mal anclado, el resto del proyecto estará destinado al fracaso.

Antes de comenzar a describir la naturaleza de cada uno de los demás elementos que componen el Concepto, es importante aclarar que muchos de ellos son concebidos por diferentes autores de modos distintos, sin embargo lo esencial es que todos ellos en conjunto demarquen la esencia de la empresa en un contexto general. El segundo componente del Concepto Corporativo es la *Filosofía*, la cual no es más que una versión extendida del Discurso de Identidad, que incorpora a la vez otros elementos propios de la misma, como las generalidades de su estructura organizativa, la realidad y sustancia de su infraestructura y recursos materiales, el perfil, carácter e importancia de los recursos humanos y los socios o accionistas, y la importancia o valor que la empresa le concede a sus consumidores o clientes. Es importante mencionar que la Filosofía es un texto cuya redacción debe ser enteramente *literaria* y en ocasiones hasta *poética*, y cuando la redactamos nunca debemos perder de vista que es el texto primordial que se presentará una y otra vez al público y el mercado de la empresa.

---

<sup>4</sup> Kotler, P., *Fundamentos de Mercadotecnia*, Prentice Hall, México, 1998

Los siguientes dos componentes del Concepto se encuentran estrechamente relacionados, es decir la *Misión* y la *Visión*. La *Misión* por su parte es un párrafo breve que indica el motivo de ser de esa empresa; otros autores la consideran la forma en la que la empresa se visualiza a sí misma en la actualidad. La *Visión* en contraste, es un párrafo en el que se establecen los medios y estrategias para alcanzar la *Misión* que esa empresa se planteó; otros autores la conciben como la forma en la que la empresa se visualiza a sí misma en un futuro. Ambos puntos, tal como lo podemos apreciar desde sus definiciones, se complementan uno a otro, y por ende su configuración se debe desarrollar teniendo presente su naturaleza sincrónica. Asimismo es imprescindible destacar que a diferencia de la Filosofía que se dirige al público externo, la *Misión* y la *Visión* tienen un carácter operativo interno, es decir que se dirigen esencialmente al empleado de la empresa. Son textos que le permiten a los empleados recordar continuamente en dónde trabaja y hacia dónde hay que ir en esa empresa con cada uno de sus esfuerzos y acciones. Allende de esta función *operativa*, hasta cierto punto podemos decir que *Misión*, *Visión* y Filosofía constituyen el segmento más etéreo o sutil del Concepto; son verdaderamente el fundamento espiritual del mismo, su dimensión ontológica y hasta cierto punto intangible.

El siguiente elemento del Concepto es la *Cultura Corporativa*, y es la primera de las condensaciones del Concepto Corporativo hacia un nivel más denso, logístico y operativo. La *Cultura Corporativa* es la agrupación de *Ideas*, *Normas* y *Valores* de una empresa, las cuales tienen un carácter operativo interno a diferencia de los tres preceptos anteriores, que como decíamos, son de corte puramente espiritual; estos aspectos le permitirán a una empresa tener una actuación coherente y homogénea en sus decisiones y su operación. Las *Ideas* son el conjunto de conceptos acerca del progreso y la eficiencia en la producción, las relaciones interpersonales e interáreas, la motivación de los empleados y el uso productivo de la jornada laboral. Las *Normas* son todas aquellas reglamentaciones o códigos de conducta en una empresa, las cuales indican lo que está permitido o prohibido en la organización. Estas *Normas* pueden presentarse de forma explícita -cuando están establecidas por escrito en un documento formal y estructurado- o implícita -cuando se transmiten de forma verbal a los empleados-. Finalmente los *Valores* son el conjunto de preceptos que constituyen el fundamento moral de la empresa; y básicamente los podemos dividir en dos grupos: los *Éticos-Morales*, y los de *Calidad-Excelencia*. Normalmente se acostumbra redactarlos comenzando con una *palabra clave* -normalmente un verbo en infinitivo- seguida de una breve descripción que explica qué significa dicho valor para esa empresa en específico. Es curioso e importante mencionar que muchas empresas tienden a confundir los *Valores* con la Filosofía, lo que lamentablemente termina por crear confusiones de tipo operativo que no hacen más que complicar la gestión de todos estos aspectos conceptuales. La *Cultura Corporativa* debe considerarse un aspecto tan importante en una empresa, como su estructura de contabilidad o administración.

El último de los elementos que componen el Concepto Corporativo, y que de hecho es a la vez el primero de los eslabones concretos de una Imagen Corporativa, es el *Estilo Corporativo*, que es en palabras llanas la condensación de todos los actos, manifestaciones y mensajes de una empresa o marca, en un sentido integrador y una concepción amplia; es la forma concreta en la que se manifiestan la cultura y la esencia de una empresa. Es la manifestación concreta de los aspectos discursivos que componen el Concepto Corporativo; el conjunto de patrones de conducta, características concretas, rasgos visuales y personalidad de una empresa. En palabras del Maestro Chaves<sup>5</sup>, este Estilo surge de forma espontánea y natural a partir del establecimiento sólido de la imagen de una empresa; cada vez que dicho ser comercial emite mensajes y comunicados, y cuando la imagen está correctamente reglamentada, ocurren dos procesos de forma espontánea: la *Redundancia Semántica* y la *Homogeneidad Retórica*<sup>6</sup>. La Redundancia Semántica es la repetición constante de parámetros visuales y de estilo en los mensajes que emite la empresa; es en sí la unidad formal que debe prevalecer en esos mensajes emitidos. La Homogeneidad Retórica por su parte, es la unidad en los contenidos de los mensajes; es sencillamente la manera que utiliza la empresa *al hablar*. Cuando una empresa ha sido constituida de forma correcta en su centro conceptual, estos dos procesos ocurren automática y naturalmente, lo que necesariamente tendrá como consecuencia la posibilidad de definir una imagen clara y sólida ante su público. Al conjunto de elementos y detalles que componen un Estilo Corporativo se les conoce como *Rasgos de Identidad*. Estos Rasgos de Identidad garantizan la continuidad de existencia en una empresa o marca, pero es importante señalar de manera enfática que estos Rasgos no son en ninguna medida un coartamiento de la libertad de expresión o la creatividad de la empresa; son por el contrario únicamente una herramienta que nos señala el cauce correcto por el que la empresa puede conducir todos sus esfuerzos creativos de imagen, garantizando así que en todas las diversas aplicaciones y nuevos proyectos de imagen que emprenda, prevalezca la Constante Perceptual, que es finalmente la meta de todo este esfuerzo que se hace al crear un Concepto para una empresa o marca. En última instancia esta Constante con el tiempo y la correcta gestión de la imagen, conducen a la Congruencia Corporativa y el Posicionamiento.

En síntesis hablando del Concepto Corporativo, cuando una empresa o una marca decide invertir en un proyecto de imagen, la inversión que hace no es en sí la sola creación de un *logo*, sino principalmente la generación de la esencia de un ser comercial, que a la postre permitirá que dicha imagen ocurra naturalmente en la mente de su mercado e incluso del público en general. Es imprescindible que los microempresarios comprendan la importancia de esta parte del proyecto, que es en sí lo más importante de todo el proyecto en

---

<sup>5</sup> Chaves, N., *La imagen corporativa*, Gustavo Gili, España, 2007

<sup>6</sup> *Ibidem*

realidad. Un *logo* sin concepto detrás es solo un adorno más para la empresa, pero un adorno que al cabo del tiempo le puede resultar muy caro y hasta contraproducente. Invertir en Imagen Corporativa es invertir en fundamentar claramente lo que es una empresa; el resto es solo una consecuencia que de todas formas ocurrirá de un modo u otro. Claro que los siguientes estadios de un proyecto de imagen son muy importantes, y por supuesto que no cualquiera los puede llevar a cabo, pero lo que es en verdad muy relevante es entender que un fundamento conceptual sólido y bien estructurado, es la base para trazar cualquier estrategia de imagen, y que esta tarea no debe ser en ninguna medida concebida como privativa de las grandes marcas únicamente. Esto es un proceso y una estrategia que todos los empresarios deben adoptar, y que nunca debe ser tomada como un lujo o una inversión superflua, sino como una necesidad prioritaria para toda unidad de negocio comenzando por las microempresas. Una vez creado este Concepto, toca el turno a quien lo traduce al universo de las formas, pero abundaremos en ese proceso justamente en nuestro siguiente capítulo.

### **Capítulo III: La Microempresa en México**

Estudios acerca de la Imagen Corporativa sin duda hay suficientes ya, y sin duda también mucho más profundos y especializados que el que estoy presentando en este humilde volumen, sin embargo después de haber tenido la gran fortuna de toparme con el texto del Maestro Luis Tejada Palacios<sup>1</sup> acerca de la gestión de la Imagen Corporativa, específicamente enfocado al entorno latinoamericano y coincidiendo con él en sus conclusiones, me puse a reflexionar que desgraciadamente la mayoría de los estudios e investigaciones sobre el tema, se encuentran generalmente abordados desde perspectivas estadounidenses o europeas en el mejor de los casos, cuyas realidades empresariales, económicas y comerciales son, sin lugar a dudas, infinitamente distintas a las que enfrentan las empresas en nuestro país.

Por otro lado y después de haber tenido la oportunidad de laborar en el departamento de Imagen y Comunicación en una empresa de tecnología que daba servicio a una gran cantidad de microempresas en nuestro país, me dí cuenta que la verdadera oportunidad de desarrollarme en el campo de la Imagen Corporativa no se encontraba en recrear o aspirar idílicamente a crear imagen para empresas grandes o transnacionales, sino justamente dentro de ese enorme segmento que representan las micro y pequeñas empresas en nuestro país, y que irónicamente son las más abandonadas por todos los profesionales de la comunicación y de la imagen; ya no digamos especialistas en áreas tan codificadas y específicas como el Diseño Editorial, el desarrollo de Programas Señaléticos o de Imagen Corporativa, sino por los mismos publicistas o comunicadores gráficos. En mi continuo trato con estos microempresarios, comencé a comprender poco a poco que sus necesidades de comunicación eran tanto reales como urgentes de atender, y que prácticamente ninguno de nosotros, los que decimos brindar servicios de imagen, estábamos ni conscientes ni mucho menos preparados para abordar semejantes problemáticas, ofertando soluciones tanto accesibles como adaptables a dichas situaciones cotidianas que los microempresarios enfrentan casi a diario; las cuales acaban siendo atendidas de forma negligente y si tienen suerte de manera insuficiente, por algún técnico en diseño, si no es que por el propio

---

<sup>1</sup> Tejada Palacios, L., Gestión de la Imagen Corporativa, Editorial Norma, Colombia, 1987

cliente o algún conocido, quienes obviamente no tienen ni la menor idea de cómo hacer diseño ni mucho menos una estrategia de comunicación.

Ante tal enfrentamiento a la cruda realidad de mi expectativa laboral en nuestro país, no pude menos que recordar agriamente al folclórico repertorio de amables docentes que durante mis años universitarios me prepararon muy adecuadamente para emplearme, según sus necios pronósticos, en grandes empresas que justamente y cuando salí de la universidad, pude percatarme que ofrecen la minoría de las plazas laborales reales en nuestro país. Pero por otro lado entre la espada de las cuasi nulas probabilidades de integrarme laboralmente a uno de esos “monstruos corporativos”, y la pared de las microempresas que no sabía abordar de forma adecuada, me detuve a meditar acerca de mi situación; la conclusión fue obvia pero ciertamente no fácil de abrazar de primera y mucho menos de resolverla cabalmente de forma inmediata: había muchas más posibilidades de sobrevivir adaptándome a la realidad de la avasallante cantidad de oportunidades de hacer imagen para los desdeñados microempresarios, que seguir el camino hartó árido y poco promisorio de las cuasi inalcanzables y elusivas grandes corporaciones. Entonces comencé esta aventura que en un inicio se antojaba tanto oscura como arriesgada, pero siempre recordando a cada paso que daba, las estadísticas que la Mercadotecnia me susurraba al oído, donde la gran “rebanada del pastel” en la economía de este país eran justamente las microempresas. Gracias a la buena fortuna no me equivoqué, el tiempo me daría la razón. Mientras tanto esta misma fortuna volvió a jugar las cartas a mi favor, y me surgió la oportunidad de irme a vivir durante algunos meses a Toronto, Canadá. Mi estancia en aquel país extranjero tuvo más tintes de “año sabático” que de otra cosa; sin embargo durante aquellos meses de radicar en “tierras de la hoja de maple”, tuve la oportunidad de tener contacto muy de cerca con la realidad del microempresario canadiense. El estilo de vida de aquel país y su realidad diaria me resultaron tan ajenos a la nuestra, que comprendí entonces verdaderamente que el gastado término de “primer mundo” de verdad hablaba de “otro mundo” para los que no vivimos en él. Mi gran asombro en el aspecto estrictamente comercial, fue darme cuenta que hasta la más insignificante de las microempresas, con un solo empleado por cierto que era el dueño a la vez, se preocupaban por crear y recrear su imagen como un instrumento tanto vital como natural en su operación; y no me refiero únicamente a la llana utilización de la publicidad como herramienta de difusión, sino a una estrategia bien planeada y orquestada en la que toda microempresa, del giro que fuera, contrataba cotidianamente un amplio abanico de servicios especializados de imagen, para llevar a cabo proyectos de muy diversa índole en términos de Mercadotecnia y Comunicación, pasando por las disciplinas de las Relaciones Públicas, la Promoción y la Imagen Corporativa entre muchas otras. Como muchos podrán pensar, yo también tardé poco en concluir que todo aquello se debía únicamente a que dichas microempresas del primer mundo sí tenían capital suficiente para darse semejantes “lujos”; y ciertamente no estaba equivocado, sin embargo al cabo del tiempo y la oportunidad que tuve de

involucrarme más y más con esos microempresarios, pude comprender que había otro aspecto mucho más profundo y determinante para que esas pequeñas empresas asumieran como natural el hecho de que la imagen era una herramienta necesaria en su operación: ellos partían de la premisa básica de que una empresa sin imagen no podía subsistir de ninguna forma, pues era como querer bucear sin el equipo necesario. Los microempresarios de ese ajeno primer mundo, sabían de facto que había que “vestirse para la ocasión”, que había que comunicarse con el mundo exterior tanto como en su entorno interior, y que desde su nacimiento la inversión inicial en su capital de arranque, habría de considerar la creación de una imagen y una identidad. Ellos sí tenían “cultura de imagen”, y comprendían en consecuencia la gran importancia que esa imagen le reporta a un ser comercial en su vida, operación y desarrollo.

El destino me trajo de vuelta a nuestro país, pero con una nueva visión acerca incluso de mi propia profesión. Empíricamente y no gracias a las instrucciones de mis formadores profesionales, comencé a desmitificar, primero para mí mismo y luego para poder ofertarlo a mis eventuales clientes, la verdadera naturaleza de lo que representaba mi profesión. Regresé a las bases mismas de mi formación como diseñador, y recordé atinada y oportunamente las palabras del Maestro Joan Costa<sup>2</sup>, quien reduce llanamente la tarea del diseño a una labor de mera *traducción e interpretación*. Abrazando dicho postulado inicié un largo y no sencillo proceso para volver simples y llanos tanto de entender como de desarrollar, todos los mecanismos que permiten a un diseñador o comunicador, llevar a cabo la famosa tarea de *interpretar y traducir*. Comprendí entonces que para acercarme al microempresario, había que crear todo un sistema que abarcara desde la entrevista inicial hasta la conclusión y el seguimiento en un determinado proyecto. Entonces resultó obvio que había que conocer primero quién era y qué era esa unidad comercial conocida como *microempresa*.

### **Conceptos Generales de Microempresa**

Primero que nada resulta pertinente definir qué es una microempresa. En un sentido amplio una microempresa, o micronegocio como también se conoce comunmente, es una unidad económica que maneja una producción a escala pequeña y que forma parte de una estructura de supervivencia a través de un sistema de organización capitalista; incorporando a su operación en muchos casos, la mano de obra familiar. Mundialmente y principalmente en países latinoamericanos como el nuestro, la microempresa ha demostrado ser un excelente modelo de negocio para propiciar el desarrollo social y económico, combatiendo en tanto de forma efectiva la pobreza. La microempresa normalmente puede ser de dos tipos:

- Autoempleo de empresa familiar

---

<sup>2</sup> Costa, J., *La imagen global: Evolución del diseño de identidad*, CEACC, Barcelona, 1992

- Empresa formalmente establecida

En nuestro país la clasificación de empresas por su *tamaño*, depende directamente del número de empleados de acuerdo a los estándares fijados desde el mes de Marzo de 1999 por la Secretaría de Economía. La clasificación establece el siguiente rango de empleados para cada categoría de empresa:

<b>Tamaño</b>	<b>Número de empleados</b>		
	<b>Industria</b>	<b>Comercio</b>	<b>Servicios</b>
<b>Microempresa</b>	1-30	1-5	1-20
<b>Pequeña</b>	31-100	6-20	21-50
<b>Mediana</b>	101-500	21-100	51-100
<b>Grande</b>	501 en adelante	101 en adelante	101 en adelante

La distribución de empresas por su tamaño en México es:

- 97.5% Microempresa
- 1.6% Pequeña Empresa
- .5% Mediana Empresa
- .4% Empresa Grande

Este 97.5% de unidades comerciales aportan más del 50% de las fuentes de empleo en México y representan el 20% del Producto Interno Bruto. Creo que ya con estos datos fríos no se necesita ser un genio ni un erudito en estadística, para darse cuenta qué participación de mercado concreta existe en la abrumadora cantidad de microempresas en nuestro país, a las cuales se les podrían ofrecer servicios de imagen; y a la vez y reiterando mis anticipadas conclusiones del inicio del presente capítulo, el total abandono en que se encuentran dichas unidades de negocio en términos de asesorías y servicios especializados de este tipo.

La mayoría de las microempresas en nuestro país se dedican a alguna actividad comercial. El porcentaje de microempresas en este giro por rubro específico es el siguiente:

- Servicios de Reparación y Mantenimiento: 27.2%
- Restaurantes y Hoteles: 26.3%
- Servicios Profesionales o Técnicos: 19.5%
- Servicios Educativos, Médicos o de Asistencia: 16.3%
- Servicios Culturales, Recreativos o Deportivos: 3.6%
- Servicios Económicos: 2.4%
- Alquiler de Bienes Inmuebles: 2.1%

- Bienes Raíces: 2%
- Otros: 0.6%

Existe una sencilla clasificación de acuerdo a su configuración, la cual podemos emplear para categorizar a las microempresas en nuestro país:

- De Subsistencia: generalmente tienen un solo empleado, quien por cierto es el dueño o propietario. Son negocios con una limitada capacidad para la generación de utilidades y por ende de capital para la reinversión. Generalmente no tienen una gran infraestructura ni tecnología.
- De Acumulación Simple: tienen una capacidad limitada para generar utilidades y reinversión. Generalmente fluctúan entre 2 y 4 empleados. Su acceso a la tecnología, el personal calificado y los servicios financieros es también limitado.
- De Acumulación Compleja: son las microempresas de más de 4 empleados. Manejan la reinversión y la distribución de las utilidades; tienen acceso a la tecnología, los servicios financieros, los programas de capacitación y el personal calificado.

Entre las principales características de las microempresas en México podemos mencionar las siguientes:

- No cuentan con una estructura organizativa definida.
- Más del 65% pertenecen a un solo propietario o dueño, quien generalmente desempeña además funciones de administrador y director, designando a los miembros de su familia como colaboradores directos de la dirección general.
- La Sociedad Anónima (S.A) es la estructura legal y fiscal que emplean con mayor frecuencia.
- La planeación contable existe únicamente para fines fiscales y no de operación.
- Su capital es propio e individual sin apelar a financiamientos iniciales; este capital normalmente es aportado por el dueño.
- Entre los microempresarios existe la costumbre de no asumir grandes riesgos financieros y en consecuencia evitan endeudarse.
- Los apoyos gubernamentales son mínimos, y generalmente su crecimiento es producto única y directamente de la propia reinversión.
- En la mayoría de los casos el local o lugar físico forma parte de la vivienda del propietario.
- Tienen un bajo volumen de operaciones.
- La contratación de recursos humanos e incluso de proveedores, generalmente es por recomendación de amigos o familiares.
- El dueño mantiene contacto directo y constante con los proveedores y los clientes. Este contacto con los clientes le permite adaptar rápidamente el producto o servicio a las demandas de su mercado.
- Su principal objetivo son los mercados locales o regionales.
- La producción y el propio producto que se ofrecen obedecen a una percepción subjetiva y no objetiva de la demanda.

- Las áreas de producción y ventas son las más importantes dentro de su estructura.
- Sus ganancias mensuales oscilan alrededor de los 1,000 salarios mínimos.
- A últimas fechas se ha incrementado la participación de la mujer en este tipo de empresas, en muchos casos siendo incluso ella misma la dueña.

### ***Problemáticas que enfrenta la Microempresa mexicana***

Las microempresas en nuestro país enfrentan una serie casi interminable, por no decir infinita, de problemáticas desde antes incluso de nacer formalmente. Sin embargo y sin ánimo de complicar innecesariamente su índole, creo que las podríamos clasificar de forma resumida en las siguientes:

- Deficiente capacitación del microempresario en las habilidades técnico-administrativas para la gestión de su negocio.
- Créditos insuficientes o con tasas de interés demasiado elevadas; así como falta de asesores que brinden apoyo e información financiera específicamente enfocada al microempresario, tanto para su creación como para su desarrollo.
- Estructura organizacional que presenta graves deficiencias y que repercute muchas veces en la duplicidad de funciones, o por el contrario en severos “huecos” respecto de puestos estratégicos, irónicamente muy necesarios para su operación.
- Fallas en el control administrativo como instrumento para la toma de decisiones y no solo como un control contable.
- Desinterés y desinformación en aspectos legales y jurídicos.
- Carencia de manuales de políticas y procedimientos para la reglamentación de las actividades en áreas, niveles y puestos concretos en la empresa.
- Ausencia de establecimientos formales del Marco Conceptual Corporativo, en otras palabras su Misión, Visión y Filosofía, lo que contribuiría a modelar de manera sólida la Cultura Corporativa y la consecuente motivación y mayor eficiencia en su fuerza laboral.
- Ausencia de establecimientos formales de objetivos, metas y proyectos a futuro, lo que provoca que los empleados desconozcan hacia dónde va la empresa, allende de que incluso el dueño pueda tenerlo claro o no.
- Centralización de poder, lo que deriva en la toma de decisiones que priorizan los intereses personales o las actitudes viscerales, impulsivas o sentimentales. Esta centralización de poder, encarnada principalmente por el dueño o propietario, hace que éste se considere a sí mismo especialista en todas las áreas de la empresa, lo que provoca que recurra rara vez a servicios especializados, y cuando lo hace generalmente es en una emergencia, cuando ya es muy tarde.
- Deficiencias en la Comunicación Interna, lo que trae serias consecuencias negativas en la interacción e interrelación tanto en los niveles horizontal como vertical de su estructura.

- Desconocimiento de la Matriz FODA para el análisis estratégico de la empresa.
- Ausencia de un sistema periódico y estratégico para el monitoreo de clientes, lo que le impide a la microempresa conocer su desempeño, desarrollo y evolución reales.

Allende de la lista antes citada, es imposible obviar que la principal problemática o si se puede llamar irónicamente reto, que enfrenta una microempresa en este país, es su subsistencia ya no digamos a largo, pero a mediano plazo incluso. Sin ánimo de echar culpas y deslindar de responsabilidades a nadie, el gobierno juega un papel protagónico en este asunto. Es hartamente obvio que en nuestro país es de verdad todo un reto a la paciencia, la perseverancia e inclusive la razón, aperturar formalmente una empresa. La cantidad absurda de regulaciones y procedimientos que “muy amablemente” nuestro gobierno impone a un empresario para aperturar una compañía, es verdaderamente intolerable, lo que provoca incluso que muchas empresas ni siquiera puedan abrir, o caigan necesaria y lamentablemente en el famoso “comercio informal” con su consecuente evasión de impuestos. Luego el gobierno tontamente se pregunta por qué tantos negocios evaden al fisco, pues simple y llanamente porque es el mismo gobierno con toda esta verborrea y legislación absurda, quien empuja al empresario a caer en semejante situación marginal a la ley. En este sentido otro aspecto negativo que exponer, son las enormes cargas fiscales que la administración tributaria mexicana impone a las empresas, muchas de las cuales terminan por ahogar literalmente al empresario. Es imperdonable que la ideología del gobierno actual sea imponer más y más impuestos a los contribuyentes que sí cumplimos con las cargas tributarias, en lugar de buscar alguna fórmula real y eficiente para integrar al régimen de ley a todos los negocios que forman parte de la economía informal. Como consecuencia de estas cargas fiscales totalmente desproporcionadas, muchas microempresas acaban cerrando o como mencionaba antes, transformándose en otra más de las empresas informales o “changarros” que no pagan impuestos y que terminan por lastimar más la economía de nuestro país.

Una vez que la microempresa ha logrado nacer después de librar las cuasi infinitas e insalvables trabas de la legislación y los procedimientos, enfrenta entonces los tres problemas de subsistencia más importantes: la falta de clientes, la competencia excesiva o en ocasiones hasta desleal, y las bajas ganancias. Hablando de imagen, resulta muy relevante destacar que más del 40% de los problemas que enfrentan las microempresas en el campo de las ventas, tienen directamente que ver con aspectos relacionados con errores cometidos en sus estrategias de comunicación, promoción y relaciones públicas, en otras palabras, problemas que tienen origen directamente en su Imagen Corporativa.

Por otro lado los microempresarios en nuestro país se enfrentan también a los elevados costos en los servicios e insumos necesarios para su operación.

Desafortunadamente los altísimos costos que reportan todos estos aspectos en relación con la operación del negocio, cualquiera que sea su giro, hacen que la posibilidad de exportar y competir en un mercado global, sea cuasi imposible; los precios que una microempresa mexicana puede ofrecer a un mercado global, definitivamente no son ni pueden llegar a ser competitivos en un entorno económico como el nuestro, donde los costos de todos estos insumos para la operación del negocio, son poco menos que escandalosos. Potencias comerciales como China o India, con costos de producción y mano de obra a los que ni en sueños podríamos aspirar a competir en nuestro país, hacen sucumbir a muchas empresas en países incluso del primer mundo; cuánto más en México, donde aparentemente no hay espacio para que una empresa pueda sobrevivir en el panorama de los mercados globales.

En términos del crecimiento y la evolución de la microempresa, y del tránsito que consecuente y naturalmente debería seguir para convertirse paulatinamente en una unidad de negocio de mayor rango, es decir elevarse al nivel de pequeña, mediana e incluso empresa grande, podemos citar algunos factores en nuestro país que desgraciadamente alentan, si no es que hasta traban definitivamente dicho proceso. Uno de los puntos más reelevantes es que en muchos casos la operación de la microempresa se encuentra aislada del resto de las empresas de todos los niveles y alcances. Esta situación aislada de operación crea repercusiones negativas en el micronegocio, desde procesos tan comunes como el establecimiento de precios, hasta otros mucho más profundos y delicados como el no aprovechamiento de oportunidades de negocio para convertirse en proveedores de empresas de mayor rango, en lugar de sólo concentrarse en la venta al detalle. Esto provoca que no se establezcan sinergias interempresariales con las microempresas, las cuales se dedican a desempeñarse únicamente en ámbitos locales, a escalas operativas reducidas y con ventas minoristas, en lugar de entrar a un universo comercial que les permitiría garantizar relaciones comerciales sólidas a mediano y largo plazo.

A partir de todos estos datos tan poco promisorios, se tiene la falsa idea de que el índice de mortandad en la microempresa es muy elevado, pero en realidad y allende de estos poco halagüeños indicadores, afortunadamente esto no así. En este sentido resulta relevante destacar que durante los periodos de crisis, la microempresa ha demostrado tener incluso una mayor flexibilidad para adaptarse y enfrentar así las contingencias, implementando soluciones prácticas que le permiten continuar con su operación.

Conocer las carencias, errores y desatinos que comete un microempresario, es imprescindible para poder abordarlo y establecer un vínculo óptimo para la prestación de servicios de imagen que puedan satisfacer cabalmente sus necesidades y expectativas en esta materia. Desde luego que más adelante en el presente estudio, abordaremos de forma más precisa y detallada las limitaciones y también las oportunidades de intervención que puede tener el Consultor de Imagen en su relación con las microempresas.

### ***La ideología del microempresario mexicano***

Un aspecto que hay que tener claro acerca del microempresario mexicano, para poder comprender luego la ideología que maneja en su negocio, es justamente *cómo nació* en su calidad de microempresario. La mayoría de las veces se trata de empleados asalariados que tomaron la decisión de convertirse en empresarios, ya que les hartó la monótona rutina de su labor profesional, las bajas remuneraciones y prestaciones laborales, el apretado e inflexible horario de trabajo, o que incluso pudieron comenzar a tener diferencias irreconciliables con sus empleadores respecto de las decisiones estratégicas a tomar desde sus puestos de trabajo. El ánimo de independizarse de semejante yugo y tedio laboral, hizo que consideraran primero vagamente y luego con total convicción, la idea de convertirse ellos mismos en “su propio jefe”. La libertad de explorar las posibilidades creativas, de decidir ampliamente y sin freno en la dirección que les llame la atención, la oportunidad de desarrollarse sin la coartante rutina de un empleo fijo y la anhelada flexibilidad de horario, son las principales motivaciones que rondan en la cabeza de un potencial microempresario. Ciertamente no todo es “miel sobre hojuelas”, pues el factor de riesgo siempre está presente y latente en su mente, pero el deseo de independizarse se impone y en aras de abrazar plenamente su libertad profesional, toma la gran decisión de vida e inicia la aventura como empresario independiente. La gran ventaja que le reporta a un individuo pasar por el proceso de primero ser empleado antes de ser propietario, es la obvia colección de experiencias y destrezas que le permitirán desempeñarse más holgadamente en su papel de dueño, enfrentándose así con mayor certidumbre y confianza a las contingencias diarias que obviamente tendrá que salvar en el negocio que emprenda.

Seguramente por otra parte, la responsabilidad y los enormes riesgos que puede reportar tener un negocio propio serán los aspectos “negativos” que el naciente microempresario deberá enfrentar día con día. Como empleado su sueldo mes con mes se encuentra hasta cierto punto asegurado; mientras cumpla cabalmente con sus funciones y actividades en el puesto correspondiente, prácticamente su sustento se encuentra en cierta medida garantizado, sin embargo en el papel de empresario, el antaño “empleado de oficina” se debe convertir literalmente en un acróbata de la economía, un experto en la propia naturaleza de producción de su producto o servicio, e incluso en muchas ocasiones, en un diestro gestor de aspectos tan recónditos y antaño enteramente ignorados, como el manejo y control de las prestaciones y salarios de su personal. Pero allende de estos enormes riesgos y tropiezos latentes, el naciente empresario, si consiguió determinar adecuadamente una demanda insatisfecha en su entorno, recibe la bienvenida y acogida calurosa que su mercado le propina, retribuyéndole así el haber llenado ese hueco que existía antes de su llegada. Poco a poco y con la paulatina seguridad que le va brindando el ver que su producto se va posicionando, su meta principal se transporta entonces al incremento de su participación de mercado, pero siempre

dentro del marco de los universos locales o regionales. Empíricamente desarrolla y hace evolucionar su producto, muchas veces bajo la metodología de *prueba-error*, lo que si bien las más de las ocasiones encarece el propio proceso de evolución del producto, a él le parece una técnica mucho más acertada y eficiente que recargarse en los “costosos y elitistas” servicios de investigación de mercado.

En algunos casos las microempresas llegan al punto de transportar su target de un mercado de consumo final a uno de la cadena de producción, en la que por cierto llegan a intervenir incluso las grandes empresas. En este sentido la microempresa se transforma en proveedor de insumos para la fabricación de otros productos terminados, los cuales son elaborados por grandes grupos corporativos; la microempresa de esta forma se convierte en un pilar de la estructura macroeconómica, realidad actual muchas veces ignorada o desdeñada por ciertos “especialistas” en temas económicos o de mercado, pero que ya nadie puede negar. En este campo la microempresa tiene garantizada su subsistencia, ya que las grandes empresas o corporaciones si bien en muchos casos se “comen” al microempresario por medio estrategias de precios y promoción sin posibilidad de competencia, campañas de difusión multimillonarias e inversiones en infraestructura que ni en sueños la microempresa pudiera implementar, no pueden igualar sin embargo la capacidad de distribución detallista, el trato personalizado y la incomparable ventaja de adaptabilidad que una microempresa tiene en su ejercicio diario. En otras palabras podemos decir que hay ciertas cosas que sólo a través de una unidad comercial como la microempresa se pueden ofrecer, y que satisfacen demandas reales de los consumidores, tan importantes como aquellas que cubren con sus productos y servicios, las grandes marcas o corporaciones.

Un aspecto importante de considerar es el crecimiento natural de una microempresa, y su salto consecuente hacia el universo de las pequeñas, las medianas e incluso las grandes corporaciones. La evolución de un ente comercial por todos estos estadios, presupone el éxito de su producto, de su fórmula comercial y de las estrategias implementadas. La microempresa y por supuesto sus dueños, deben entender que existe un cauce natural de desarrollo y crecimiento en este sentido, que no se quedarán perpetuamente siendo un simple micronegocio y que por ende todo el plan de su empresa debe considerar desde un inicio, este natural desdoblamiento hacia una unidad comercial de mayor rango, tanto en su operación como en sus propias utilidades y los recursos humanos que la integran. Todo caso de éxito en una empresa presupone esa evolución, y por ende el microempresario debe contar con un plan que presuponga también el crecimiento de todos los aspectos que conforman su negocio. Es lamentable ver cómo en muchas ocasiones las microempresas no evolucionan simplemente porque el dueño nunca pudo concebir una unidad de negocio más desarrollada, a pesar incluso de tener en sus manos un producto o un concepto de empresa enteramente exitosa.

Por otro lado si bien es cierto que la participación del dueño fundador en la gestión del negocio es imprescindible en un inicio, es igualmente imprescindible que este dueño comience, poco a poco, a delegar poder y responsabilidades a sus subalternos -muchas veces miembros de su propia familia, como su conyuge, sus hijos, etc.- de lo contrario esa "natural" centralización de poder de toda microempresa en su nacimiento, puede convertirse a la postre en uno de los principales obstáculos para su desarrollo y evolución. Es muy común toparse con una gran cantidad de microempresas que nacen con un buen concepto, un excelente producto y una organización suficiente, y que desgraciadamente se quedan en la mentalidad de "empresa de garage" debido a la estrecha visión del dueño, quien desafortunadamente no evoluciona al mismo ritmo de su propia empresa. Esta mentalidad de "empresa de garage" no es otra cosa que, como mencionábamos anteriormente, el hecho de que estas microempresas en muchos casos nacen con locales incrustados en la propia vivienda del propietario -a menudo su cochera, que se convierte en local comercial u oficina improvisada- pero que su mente nunca sale de dicho concepto de empresa familiar, allende de que la realidad operativa de la empresa haya superado por mucho ese estadio primitivo de operación. Hay incluso microempresas que al paso del tiempo se desarrollaron tanto y tan exitosamente, que terminan por convertirse en grandes corporaciones, en ocasiones hasta transnacionales, pero que lamentablemente mantienen una mentalidad y peor aún, una estructura de operación que sigue en el "garage" de aquel primitivo inicio que tuvieron y que obviamente no caza ya con la realidad actual de la misma; situación que ciertamente limita en consecuencia, la real evolución que esa misma empresa podría tener si sus dueños hubieran trascendido igualmente esas ideas preconcebidas que tenían cuando empezaron. En este sentido uno de los casos más típicos que se presentan, es cuando el o los dueños siguen tratando de tomar absolutamente todas las decisiones en la empresa; desde aquellas netamente operativas, hasta las que implican conocimientos harto especializados en determinada materia, de los que obviamente adolece el empecinado dueño. Desde esta posición totalitarista y dictatorial, la empresa mantiene una estructura completamente paternalista, donde los empleados terminan por sentirse literalmente hijos del dueño, coartándose así todo destello de iniciativa o creatividad. En resumen la única decisión que prevalece por sobre todas las demás, es la del propio dueño. Desgraciadamente las consecuencias de tal dictadura no son para nada positivas para la empresa, y por el contrario terminan por contaminar todas las actitudes y conductas del personal y del propio negocio integralmente hablando. Por ende es harto urgente que los microempresarios entiendan que allende de que su negocio nazca en un "garage", éste bien podría convertirse en una empresa grande en un abrir y cerrar de ojos literalmente. De aquí la importancia asimismo de planear y proyectar la identidad y la imagen pensando en un futuro desarrollo. El empresario es el primero que debe tener clara la visión a futuro, otra razón más para darle la importancia necesaria al planteamiento de aspectos conceptuales en la empresa tan elementales como su Misión y Visión, que cabe señalar son aspectos en contunio cambio y evolución, no planteamientos rígidos que

terminan por arranciarse con el tiempo. La Visión de una empresa debe literalmente jalar a todos los integrantes de esa unidad comercial, en la dirección evolutiva que la misma empresa y su dueño se planteen; pero al mismo tiempo todo el aparato de gestión, procedimientos, estrategias, infraestructura, capacitación y logística, deben desarrollarse a ese mismo ritmo para adaptarse a la propia evolución de la realidad de esa empresa. En muchos casos el dueño debe ser extremadamente flexible para aceptar las nuevas ideas, las nuevas tendencias y el propio cambio; es importante que sea dócil y adaptable, que acepte que muchas ideas frescas probablemente provengan de los jóvenes que se van integrando al proyecto, y que él poco a poco se debe replegar a un estatus menos operativo y más directivo, concibiendo ese papel de director únicamente como un *orquestador*, y no como un gestor directo de problemas o escenarios. En este mismo sentido hay otra característica muy común en la operación de una microempresa, y es el asunto de la contratación de recursos humanos. En este campo el procedimiento invariable que se acostumbra aplicar, es que el dueño termine por contratar y colocar en puestos estratégicos a familiares y amigos, que en muchos casos terminan siendo literalmente la peor amenaza para la empresa, pues las más de las veces carecen del más mínimo conocimiento o habilidades para tomar las riendas del puesto en cuestión. El sentimentalismo, los “compadrazgos” y los compromisos familiares, deben quedar completamente de lado en términos de la contratación de recursos humanos. El microempresario debe comprender que su negocio requiere, como cualquier otra empresa, de personal calificado para asumir los puestos y las consecuentes responsabilidades de cada área y nivel en su empresa. Es imperdonable la toma de decisiones a la ligera en este aspecto, pues a la postre sin duda representará una de las peores decisiones de ese dueño para con su empresa. La contratación de familiares y amistades por otro lado, tiene la desventaja de que muchas veces el dueño se siente comprometido o limitado para llamar la atención o exigir que se cumpla tal o cual tarea como es debido, situación que obviamente y de nuevo, termina por perjudicar a la propia empresa.

La urgencia de cambiar la mentalidad de los microempresarios en nuestro país tiene mucho que ver también con las tendencias globalizadoras en la economía y los negocios. Hoy día una microempresa en un afán de estar “a la moda”, busca hacerse de una página en internet, sin comprender que al ingresar en ese universo virtual se está abriendo la puerta al comercio mundial, y que en consecuencia inconscientemente se coloca frente a frente con competidores de todo el mundo. La evolución pues de “empresa de garage” a empresa global, sucede en un instante, y el microempresario debe asumir entonces que sus estrategias, su operación y hasta su mismo producto, no satisfacen exclusivamente demandas de mercados locales; en muchos casos ese producto bien podría ser, sin saberlo o planearlo, satisfactor de necesidades similares en mercados completamente ajenos al local o regional, pero sus estrategias de comercialización quizá queden cortas para llenar las expectativas de esos mercados globales. En contraste también se podría dar el caso de que el

producto que se ofrece pudiera resultar obsoleto frente a ofertas que superen por mucho los beneficios que promete el insipiente microempresario. Este nuevo panorama que apertura una herramienta como el internet, debe ser sin duda razón más que suficiente para catapultar un replanteamiento de la microempresa a nivel mundial. El microempresario hoy en día no puede circunscribir exclusivamente su entorno comercial al universo local, debe pensar desde un inicio en un panorama mucho más amplio, teniendo presentes en todo momento las ventajas y desventajas que este empleo de la tecnología le oferta a cada paso del proceso. De esta forma la utilización del internet debe transitar de simplemente visualizarlo como “estar a la moda”, a concebirlo como una herramienta estratégica bien planeada y proyectada, teniendo en cuenta por supuesto todas las repercusiones que puede traer consigo.

El microempresario en nuestro país en muchas ocasiones no está enterado del todo de la situación que guarda su negocio en términos administrativos y contables. En materia de administración, en muchos casos adolece de los conocimientos suficientes para asumir las tareas de control y evaluación mínimas indispensables; en ocasiones incluso delega estas funciones de control a otros individuos, que a menudo llegan a estafarlo y engañarlo sacando provecho de su total desconocimiento de la situación del negocio. En otros casos el dueño se encuentra “tan entretenido” tomando decisiones operativas en su negocio, las cuales otros bien podrían y deberían tomar, que la administración y orquestación general de la empresa que son su verdadera y única tarea, quedan en “manos de nadie” literalmente, y la microempresa se coloca a sí misma instantáneamente en un cauce directo a la quiebra. En el ámbito contable sucede algo similar, pues en la mayoría de los casos el microempresario cede el total control y gestión contable a un consultor externo, a quien le confía plenamente la total responsabilidad de las tareas del área, las cuales desconoce completamente y que muchas veces termina por dejar en el olvido. Esta actitud de total desenfado en muchas ocasiones acaba por convertirse en una “bomba de tiempo”; el empresario que desconoce el régimen y las consecuentes responsabilidades fiscales que le corresponden a su negocio y delega totalmente las tareas contables a un individuo ajeno a la empresa a quien obviamente no controla ni audita, está literalmente jugando a la “ruleta rusa” en términos contables. En este sentido no se trata de que se convierta él mismo en un doctor en derecho fiscal, pero sí que tenga claras todas las obligaciones fiscales que debe asumir su unidad de negocio, y que pida cuentas a su consultor contable periódicamente, acerca de todos los pagos, balances y declaraciones que la empresa debe cumplir dentro de su régimen fiscal, no dejando nunca a la suerte este aspecto tan delicado de operación en una empresa. El área legal es otro aspecto igualmente importante, y casualmente los dueños de las microempresas tienden también a dejarlo en el olvido, únicamente prestándole vaga atención a la constitución legal de la misma ante un notario; sin embargo los aspectos legales que conlleva la creación y sobre todo la

gestión de una empresa, representan mucho más que solo levantar un acta constitutiva para su formalización.

Como nos podemos dar cuenta, las características y cualidades del microempresario determinan obviamente la forma en que ha de llevar las riendas de su negocio. Como decíamos al inicio de este apartado, es imprescindible conocer y comprender cada una de estas debilidades y fortalezas, para poder abordarlo en función de ofertarle un servicio de imagen adecuado, pues esas características van a influir necesariamente en la forma en que este individuo visualiza el tema de la imagen en el contexto global de su negocio, pero eso será parte de nuestro siguiente capítulo.

### ***Imagen y Microempresa***

En el apartado anterior hemos hablado suficientemente de las características de la microempresa, pero también hemos definido el marco referencial y los antecedentes del nacimiento de un microempresario. Sin embargo ahora lo interesante y realmente fundamental para nuestro estudio, es comprender cabalmente cómo influyen esas características y cualidades en el universo de la imagen y la comunicación en un micronegocio.

Lo primero que hay que entender es qué representan para el propietario de un micronegocio en términos generales, los conceptos de Imagen y Comunicación. Lamentablemente en nuestro país, hay que decirlo, la mayoría de los microempresarios tienen concebido todo proyecto de imagen como una tarea marginal en la empresa; en muchos casos incluso resulta todo un lujo para ellos. Por su parte las operaciones de comunicación se llegan a manejar más frecuentemente, pero no por ello con mayor destreza o exactitud; empíricamente el empresario aborda diariamente retos de comunicación, ya no digamos a nivel externo, pero incluso a nivel operativo interno, que difícilmente logra salvar si es que tiene suerte. Es muy extraño toparse con dueños de empresas ya no digamos micro, pero pequeñas o medianas en este país, que manejen estrategias periódicas y organizadas de imagen y comunicación. Las más afortunadas llegan a tener estrechos departamentos de comunicación que dependen de gerencias de mercadeo, las cuales la mayoría de las veces son encabezadas por mercadólogos que carecen del más nimio conocimiento de las sutilezas del área, y que en consecuencia ahogan los de por sí tibios esfuerzos de imagen y comunicación, o que en el mejor de los casos los confunden reiterativamente con tareas de publicidad, relaciones públicas y promoción; irónicamente la gestión de la imagen en una empresa es quien debe conducir y orquestar todos los esfuerzos de publicidad, promoción y relaciones públicas. En el caso de las microempresas, sin duda la mayoría desconoce las consecuencias positivas que le pudiera reportar el hecho de adoptar estrategias de imagen y comunicación en su operación, y en algunos casos incluso desconocen completamente la naturaleza misma de lo que es la imagen y mucho menos la comunicación. Las más de las veces y si hay la fortuna de que tenga algún conocimiento o experiencia previa, podrían estar familiarizadas con

ciertas herramientas publicitarias, creyendo ciegamente que esa es la única forma en que la imagen le podría reportar beneficios; pero al mismo tiempo y de forma inmediata, el propio concepto de *publicidad* trae a su mente los medios masivos de comunicación y sus elitistas costos, lo que termina por desalentar su ya de por sí tibia iniciativa, languideciendo en el olvido de sus sueños más remotos. Hablando de Imagen Corporativa, el microempresario frecuentemente por no decir que siempre, la visualiza como una oscura tarea privativa de las grandes empresas y corporaciones, de manera que nunca repara en siquiera contemplar vagamente la posibilidad de invertir en semejante “gasto” para su negocio; mucho menos comprende el impacto positivo de dicha inversión a mediano y largo plazo, ni lo alcanza a concebir como una tarea estrechamente ligada con la creación misma de su negocio. Por otro lado las microempresas deben comprender también que la imagen y la comunicación tienen hoy en día un papel fundamental en la tarea de devolverle a la misma empresa una dimensión humana, deshaciéndose finalmente del paradigma de que los negocios tienen solo un fin de producción, herencia directa de la segunda revolución industrial; la Imagen Corporativa pues, reconcilia la integridad social de un negocio al incluir a todos los miembros del personal en la propia configuración de la identidad de esa empresa, y desde la perspectiva de una microempresa estos son conceptos que rara vez se alcanzan a vislumbrar siquiera.

Las contadas ocasiones en que tibiamente el microempresario se aventura a emprender un esfuerzo de imagen, comienza por desafiar la incógnita de ubicar a los “esquivos proveedores” de tan “oculta profesión”. Observando el aparador de las inalcanzables grandes agencias de publicidad y los elusivos despachos de diseño, recuerda inmediatamente los pocos recursos con los que cuenta para salvar su grandiosa idea de enredarse en la oscura tarea de desarrollar “un promocional” para su negocio; casi de inmediato termina muchas veces rindiéndose definitivamente, y en otras contratando “al primo de la cuñada de su amigo” que estudia diseño, quien a manera de una más de sus tareas escolares acaba desarrollando el dudoso producto de diseño, el cual en consecuencia las más de las veces acaba resultando un rotundo fracaso de inversión para el decepcionado empresario. Luego entonces su conclusión es tanto obvia como definitiva: “la publicidad y el diseño no sirven para nada, son un gasto innecesario...”

Con frecuencia encontramos que los dueños de microempresas solicitan auxilio a instancias como impresores o proveedores de ciertos productos y consumibles de imagen o artículos promocionales, quienes en una actitud de vulgares cazarecompensas, terminan haciéndola de “diseñadores”, pues con tal de ganarse al cliente, prometen sacar adelante proyectos que verdaderamente se salen de toda proporción y competencia de las pobres capacidades del técnico en diseño que sombríamente asiste al famoso proveedor de impresión en sus cotidianas tareas de hacer “fotolitos” y uno que otro *flyer* de muy dudosa calidad gráfica. Claro está que otro de los aspectos que de primera le resulta harto

seductor a cualquier empresario, es el “atractivo” costo que el mentado proveedor le ofrece, asegurándole incluso que el “diseño es gratis” en la contratación del servicio de impresión. Asustado por la poco menos que tentadora oferta, el empresario cae en las manos de un triste impresor de muy dudosa reputación, quien lo que nunca le comenta obviamente, es que el famoso “diseño gratuito” será realizado por un individuo que a duras penas terminó uno o dos cursos técnicos en manejo de software de producción digital, y quien obviamente sabe menos de comunicación, retórica y semiótica, que el propio cliente; en consecuencia termina desarrollándole un producto visual, que si bien podría resultar a los ojos del cliente algo atractivo, ciertamente no tendrá ningún efecto positivo, si no es que hasta termina por amenazar incluso la estabilidad del producto que se buscaba comercializar. Las más de las veces las funestas consecuencias de ahorrarse ese dinero, acaban por reportarle un gasto mucho mayor al abatido empresario. En otras ocasiones y cuando la fortuna le ha sonreído en algunas de sus experiencias de imagen, el microempresario empíricamente continúa experimentando con proyectos que no son otra cosa que literales “balazos al aire”, unos funcionan otros no. Como resultado de sus experimentos de imagen al final del año, esta inversión al garete muchas veces termina por reportarle números rojos al propietario, lo cual obviamente le hace no volver a “caer en la tentación”. Es imprescindible que los microempresarios comprendan que la tarea de analizar, estructurar y desarrollar un proyecto de imagen es el resultado de un ejercicio altamente especializado de ingeniería en comunicación. Las destrezas, conocimientos, experiencia y habilidades del individuo que encabece sendo esfuerzo, deben estar plenamente comprobadas a través de proyectos que haya realizado en el campo de la imagen; no se debe contratar a cualquiera en este campo, sin lugar a dudas una lección difícil de aprender para las microempresas.

En este sentido otro escenario demasiado común y más desafortunado aún, es el de aquellos propietarios de pequeños negocios que en un genuino afán por abordar correctamente su proyecto imagen, han decidido invertir en la contratación de un “especialista” para desarrollarla. Lamentablemente este medio, hay que decirlo, está plagado de “falsos profetas”, o dicho en palabras más vulgares simples estafadores, que solo hacen por prometer la creación del *logo*, su publicidad y hasta una que otra “estrategia de mercado”, que obviamente no tienen fundamento en estrategia real alguna. Cuando la empresa comienza a operar o implementar dichas aplicaciones, se percata de que no sirven para nada, y muchas veces tarda demasiado en reparar que son esas mismas “estrategias” las que la están ahogando en el propio mercado, pues probablemente han vuelto incluso elitista el discurso del producto que maneja para su mercado meta, situación de verdad no tan difícil de ocurrir. Nuevamente como consecuencia de este descalabro, el microempresario si es que logra rescatar a su negocio de la quiebra por un desatino de este calibre, termina “vacunado” contra cualquier servicio o proveedor de imagen.

Ciertamente y aunque el propietario desconozca la verdadera naturaleza e importancia de la imagen en su negocio, es él quien asume la responsabilidad absoluta; pero tampoco debemos asegurar que toda la responsabilidad del cuasi oscurantismo medieval en el que se hallan las microempresas, sea solo la pobre cultura de imagen y el desconocimiento de herramientas estratégicas de sus dueños. Igualmente protagónico es el hecho de que los verdaderos especialistas no nos hemos dado a la tarea de concebir a la microempresa como un real nicho de negocio para los servicios de imagen. Convencidos de que “ellos no tienen para pagarnos”, y de que sus necesidades son “poco trascendentes para nuestros conocimientos”, hemos contribuido en igual medida para que nuestro país no prospere en materia de la famosa “cultura de imagen” en las empresas. Si ésta no existe es mucho porque nosotros, quienes se supone que sí sabemos cómo funciona, hemos decidido darle la espalda a la rebanada más grande de empresas en este país. Las pocas microempresas que se han arriesgado, allende de la oscura y harto incierta tarea que reporta a un neófito hacer imagen, publicidad y tareas afines, han sufrido serios descalabros en el intento. En este sentido desde luego que no podemos decir que la culpa del pobre concepto en que nos tienen las microempresas, sean los propios dueños sino nosotros mismos, los que supuestamente deberíamos darle solución a sus carencias y necesidades de imagen. Es sinceramente lamentable que los verdaderos especialistas estemos única y exclusivamente volcados a las empresas grandes, las transnacionales y las corporaciones multimillonarias, y que hayamos dejado en el total olvido al enorme cúmulo de microempresas que sustentan el desarrollo y la propia economía de nuestro país.

La tarea es pues desmitificar la imagen para el microempresario, volverla asequible y accesible; acercarla a su realidad cotidiana y volverla una experiencia tanto positiva como común en su operación. Debemos hacer comprender al microempresario que la tarea de la imagen corporativa no es un tema relacionado con los excedentes de riqueza de una empresa, ni un lujo por ende, sino una necesidad actual que surge con el mismo nacimiento de una unidad de negocio. En este sentido y dados los mitos que se tienen, el campo es de verdad enorme por decir lo menos, y es nuestra la tarea de cubrir las demandas de ese enorme sector económico del país. Al hacerlo de verdad estaremos contribuyendo al crecimiento y la maduración de estrategias en las empresas en México, pues estaremos en verdad dotándolas de una imagen a la altura de las circunstancias y exigencias de un mercado global.

## Capítulo IV: La Imagen Corporativa para la Microempresa en México

### ***Retos y Recomendaciones para el consultor de Imagen en la Microempresa***

Habiendo analizado las características y cualidades, el entorno y la problemática de las microempresas, así como la visión de sus propietarios, es necesario determinar entonces cuáles son esos retos que un potencial consultor de Imagen Corporativa tendrá que enfrentar al acercarse al universo de los microempresarios. Sin duda dichos retos, al menos a primera vista pueden resultar difíciles de salvar, pero con disposición y empeño se logran librar a través de la experiencia que podamos ir ganando paso a paso en los diferentes proyectos que se vayan abordando.

La primera situación que el consultor de imagen debe tomar en cuenta en este campo, es el hecho de que por todas las circunstancias citadas en el capítulo anterior, el microempresario no tiene ni la experiencia ni mucho menos la costumbre de contratar este tipo de servicios. Él, como lo hemos mencionado ya, considera todo este universo de la imagen como enteramente ajeno al giro, dimensión y alcance de su empresa, de modo que es esencial que el consultor vuelva simple y accesible no solo el procedimiento para llevar a cabo sus tareas en el proyecto, pero incluso la forma de ofrecer sus servicios, el lenguaje que utiliza al venderlos y venderse, y hasta su oferta profesional. Desde luego que esto implica literalmente, que el consultor tendrá que rediseñarse a sí mismo para enfrentar esta nueva situación laboral, y este rediseño de sí y de su forma de trabajo, debe ir totalmente encaminado a *tropicalizar* su estrategia, desde el momento de acercarse y plantearle un posible proyecto de imagen a quien se plantea de primera, como una forma sofisticada de cliente muy esquivo. Hay entonces que hacerle comprender primero, que las herramientas de imagen son muy necesarias en todo negocio, que su existencia y hasta su subsistencia en el panorama económico de la actualidad necesariamente depende de ese manejo consciente, continuo y permanente de estrategias de comunicación, y que definitivamente la solución no es subsanar dichas necesidades a través de proveedores o prestadores de servicios de dudosa reputación. A todo este respecto es imprescindible destacar que en ninguna medida estoy pretendiendo “marchantear” las disciplinas de la imagen, sino por el contrario lo que busco es mantener ese mismo nivel de servicio y calidad sin abaratarlo desproporcionadamente, pero sí con el ánimo de adecuar los costos y presupuestos a este nuevo entorno de clientes en el que participaremos. Habrá

entonces que hacerle entender de a poco a los empresarios de las micro y pequeñas empresas, que estos servicios especializados desde luego no podrán tener el mismo costo que si los hiciera el famoso “primo de la amiga”, ni tampoco se podrán equiparar a los presupuestos de algunos impresores que neciamente prometen “diseño gratis” en sus producciones; pero desde luego tampoco serán los costos elitistas de las grandes agencias o despachos, que otrora mantenían fuera del alcance sus deseos por implementar de forma seria, programas y proyectos de imagen. En esencia se trata de una verdadera labor evangelizadora, y desde luego que implica literalmente picar piedra, pero no hay otra manera si de verdad queremos ingresar a este nicho de mercado. Es esencial entender que el proceso de desarrollar una imagen corporativa implica más allá del solo concurso del diseño o la creatividad, y que cada decisión singular, y el conjunto por supuesto de todas ellas, serán lo que nos lleve al éxito o al fracaso de un proyecto.

Un primer aspecto a considerar de primera, es la forma en que el consultor siquiera entabla relación o contacto con un potencial cliente microempresario; por ende los medios de difusión para dar a conocer nuestros servicios de imagen deben ser considerados detenidamente, evitando en la medida de lo posible apelar a los canales masivos o tradicionales, pues en muchos casos dichos medios pueden hacernos ver como elitistas o incluso restarnos credibilidad. El consultor en muchos sentidos, debe visualizarse a sí mismo como un médico especialista al que los pacientes, en nuestro caso los clientes, acuden sólo cuando sienten que algo no anda bien en su negocio. Nadie esperaría ver a un doctor anunciándose por ejemplo en la televisión o la radio, y obviamente la recomendación resulta a la postre, el mejor medio para la difusión de los servicios de un especialista de este tipo. Pero para lograr que las personas hablen bien de nosotros es imprescindible dar un servicio impecable, sin olvidar la atención constante y personalizada, y por supuesto la cabal solución que podamos plantear a las problemáticas específicas de nuestros clientes. En este sentido vale más negarnos a tomar un proyecto cuando este se salga de nuestra competencia o capacidad, a tomarlo y quedar mal en el proceso o peor aún, con los propios resultados. Cuando logramos cumplir con nuestro compromiso profesional, no hay nada más que hacer o publicitar, necesariamente nuestra reputación decantará de cliente en cliente creando así una cadena de recomendaciones; nosotros en consecuencia lo único que tendremos que hacer es simplemente mantener con cada nuevo cliente ese mismo nivel de servicio, atención y solución. En este sentido un asunto muy importante de considerar, es que en muchos casos el microempresario tiene conocidos del medio en el que se maneja o incluso en otros, en los que eventualmente si logramos satisfacer cabalmente sus demandas, nos recomendará sin lugar a dudas. En muchos casos él mismo se convertirá con el tiempo, en uno de nuestros “socios comerciales” más importantes, y nunca debemos perder de vista este aspecto fundamental. Otra forma de darnos a conocer en el medio de la microempresa, es a través de los directorios o padrones de las diferentes cámaras de comercio o industria; en este sentido

podemos difundir por correo tradicional o electrónico, cartas de presentación con una lista y descripción de nuestros principales servicios. Asimismo existen un buen número de eventos planeados específicamente para la microempresa en nuestro país, entre los cuales podemos contar las exposiciones, conferencias, talleres y muchos otros; estos escaparates pueden ser capitalizables por el potencial consultor de microempresas para darse a conocer. Cabe destacar que la mayoría de los empresarios que asisten a este tipo de eventos y seminarios, muestran interés en los procesos de mejora continua en sus negocios, de manera que aceptarían de buena gana considerar la contratación e implementación de un proyecto de imagen eventualmente.

Una vez logrado el contacto, el primer paso concreto para el consultor consiste en ganarse la confianza de su cliente. Esta relación que se tiende entre especialista y propietario del negocio, siempre debe mantener inquebrantable un puente de confianza y credibilidad. En este sentido uno de los aspectos fundamentales, es que antes siquiera de la entrevista inicial con el cliente para llevar a cabo un proyecto de Imagen, el consultor se debe empapar profundamente del entorno empresarial de ese cliente en particular. En muchos casos ciertamente estaremos tratando con clientes nacientes como empresarios, cuyo conocimiento de ese mismo entorno de negocio puede ser somero quizá, pero en otras muchas ocasiones, las más de la veces por cierto, el cliente puede llevar muchos años de manejarse en ese medio, si no como dueño sí como empleado, de manera que es imprescindible que nosotros tengamos un conocimiento bien anclado acerca de ese mismo entorno, pues en esa medida podremos estar en posibilidades de “hablarle en su mismo idioma”, teniendo un punto en común para lograr ese primer acercamiento sólido, y creando así lazos de confianza firmes y duraderos.

Durante el primer acercamiento sobre todo, pero por supuesto también durante el propio desarrollo de todo el proyecto, el consultor en Imagen debe ser muy cuidadoso en cuanto al tipo de comunicación que emplee con su cliente, pues normalmente el lenguaje rebuscado, los tecnicismos excesivos y las barreras de la jerga profesional especializada, no van a lograr más que alejar paulatinamente a ese cliente, quien nunca debemos olvidar que se encuentra literalmente en “territorio extraño” cuando entra en este mundo de la Imagen Corporativa. El uso de un léxico casual, una actitud relajada y la demostración de dominar holgadamente la especialidad que ostentamos, son las mejores herramientas que podemos emplear en este campo. Desde luego que no debemos desdeñar nunca la utilización de un lenguaje técnico y especializado en determinados puntos del proyecto, por ejemplo en las etapas de justificación y argumentación retórica de las posibles soluciones creativas, pero siempre explicando detalladamente cada punto, de modo que nuestro cliente, ese naciente empresario, deje de lado los temores y recelos que pueda tener de todo este “oscuro horizonte” y que incluso disfrute el proceso por el que juntos, consultor y cliente, literalmente estaremos dándole forma a ese ser organizacional que el cliente en muchas ocasiones concibe como uno más de sus hijos.

Un axioma necesario de establecer tanto en la mente del consultor como consecuentemente en la de su cliente, es que las empresas chicas o grandes, del giro que se quiera, comunican y proyectan una imagen a su entorno de forma innata; de manera que los micronegocios sólo tienen dos alternativas a este respecto: o aceptan conscientemente el hecho y toman las riendas de esta imagen para evitar que se siga suscitando de forma aleatoria y hasta desenfrenada, o hacen caso omiso y siguen a merced de las caprichosas formas y manifestaciones que una imagen anárquica pueda adoptar. Más allá de esta reflexión primordial, sería conveniente además hacerle comprender cuáles son los principales beneficios que implica la implementación de un programa de imagen en su empresa; entre los principales aspectos que debemos exponer en este sentido se encuentran:

- Un programa de imagen logra verdaderamente establecer un estilo diferenciable frente a los competidores; identidad y diferencia que a la postre se convertirán en una herramienta fundamental para la subsistencia de ese negocio en el panorama global que día a día abraza cada vez más todos los niveles del quehacer industrial y comercial. Es necesario que hagamos consciente al microempresario respecto de que en la actualidad, la diferencia real entre bienes y servicios es prácticamente imperceptible en lo tangible, y que la identidad y su discurso que es lo que verdaderamente la empresa encarna, sería lo único que podrá diferenciarla en el mediano y largo plazo, toda vez que dicha identidad representa la esencia del negocio para lograr su posicionamiento.
- Fomentar la integración del personal que compone el micronegocio, dotándolos integralmente de una identidad que los integre orgullosamente como piezas esenciales del proyecto. Asimismo lograr que la empresa sea un proyecto deseable para los futuros aspirantes a integrarse en sus filas. La identidad anidada en los empleados es una premisa esencial en la configuración de los programas de imagen.
- Alcanzar un nivel de coherencia en el que la imagen evite que se escapen mensajes involuntarios, conduciendo en consecuencia la comunicación hacia los fines estratégicos que la propia empresa se plantee; abarcando incluso las situaciones extremas que una empresa podría enfrentar, conocidas comunmente con el término de *crisis*, de las cuales la única forma de verdaderamente salir airoso, es por medio de un programa que permita concebir con anticipación las vías factibles para enfrentar dichas situaciones críticas.
- Promover la captación de clientes con un alto grado de lealtad a la empresa, pues la imagen es un receptáculo en el cual se almacena la buena reputación de una empresa a lo largo de su existencia, y los clientes la asocian directamente con ese prestigio y reputación, depositando en la imagen toda la esencia de la misma.
- Pensar en términos de un continuo patrón de desarrollo, en el que la imagen es eje y guía del proyecto, la esencia que permitirá a mediano y

sobre todo a largo plazo, delinear la vía por la cual la empresa construirá un desarrollo sustentable y coherente. Una microempresa no debe ser considerada nunca una unidad comercial estática, sino por el contrario enteramente dinámica y en continuo desarrollo. Un programa de imagen bien estructurado permite sentar las bases de ese mismo desarrollo, en otras palabras dejar de “pensar en pequeño” para dar paso a una actitud visionaria hacia el futuro. La imagen no solo abriga el presente de la empresa, sino también su proceso de evolución, y es por ende una inversión que no se limita a una dimensión momentánea sino constante y permanente.

Ahora bien, por otro lado resulta muy común que ciertas agencias y despachos ofrezcan servicios a los microempresarios, pero con modelos de proyecto y costos preestablecidos. Estos “productos de línea” poco o nada se adecúan a las necesidades reales y muchas veces de una sola intervención aislada que una microempresa puede llegar a tener. Por ende es imprescindible que nunca olvidemos quién es nuestro cliente, cuál es su verdadera capacidad económica para desarrollar un proyecto de imagen y sus necesidades más comunes; planteando en consecuencia *soluciones expandibles* para sus requerimientos, es decir proyectos moderados en principio, que más adelante con la llegada de nuevos y eventuales recursos a la empresa, pudieran permitir que ese proyecto se expandiera o desdoblara hacia unidades más complejas de organización en su imagen. Un buen consultor de Imagen Corporativa será capaz de desarrollar una estrategia que sea plenamente expandible, manteniendo en tanto su coherencia conceptual y dando pie al desarrollo creativo y diverso de todo tipo de aplicaciones; abarcando incluso la expansión de la identidad de su cliente hacia unidades de identificación más complejas, como pudiera ser el paso de una sencilla imagen gráfica hacia el universo corporativo e incluso un primer estadio del nivel global. De esta manera es más fácil que nuestro cliente, esa pequeña empresa familiar, pueda verse en posibilidades reales de considerar factible la implementación de un programa de imagen. Los programas y proyectos dejan entonces de ser estructuras rígidas, y se deben convertir en consecuencia en una experiencia de “imagen a la carta” para el microempresario; una inversión sin embargo, que en cualquier momento le permitirá ampliar sus horizontes de negocio en el campo de la imagen.

Llega a suceder con frecuencia también, que muchos especialistas en imagen consideran el mercado de las microempresas como enteramente desierto, pues más allá de que aseguran categóricamente que éstas no tienen presupuesto para contratar un servicio profesional de imagen, según sus consideraciones la microempresa en general tampoco cuenta con los recursos humanos, los conocimientos o la preparación para implementar exitosamente el programa. Nuevamente se comete un grave error, resultado directo de seguir tratando de comparar a la microempresa con los modelos de las medianas o grandes corporaciones. Por supuesto que un programa a la medida es perfectamente implementable en un micronegocio, quien no está haciendo bien su trabajo no

son los microempresarios sino los consultores, entendámoslo de una vez. Cuando se llega a presentar el caso de que un consultor profesional vende un programa de Imagen Corporativa a una microempresa, con un modelo no ajustado a sus necesidades, éste termina por no aplicarse del todo o incluso en ninguna medida en su operación; el propietario culpa entonces al consultor, y el consultor se defiende simplemente diciendo que las microempresas son tierra desierta para la práctica de la Imagen Corporativa. La realidad es que todo el problema resulta de no haberse diseñado un programa a la medida, en palabras llanas el famoso *diseño a la carta*.

Una vez que el proyecto ya ha arrancado, existe un aspecto fundamental que nunca debemos obviar o dejar de lado, y es la rapidez y eficiencia que podamos implementar en la respuesta a las demandas de nuestro cliente. Es imprescindible no perder de vista que muchas veces el propietario puede haber tenido ya malas experiencias previas en el ámbito de la imagen, o al menos ha escuchado de ellas por conocidos; casualmente la más común de esas agrias experiencias son las entregas tardías o los desatinos al seguir las indicaciones que el cliente le ha dado a un proveedor de imagen. La negra reputación de toda esa retaila de proveedores nefastos, nos condiciona necesariamente a los ojos de todo microempresario, de modo que desde un inicio debemos demostrar que nuestro servicio se distingue de todos ellos, lo que nos irá ganando terreno en la confianza del cliente.

Hablando de las relaciones de negocio con los microempresarios, el consultor no debe olvidar que a cada paso del proyecto está tratando directamente con el dueño de la empresa, y no con un simple director, gerente o jefe de departamento como usualmente sucede en el trato con las empresas grandes. Esto a la postre, con la experiencia y el continuo trato, termina convirtiéndose en una de las más grandes ventajas que se pueden tener en este campo. Cuando tratamos por ejemplo con el director de mercadotecnia o comunicación en una empresa grande para llevar a cabo un proyecto de imagen, es muy usual que durante el desarrollo de éste logremos convencerlo y venderle sin muchos problemas nuestras estrategias, pero frecuentemente resulta que ese individuo no es quien toma la decisión final y definitiva al respecto; muchas veces los juicios del famoso director no solo difieren ligeramente de los del dueño, sino que literalmente son opuestos, y entonces nos enfrentamos a la eterna dicotomía entre quien conduce el desarrollo de todo el proyecto y quien termina decidiendo al final. Literamente un proyecto entero de imagen con una empresa grande puede venirse abajo en la presentación final, simple y sencillamente porque al momento de la entrega el director siguió un juicio e intuición que simplemente no coincidió al final con el de su jefe, o sea el dueño. Este molesto doble discurso no sucede en nuestro trato con la microempresa, pues la mayor parte de las veces, por no decir que en todos los casos, tratamos directa y permanentemente con el dueño a lo largo de todos los estadios del proyecto; esto nos permite captar directamente la sensibilidad y las sutilezas de juicio de ese dueño. Sin duda alguna la Imagen Corporativa o de Marca debe orientarse

obvia y necesariamente a un mercado determinado, y en muchas ocasiones ese mercado poco o nada tiene que ver con el grupo social al que pertenece nuestro cliente, o sea el dueño de la empresa; de manera que los gustos, caprichos e impulsos personales de dicho individuo, deben quedar completamente de lado al momento de crear su imagen. Pero lo que también es cierto y debemos comprenderlo plenamente, es que dicha imagen representa literalmente *un traje* que el cliente, en la persona moral de su empresa, vestirá a lo largo de toda su existencia, de modo que debe haber un cierto grado de empatía, de menos conceptual con dicha imagen. En este sentido resulta muy importante que el dueño o dueños de una empresa, se encuentren siempre estrechamente compenetrados con todos los estadios de un proyecto de imagen. Durante la larga cadena de decisiones y autorizaciones, es fundamental que el propietario se sienta parte y “cómplice” en el proyecto, de modo que al final todas esas decisiones que transitan desde nuestra mera contratación hasta la producción final de sus aplicaciones de imagen, sean asumidas por este individuo como propias, responsablemente y sin rastro alguno de remordimiento o dudas. Es imprescindible mantener un diálogo constante con él durante todo el proyecto; la desinformación o los canales de comunicación insuficientes, son sin lugar a dudas los peores enemigos del consultor durante el desarrollo de un proyecto de este tipo. En conclusión debemos aprovechar esta ventaja del trato directo con el propietario que la microempresa ofrece, y capitalizarla positivamente para la plena consecución de los objetivos del proyecto.

Finalmente es necesario que mantengamos siempre presente que en muchos sentidos la labor del especialista en Imagen tiene que ir encaminada no sólo a crear una Imagen Corporativa para su cliente, sino también a dotarle de elementos y una herramienta para que éste pueda gestionar correctamente dicha imagen una vez que ésta fue creada. Esta autonomía que tenemos que darle a nuestros clientes microempresarios es esencial, ya que debemos comprender que habrá un determinado tipo y cantidad de “aplicaciones sencillas”, que éste cliente necesariamente irá requiriendo durante toda su vida como marca o empresa, y que obviamente es muy probable que no cuente con los recursos necesarios para contratarnos o contratar otro consultor con el fin de salvar dichos retos y tareas. Este campo de necesidades inmediatas, debemos aceptar, es un terreno en el que obviamente nosotros no cabemos como proveedores de servicios de imagen para la microempresa. Nuestros costos incluso pensados para él, de cualquier modo resultan privativos, de manera que es necesario que entendiendo y asumiendo como un hecho el que de cualquier forma la microempresa terminará contratando a alguien más para hacerlo en el mejor de los casos, si no es que haciéndolo ellos mismos, es que tenemos la obligación también de dotar a este cliente de una herramienta por medio de la cual garanticemos que la imagen creada mantendrá el eje visual y sobre todo conceptual a lo largo de su existencia. En este sentido resulta imprescindible que consideremos y propongamos como parte de su proyecto, la creación al menos de un breve manual básico de reglamentación de signos, con base en el cual y en una consecuente inducción y adiestramiento para su uso, nuestro

cliente tenga los elementos necesarios para seguir su camino sin depender necesariamente de nosotros, garantizando en tanto que la imagen se mantenga en orden con el paso del tiempo. En mi experiencia esta situación no finiquita de ninguna manera la relación entre el cliente y el consultor, sino que por el contrario la fortalece, pero no la condiciona arriesgando la propia imagen y su subsistencia de forma coherente y permanente, lo cual debe ser nuestra principal prioridad.

### ***Metodología de Imagen Corporativa para la Microempresa***

Sin lugar a dudas que pretender plantear una nueva metodología para hacer Imagen Corporativa, sería tanto ambicioso como poco sensato, sobre todo teniendo como antecesores a tantos y tan grandes maestros de esta especialidad alrededor del mundo. En cambio lo que pretendí en este volumen, fue aterrizar muchas de estas ideas que otros antes que yo muy atinadamente concibieron, y tropicalizarlas al mundo real de las microempresas en México; así que el presente apartado metodológico es una adecuación y condensación de algunos de estos procedimientos, los cuales a través de mi experiencia práctica y diaria con microempresarios, han rendido los mejores dividendos. Desde luego no podría dar comienzo a esta tarea sin antes pedir una enorme disculpa a todos ellos mis maestros, si es que en algún momento “destrozo” sus teorías al intentar adecuarlas a nuestra realidad fenoménica, pero ciertamente no será con el afán de desvirtuarlas ni descomponerlas, sino simplemente de alcanzar el objetivo de volver la imagen un hecho cotidiano en el entorno económico de nuestro país; es en este sentido exclusivamente y sin pretender un ánimo licencioso de mi parte, que me he animado a realizar esta propuesta. Espero sin embargo que todo este libro, pero principalmente este apartado, tengan especial interés no sólo para los estudiantes de las disciplinas asociadas con la imagen, especialistas mismos y diseñadores en general, pero también y quizá con mayor importancia, para los mismos microempresarios, y que sirva en consecuencia para aliviar un tanto la tarea que debemos realizar día a día todos los que hacemos imagen para ellos en la actualidad.

Ahora bien, para comenzar a desahogar el objetivo que nos toca respecto de la metodología, comenzaré por enumerar cuáles son las etapas generales que el consultor debe seguir en este proceso para abordar una situación concreta de Imagen Corporativa en una microempresa, antes desde luego de explicar y describir detalladamente cada una de ellas y sus propios procesos intrínsecos. La estructura de proyecto pues, implica las siguientes etapas:

1. Investigación
2. Síntesis
3. Análisis y Recomendaciones
4. Estrategia
5. Intervención
6. Implementación e Inducción
7. Gestión y Control

A pesar de no haberse listado, es importante destacar que en todo proyecto de imagen dirigido a las microempresas, es necesario muchas veces considerar un paso anterior y superior a la Etapa de Investigación, que es lo que algunos especialistas conocemos como el desarrollo de un *anteproyecto*. Este anteproyecto se desarrolla directamente como resultado de nuestra primera entrevista con el cliente, y es lo que en muchos casos termina siendo reducido por muchos consultores a un sencillo presupuesto, pero la realidad es que debe incluir mucho más que solo números y datos fríos. El anteproyecto es un bosquejo general pero integral de lo que el consultor estima implicará el proyecto de imagen para esa empresa en particular; insisto que no únicamente abarca cifras estimadas de los costos de nuestros servicios, pero una descripción hasta donde sea posible detallada, de lo que como consultores percibimos pudiera implicar el desarrollo de dicho proyecto. Para poder desarrollarlo es necesario que se tomen en cuenta aspectos tales como el giro al que pertenece la empresa, el mercado al que se dirige, los recursos económicos con los que cuenta, las necesidades concretas de comunicación que actual y eventualmente pudiera llegar a tener, la personalidad que el dueño tiene planeada para su negocio y la visión a futuro que se planea para éste. En el caso concreto de las microempresas y como ya hemos anticipado, resulta extremadamente importante que comencemos dándole forma al proyecto bajo el concepto de *diseño a la carta*. La estructura general del proyecto la pauta el propio cliente; él mismo debe delimitar, con nuestra asesoría por supuesto, hasta dónde y en qué medida se verificará la profundidad de nuestra intervención. A pesar de que conscientemente no lo comprenda del todo o siquiera lo sepa, el cliente mismo es quien conoce perfectamente cuál es la raíz de su problemática, de su malestar empresarial; el consultor debe hacer las veces literalmente de un psicoanalista que conduce a su paciente a través de una autoevaluación, lo que arrojará la verdadera naturaleza y origen de sus desatinos. Desde luego el cliente no sabe determinar qué es lo que está pasando de facto, ni mucho menos cómo resolverlo, para eso estamos justamente nosotros; pero la forma, extensión y estructura de todo el proyecto de imagen, es algo que necesariamente debe surgir de los datos que nos proporcione el propio cliente. El consultor entonces en esa entrevista inicial, capta todo el conglomerado de información y traduce en el anteproyecto esa primera proyección de lo que será su intervención en la empresa. Desarrollando un importante esfuerzo de síntesis y traducción, el consultor modela la estructura general y amplitud del proyecto, desde luego advirtiéndole que no se trata nunca de un cálculo exacto, pero que a la postre y específicamente para el cliente, servirá como una estimación de lo que el proyecto habría de abarcar; los puntos que normalmente se deben incluir en el anteproyecto son:

- Objetivos del proyecto
- Tiempos generales de desarrollo
- Costos globales
- Consecuencias positivas que la intervención tendrá para la microempresa.

Es imprescindible que quede muy claro para todos los implicados en el proceso, que dicho anteproyecto debe ser considerado únicamente una estimación o maqueta del proyecto, y que ciertamente una vez que el cliente se ha convencido de su implementación, se procederá entonces a afinarlo generando así el presupuesto y cronograma final para el proyecto de Imagen. Sin embargo la creación de un anteproyecto tiene la ventaja de que el cliente puede darse cuenta de forma real y concreta, qué es lo que le estamos ofreciendo como servicio con nuestra intervención. En este sentido es obvio que le resultarán infinitamente más sencillos de contemplar todos los ángulos más importantes de lo que implicará esta decisión para su empresa, y también le permitirá aterrizar en concreto cuánto tendrá que invertir, para qué y con qué beneficios finales de por medio. Una vez que el anteproyecto cumplió su función, el consultor habrá de generar un presupuesto final, que desde luego surge necesariamente de las negociaciones que termine aterrizando con su cliente en materia de lo que concretamente incluirá. Mi recomendación en este sentido, es que el presupuesto sea tanto detallado como suficientemente descriptivo en relación a lo que incluye el propio proyecto. Base indispensable de la relación comercial con un microempresario es la confianza como ya lo mencionábamos con anterioridad, y en este punto es donde justamente dicha confianza cobra su forma más delicada entre el consultor y el cliente. Es indispensable que los costos y características de aquello que se está contratando, queden enteramente claros para ambos. Luego le sigue el turno a la generación de un cronograma de actividades. Este instrumento, muchas veces ignorado por la mayoría de los que nos decimos especialistas, es de vital importancia para que las partes que intervienen en el proyecto tengan bien claro no solo el calendario, sino el flujo y secuencia de cada etapa, paso y detalle del proyecto. Consultor y cliente, ambos en igual medida, quedan sujetos a un itinerario del que saben que si se sobrepasan, la consecuencia será que el proyecto se retrase significativamente; pero aunque parezca que el candado es únicamente para el consultor en este sentido, es imprescindible entender que lo es igualmente para el cliente, pues en muchas ocasiones en mi experiencia y sobre todo con los microempresarios, los proyectos terminan retrasándose justamente por demoras en las autorizaciones o revisiones de su parte, de modo que el propio cronograma debe mencionar al calce que los tiempos manejados en ese documento, se sujetarán al necesario proceso de autorizaciones por parte del cliente. Recordemos que en muchos casos nuestro cliente tendrá una fecha límite que imponernos para entregar el producto final de nuestro proyecto, pero igualmente es él mismo quien a medio proyecto termina alargando desmedidamente esta fecha gracias a sus muchos retrasos en la liberación de autorizaciones durante el desarrollo del proceso. En este sentido el cronograma nos permite llevar asimismo un control estricto de las etapas y el momento exacto en que debemos intervenir para llevarlas a cabo. Una vez contanto con el presupuesto y cronograma finales, es momento de obtener la autorización final del cliente para arrancar de facto el proceso, la cual deberá acompañarse

siempre de un anticipo, quedando formalizado así por ambas partes, el inicio del proyecto de Imagen Corporativa.

### **1. Etapa de Investigación**

La primera situación que debemos determinar al abordar un proyecto de imagen con cualquier cliente, es si éste cuenta o ha contado en un punto de su existencia, con algún tipo de imagen gráfica o al menos un intento de *logo*. Esta primera indagatoria va a permitirnos determinar la línea general de proyecto desde su mismo arranque. Es imprescindible comprender que la existencia de una imagen, por deficiente y mal planeada que esté, implica no tomar a la ligera ninguna decisión de cambio súbito de dicha identidad gráfica. Recordemos que uno de los aspectos fundamentales que presupone la existencia de una imagen, es que ella misma implica la existencia de un posicionamiento determinado en la mente del público, y por muy nefasto que éste sea, finalmente es un posicionamiento ya logrado y este logro “a medias” no debe nunca tomarse a la ligera. En México en algunas ocasiones, las empresas que ya tienen un tiempo de operar cuentan con algún intento, cuando menos fallido, de “logotipo”; de la misma forma que la mayoría de las empresas nacientes se encuentran desnudas en este sentido. Existen sin embargo otros casos en que a pesar de que la empresa lleve determinado tiempo de operar, ésta no cuenta con ningún tipo de identificador gráfico. Allende de los posibles escenarios concretos en cuanto al tiempo de operación que tenga la empresa, lo que realmente es reelevante para nuestro trabajo es determinar si tuvo, tiene o nunca tuvo algún tipo de imagen. En los casos en los que la empresa sí tiene un antecedente de imagen por somero que éste sea, pueden presentarse dos posibles situaciones:

**Caso 1:** Cuando debemos llevar a cabo un cambio total de la imagen actual que ostenta la empresa. Estos son los casos donde se hace necesaria una reestructuración integral en materia de imagen, como consecuencia claro de nuestros procesos de investigación y análisis de la situación de la empresa. En estos escenarios es harto común que la intervención no se limite exclusivamente al ámbito de la imagen gráfica y su repertorio de aplicaciones, sino que decante a niveles operativos de la empresa.

**Caso 2:** Cuando únicamente debemos llevar a cabo un ajuste o actualización de la imagen, a través de un replanteamiento de la identidad y por supuesto del aparato de comunicación del micronegocio; corrigiendo de esta forma las deficiencias que se pudieran estar presentado en ambos campos. En estos casos la intervención en áreas operativas también podría presentarse dependiendo de la profundidad del propio proyecto.

Una vez habiendo determinado este primer punto, podemos dar inicio formal a la Etapa de Investigación, que no es más que la recopilación de todos los datos y características de la empresa, así como de su entorno social, económico y circunstancial. La etapa de la Investigación se divide en tres grandes fases: Investigación Preliminar, Benchmarking e Investigación de Mercado.

**A. Investigación Preliminar:** esta primera fase de la investigación nos permitirá obtener el grueso de la información acerca de la totalidad de evidencias y hechos que se relacionan con el contexto actual e histórico del cliente. Para poder llevarla a cabo de la forma más completa, en mi experiencia y a reserva de las muchas posibilidades que existen para realizar investigaciones de este tipo, he preferido optar por el modelo del Maestro Chaves<sup>1</sup>, quien propone dividir a la empresa virtualmente en cuatro grandes campos para la recopilación ordenada de los datos. Estos son: realidad, identidad, comunicación e imagen. De esta manera denominaremos Investigación Preliminar a la recaudación de datos concretos de nuestro cliente en estos cuatro campos antes mencionados, los cuales desglosaremos a continuación para su comprensión detallada:

**a. Campo de la Realidad:** abarca básicamente todo lo concerniente a las características, actividades y cualidades objetivas de la empresa de nuestro cliente. A reserva de la índole específica de cada microempresa por su giro, naturaleza de operación o sutilezas de su configuración, los aspectos que normalmente debemos indagar son:

- Nombre de la empresa: tanto el de imagen como la razón social.
- Giro de la empresa: descripción del tipo de actividad concreta del negocio.
- Particularidades: se trata de aquellos aspectos o características que la empresa considera la hacen diferente a las demás análogas a su giro.
- Marco Conceptual corporativo: normalmente se trata de su Misión, Visión y Filosofía, aunque algunas cuantas microempresas llegan a contar con otros aspectos conceptuales como por ejemplo los valores institucionales.
- Objetivos de empresa: tanto el general como los particulares.
- Estructura legal y régimen fiscal: se debe indagar el tipo de sociedad o figura jurídica que se empleó para

---

<sup>1</sup> Chaves, N., *La imagen corporativa*, Gustavo Gili, España, 2007

su constitución, el régimen fiscal que la rige en consecuencia y los datos generales de operación en términos de contabilidad; así como los datos de la instancia o las instancias que llevan a cabo ambas funciones en la empresa, tanto lo legal como lo contable.

- Realidad financiera y económica: normalmente se abarcan tres campos, los estados financieros de la empresa en el último año, la fluctuación de personal en los últimos 5 años y el índice de operación en ventas durante el último año.
- Estructura administrativa de la empresa: es la descripción de los aspectos operativos del área de administración de la empresa; detallando las funciones de cada puesto y la dinámica de interacción entre el responsable del área y sus subalternos.
- Mezcla de productos: es un inventario de todos los productos o líneas de producto que maneja esa empresa.
- Grupos de mercado de la empresa: es la delimitación de los universos del mercado disponible, el meta y el potencial.
- Listado de los principales clientes actuales: incluyendo datos generales como teléfonos, dirección, correo electrónico y website.
- Listado de los proveedores: incluyendo sus datos generales como teléfonos, dirección, correo electrónico y website.
- Canales de distribución: se deben establecer y describir todos los procesos por los que la empresa hace llegar sus bienes o servicios desde la línea de producción hasta las manos del cliente; considerando por supuesto la transportación, el almacenaje, la comercialización por medio de intermediarios o distribuidores, mayoristas o detallistas en caso de que existan, y en algunos casos incluso el manejo de la comercialización y los puntos de venta.
- Competencias: decantando la directa de la indirecta. Los listados deberán incluir sus datos completos como dirección, teléfonos, correo electrónico, y website.
- Organigrama.
- Perfil de empleados: tanto el general de la empresa, como los particulares para cada área o puesto.

- Rango de salarios y prestaciones de los empleados por áreas y niveles.
- Reglamentos: tanto los implícitos como los explícitos.
- Inventario de equipos y tecnología de la empresa: abarcando maquinaria, equipos especializados para la operación o manufactura, equipos de cómputo, comunicación, electrónica y software.
- Infraestructura: se deberá hacer una descripción detallada del inmueble donde reside la empresa, incluyendo un plano general y algunas fotografías de los ángulos, áreas o aspectos más relevantes de la distribución de los espacios.
- Semblanza histórica: abarcando los antecedentes de su fundación y el desarrollo financiero, económico y operativo que ha tenido desde su fundación. Es importante destacar que la investigación histórica es esencial para que una empresa implemente un verdadero programa de imagen. En palabras del maestro Tejada<sup>2</sup> “ningún pasado es tan negativo que no pueda ser asumido, pero tampoco ningún futuro es tan perfecto que no exija mantener ciertas claves del pasado”. Ignorar la historia de una entidad comercial es ignorar el posicionamiento entre otras muchas cosas, y obviar semejantes planteamientos lleva consigo un alto riesgo de fracaso para el programa.

**b. Campo de la Identidad:** es la delimitación de la forma en que la empresa se ve a sí misma desde su interior, es decir la manera en que integralmente, considerando la opinión de todos sus empleados, la empresa se percibe a sí misma. Es el reflejo real que la empresa tiene de sí, su “semblante ante el espejo”.

Para poder determinar este fenómeno perceptual, necesariamente requerimos llevar a cabo entrevistas a todos los empleados que integran la unidad empresarial, desde aquellos meramente operativos hasta los mismos dueños; de modo que con este conglomerado de opiniones nos encontremos entonces en posibilidades de sintetizarlas y mostrar así cómo es que la empresa se percibe a sí misma. En el campo de las microempresas así como en el de las grandes o medianas corporaciones, es muy común

---

<sup>2</sup> Tejada Palacios, L., *Gestión de la Imagen Corporativa*, Editorial Norma, Colombia, 1987

que las ideas o percepciones que el dueño o los jefes tienen de la situación operativa de su negocio, sean bastante distintas de aquellas abrigadas por el resto de su fuerza laboral. Desafortunadamente en el caso de las microempresas la recomendación de Chaves<sup>3</sup> de insertar un equipo o *investigador encubierto* en la empresa para llevar a cabo la tarea de recolección de datos en este campo, se antoja francamente imposible por situaciones tanto logísticas como presupuestales. En este sentido la mayoría de las veces, por no decir que siempre, nos limitaremos exclusivamente al modelo de investigación por entrevistas individuales a cada sujeto. Por esa razón y a pesar de la estrecha gama de puestos y niveles en una microempresa, es conveniente según mi experiencia, elaborar un cuestionario o mejor aún un guión para llevar a cabo la entrevista. Este guión deberá por supuesto considerar las sutilezas y aspectos característicos de cada entrevistado, abarcando así la índole de las responsabilidades y actividades laborales que lleva a cabo en la empresa, su horario de trabajo, las relaciones que mantiene en ejes horizontales (entre colegas de trabajo) y verticales (entre jefes y subalternos), su antigüedad tanto en la empresa como en su puesto específico, y las opiniones que éste sujeto podría tener respecto de las cosas que cambiaría en la empresa, la forma en que la percibe globalmente, las situaciones que le pudieran estar molestando e incluso las sugerencias que haría si tuviera el poder de decisión para cambiar el rumbo de la compañía. En este sentido es esencial brindarle total confianza al entrevistado en términos de confidencialidad, y conviene incluso conducir la plática más como una charla casual que como una entrevista formal. Los datos deben quedar en total anonimato, pues sinceramente es muy común, a pesar de que los jefes siempre prometan lo contrario, que al final se tomen represalias o cuando menos predisposiciones en contra de empleados que externaron inconformidades o desacuerdos con la empresa y sus políticas; lamentablemente lo que en principio se planteaba como una sincera intención de mejora para la empresa por medio de la integración de su personal, termina convirtiéndose justamente en lo contrario. Una vez realizadas todas las entrevistas, las cuales en una microempresa necesariamente deben abarcar a todos los empleados dado lo estrecho de sus plantas laborales, se procede a formular una síntesis acerca de este conglomerado de opiniones, que

---

<sup>3</sup> Chaves, N., *La imagen corporativa*, Gustavo Gili, España, 2007

desde mi punto de vista debe hacerse por separado para cada uno de los niveles jerárquicos que la componen, lo que nos facilitará las siguientes fases del proceso.

- c. Campo de la Comunicación:** este campo considera la evaluación del aparato global actual de comunicación de la microempresa; considerando por supuesto los canales, medios, formatos y mensajes que componen la totalidad de sus recursos de comunicación. De la misma forma que el Campo de la Realidad, la Comunicación debe ser considerada y estudiada desde un punto de vista objetivo. La tarea implica la recopilación de todos los materiales e instrumentos de comunicación que tiene esa microempresa, los cuales la mayoría de las veces serán muy limitados, dado que como comentábamos, estas unidades de negocio no estilan brindarle especial atención a ninguna de estas áreas. De esta manera normalmente nos vamos a limitar a la recolección de muestras visuales de los materiales en que aparezca la imagen de la empresa; algunos de los cuales cuando no puedan ser coleccionados como *muestras físicas*, se podrán capturar a través de fotografías en su defecto. También reuniremos muestras de los contenidos redaccionales y discursivos que se manejen en aplicaciones tales como cartas, memos, correos electrónicos, etc. Finalmente se considerará la evaluación también de los medios de comunicación que haya empleado históricamente o emplee en la actualidad la empresa. Es necesario hacer mención que todo este trabajo de muestreo debe hacerse tomando en cuenta tanto el nivel externo de la comunicación, como el interno.

Otro aspecto necesario de visualizar en este campo de investigación es el histórico de aplicaciones, brindándole especial atención a la posible evolución que hubiera tenido la imagen gráfica del micronegocio; en este sentido es importante para la valoración final considerar el posible desarrollo evolutivo que la empresa pudo haber tenido en materia de imagen gráfica a lo largo de los años, pues necesariamente este particular tiene un efecto directo sobre el posicionamiento actual que guarde esa misma empresa, que es en última instancia, uno de los objetivos principales de todo el programa de imagen.

Finalmente también es importante la valoración de las tareas que implica la gestión de imagen actualmente para esa microempresa. En este sentido y desde el desarrollo del

anteproyecto, el consultor debe tener ya al menos una idea general de las necesidades en términos de comunicación que presenta su cliente en la persona moral de su empresa, pero es necesario que en esta etapa de investigación del Campo de la Comunicación, el consultor indague a conciencia todos los detalles de estas tareas que la empresa lleva a cabo, así como de aquellas que eventualmente tiene en mente desarrollar a partir de la consolidación del nuevo proyecto de imagen. A propósito de este particular y al hablar de un micronegocio, normalmente los especialistas tendemos a cometer el error de pensar que al contar con poco capital humano, tanto en cantidad como en cualidades para constituir un *departamento interno de imagen*, entonces la empresa se encuentra limitada exclusivamente a la gestión externa por parte de proveedores de imagen. Para variar otra vez estamos cometiendo el error de subestimar las reales potencialidades de una microempresa, presumiendo neciamente que tratamos con *neófitos de la imagen* cuyas necesidades de comunicación son, por decir lo menos, intrascendentes y de poco alcance. Conclusiones imprudentes como esta, son las que terminan ahogando a las microempresas en un entorno económico altamente competitivo como el que vivimos hoy en día. Debemos dejar de tratar al microempresario como un adolescente que nada sabe de la vida, y asumir en contraste las reales potencialidades que toda microempresa tiene en el panorama económico global. En la medida en que los consultores de imagen le otorguemos un verdadero respeto a los dueños de los micronegocios, habremos dado el primero de los pasos, y a mi juicio el más abismal, para acercarlos al universo global de la gestión de su imagen comercialmente hablando. En términos del campo de la comunicación en el que nos encontramos, es harto obvio que no hallaremos un departamento interno de imagen en un micronegocio, pero es igualmente obvio que las empresas por pequeñas que sean, desarrollan a diario tareas de comunicación en niveles tanto internos como externos, y que *alguien* en esa empresa, consciente o inconscientemente, toma decisiones cotidianamente en este sentido. Lo que nos toca averiguar en este punto es quién es ese individuo, qué hace, cómo lo hace y con qué recursos cuenta. La respuesta a estas simples preguntas nos encaminará a la solución de la interrogante de si esa persona o incluso grupo de personas, cuentan con los recursos necesarios -tanto en conocimientos como infraestructurales- para llevar a cabo

dichas tareas. Seguramente hablando del microempresario en México, la respuesta 9 de cada 10 veces será un *no* rotundo; pero lo que hay que determinar también es *qué* exactamente le hace falta en este sentido.

**d. Campo de la Imagen:** De la misma forma que el caso del Campo de la Identidad, este campo implica un universo constituido por opiniones; nada más que en este caso se trata de las percepciones que se tienen de la empresa desde el exterior, abarcando por supuesto un muestreo de varios monitores representativos de los diversos públicos de la empresa. Para ello deberemos llevar a cabo nuevamente entrevistas personales, particularizadas y bien orquestadas, a los proveedores, socios comerciales, clientes actuales y potenciales, empresas análogas y público en general. Desde luego que los guiones para estas entrevistas deberán ser suficientes en términos de la información que indagemos, tratando por supuesto de cubrir todos los aspectos que perceptualmente el entrevistado nos pudiera aclarar respecto de lo que para él representa la empresa y las sutilezas de la interacción directa o indirecta que pudiera tener con ella. Todo este conglomerado de opiniones nos permitirán, como en el caso de la Identidad, generar una síntesis de la forma en que la empresa es percibida desde el exterior.

**B. Benchmarking:** una vez habiendo concluido el primer eslabón de la investigación con la recopilación de información en los cuatro campos virtuales que componen la empresa, toca el turno de llevar a cabo el benchmarking. Este instrumento de investigación en mercadotecnia, nos permite comparar la eficiencia de un negocio o marca en relación a un *estándar* o incluso otros negocios o marcas del mismo giro o tipo. La información que le proporciona a la empresa en materia no sólo de imagen sino incluso de operación, es verdaderamente muy valiosa, pues sin duda nos permite contrastar fríamente la situación actual del micronegocio respecto de la competencia que codo a codo pelea por los mismos clientes en el mercado. El benchmarking que conviene realizar para una microempresa, se lleva a cabo normalmente con un promedio de entre 3 y 10 competidores; recopilando los siguientes datos de cada uno de ellos:

**a. Imagen Gráfica:** además de la muestra de su logo, es imprescindible que el conslutor lleve a cabo un análisis y diagnóstico semiótico de dicha imagen visual, abarcando

por supuesto los tres niveles de percepción/interpretación de los signos: sintáctico, semántico y pragmático.

- b. Historia de la Empresa:** considerando por supuesto los diferentes aspectos que componen dicho desarrollo histórico desde su fundación.
- c. Mezcla de Productos:** la cual conviene presentarla en una tabla incluyendo también las diferentes *presentaciones* de los productos en los casos que así aplique, muestras de sus imágenes de marca, envases y por supuesto los precios.
- d. Canales de Distribución:** debemos comenzar por listar todos los medios concretos que emplea esa empresa para llevar su producto o servicio a las manos de su cliente. Una vez hecho esto, es recomendable que se especifiquen tres cuestiones más: primero listar en caso de que existan, todas las sucursales o locaciones que tenga esa empresa; o en su caso los intermediarios o distribuidores que pudiera tener. En segundo lugar tomar fotografías y describir tanto los entornos exterior como interior de la misma, abarcando su ubicación física, la imagen exterior en fachadas o ingresos, el visual merchandising, la distribución de espacios, maquinaria y áreas de trabajo, la decoración y el mobiliario. Asimismo se deben considerar los canales electrónicos a través de la internet, sobre todo en los casos donde la empresa en cuestión no solo emplea la red para exhibir sus productos o servicios con el objetivo de que los clientes los adquieran por canales alternos, sino en los que es posible contratar o comprar directamente a través del propio sitio.
- e. Aplicaciones de Imagen:** considerando un muestreo harto detallado de todos los recursos concretos de imagen con los que cuenta la empresa; incluyendo papelería corporativa, publicidad, material de relaciones públicas, artículos promocionales, etc.
- f. Medios de Comunicación:** listando los medios y canales utilizados, así como la frecuencia y alcance con que los implementan.

**C. Investigación de Mercado:** naturalmente resulta indispensable abundar en las opiniones, expectativas, inquietudes, necesidades y deseos de los consumidores de nuestro cliente. La naturaleza, profundidad y alcance de una investigación de mercado necesariamente depende de nuestro mismo cliente, de lo que se quiera conocer y lo que el propio proyecto implique en este sentido. Desde luego que una investigación de mercado para una microempresa las más de las veces resulta un verdadero lujo, pero es necesario hacerle comprender al empresario que la inversión en materia de imagen requiere en gran medida de este instrumento y

los resultados que pueda arrojar; pero de la misma forma, los consultores en imagen para microempresas debemos muchas veces estar preparados para sacrificar en este particular, pues desgraciadamente y aunque no nos guste, es muy común que los presupuestos de investigación por mesurados que puedan plantearse, se disparan en costos sinceramente privativos para los micronegocios. En estos casos el consultor deberá limitarse a manejar los datos de la investigación preliminar y el benchmarking, prescindiendo entonces de la investigación de mercado, y aún así lograr a través de su experiencia, sensibilidad y capacidad de síntesis, presentar soluciones plenamente eficientes y adecuadas para solventar el propio proyecto que se esté realizando. Ahora bien, en los casos en los que sí tengamos la oportunidad de llevar a cabo una investigación de mercado, los aspectos que comportará la misma son los siguientes:

- a. Planteamiento de la Situación:** es una síntesis de la investigación preliminar donde se establece el panorama general actual de la empresa, el producto, el mercado y la competencia. Este primer paso delinea la índole y tema de nuestra investigación de mercado. El tema de una investigación de mercado pudiera centrarse en el propio producto integralmente hablando, el diagnóstico de la oferta y la demanda actual o potencial, el análisis del sistema de comercialización o el panorama de competidores para nuestro producto entre otros posibles aspectos a evaluar.
- b. Hipótesis:** es un planteamiento a manera de suposición acerca del tema concreto que se quiera investigar; puede ser una sola, la principal, o varias, cuando apoyamos esa hipótesis principal con hipótesis secundarias o de apoyo, las cuales profundizan en determinado aspecto de la investigación. Esta suposición es lo que se busca comprobar a través de la investigación, y debe reflejar el tema concreto de la misma.
- c. Objetivos de la Investigación:** son los planteamientos concretos que establecen qué quiero conocer, comprender, identificar o evidenciar por medio de la investigación, y se derivan directamente de la o las hipótesis planteadas.
- d. Metodología:** es la determinación de los aspectos técnicos para la aplicación de la investigación en sí; abarcando la definición del universo, la muestra de sujetos a encuestar, la selección de las locaciones para la aplicación y la definición del tipo de cuestionario, es decir si será cuantitativo, cualitativo o mixto.
- e. Cuestionario:** se trata del diseño propiamente del instrumento que aplicaremos para obtener la información en

la investigación. En todo momento se debe tratar de un diseño breve, con preguntas concisas que obviamente se redacten tomando en cuenta el perfil del encuestado, y que cubran de forma suficiente los aspectos establecidos en los objetivos de la investigación. En algunas ocasiones el cuestionario podría ser reemplazado por un guión, cuando los sondeos adopten el formato de entrevista.

- f. **Tablas y Cuestionarios:** una vez recopilada la información por medio de la aplicación de los cuestionarios, ésta se deberá procesar por medio de tabuladores y finalmente gráficas, que aplican tanto para los sondeos cuantitativos como para los cualitativos.

La etapa de la Investigación finaliza una vez que se ha culminado con la recopilación de los datos del sondeo de mercado, entrando entonces de lleno a la siguiente fase de nuestro proyecto.

## 2. Etapa de Síntesis

La segunda etapa del proceso la denominaremos como Síntesis. En este segundo eslabón del proyecto la intención es el procesamiento y ordenamiento de la información que se recopiló en la etapa de investigación, con el objetivo de organizar todo el paquete de datos y estar entonces en posibilidades de emitir los diagnósticos pertinentes en la siguiente fase del proceso, es decir la etapa de Análisis y Recomendaciones. La Etapa de Síntesis se compone de tres instrumentos que se derivan de cada una de las tres herramientas de investigación que se aplicaron en la etapa anterior. Estos instrumentos son:

- A. **Síntesis Analítica de la Investigación:** se trata de identificar los puntos en conflicto en cada uno de los cuatro campos en que dividimos virtualmente a la empresa. En los campos de la Realidad y la Comunicación el objetivo es simplemente identificar aspectos problemáticos y decantarlos de la lista general de puntos; éstos deberán listarse en un *inventario* aparte, estableciendo claramente la índole del desajuste. Para los casos de la Identidad y la Imagen al tratarse de opiniones, se deberán hacer cotejos entre los resultados de encuestas y entrevistas aplicadas a los diferentes sujetos y grupos, creando así una matriz comparativa de los aspectos más relevantes. Así pues este instrumento de análisis estaría conformado por dos listados y dos matrices.

- B. **Tabla Comparativa del Benchmarking:** tomando como base los diferentes aspectos que se emplearon para analizar a los competidores investigados en el benchmarking, se generará una matriz condensada de aspectos fríos que podamos capturar para su fácil comparación. Esta tabla deberá presentar integrada

también a la empresa sujeto de nuestro caso, de manera que resulte más sencillo revisar y comparar los resultados en el proceso de diagnóstico durante la siguiente etapa.

**C. Conclusiones de la Investigación de Mercado:** básicamente se trata de redactar las conclusiones a las que llegamos a partir de los resultados obtenidos en la Investigación de Mercado. Cabe señalar que en muchas ocasiones una misma gráfica producto de una determinada pregunta, puede dar pie a la redacción de más de una conclusión. Al final se acostumbra también la redacción de una conclusión general de la investigación de mercado, donde se hace un condensado del resultado global del instrumento aplicado.

### **3. Etapa de Análisis y Recomendaciones**

Esta nueva etapa consiste en analizar detalladamente todos los datos procesados en el paso anterior, emitiendo en consecuencia la evaluación y recomendaciones pertinentes al caso de nuestro cliente, con el fin por supuesto de superar las deficiencias o problemáticas que se pudieran estar presentando, o reforzar los aciertos que se pudieran tener. Esta etapa se compone de tres procesos también, los cuales se relacionan entre sí de forma sinérgica. Estos procesos son:

**A. Evaluación por Campos:** consiste en analizar detalladamente cada uno de los puntos que aislamos en el paso anterior de Síntesis, con el fin de diagnosticar concretamente cada una de las problemáticas identificadas en los cuatro campos en que dividimos a la empresa. Los listados y las matrices son pues el punto de partida para comenzar el diagnóstico concreto, sin embargo este paso no incumbe el planteamiento aún de ninguna solución o recomendación, y nos debemos limitar únicamente a señalar cada problemática y su análisis detallado.

**B. Evaluación de Mercadotecnia:** esta evaluación considera concretamente la valoración tanto de la tabla comparativa del benchmarking, como de las conclusiones de la investigación de mercado. Con base en los resultados de estos dos instrumentos, la evaluación de mercadotecnia implica por un lado la delimitación del entorno de competidores de nuestro cliente a través de los datos que arrojó el benchmarking, y por otro el diagnóstico de la problemática concreta sobre el tema que se haya tomado como punto de partida para la investigación de mercado. Nuevamente como en el punto anterior, este proceso de diagnóstico no implica la formulación de propuestas para solucionar los problemas o deficiencias encontradas, sino simplemente la descripción detallada de dichos desajustes.

**C. Conclusiones del Análisis:** tomando como base las dos evaluaciones anteriores, se procede a formular lo que serán las conclusiones finales del proceso analítico, lo que implica sintetizar todas las evidencias de las problemáticas encontradas y formular las recomendaciones pertinentes para que la empresa pueda superarlas eventualmente. Durante este proceso habremos de poner mayor atención en materia de imagen y comunicación, pues todo el esfuerzo realizado va encaminado principalmente a abordar estos dos campos, sin embargo no por ello debemos ni podemos dejar de lado la realidad operativa de la empresa, donde irónicamente las más de las veces encontramos la mayoría de los desajustes, incongruencias y desatinos. Es importante que el consultor nunca pierda de vista que intervenir en el campo de la comunicación exclusivamente no implica una solución integral, de modo que la solución necesariamente deberá contemplar cuando menos el ajuste de ciertos aspectos en la realidad de la empresa. En muchos casos los dueños de las empresas acuden a los consultores de imagen pensando que sus problemas únicamente están relacionados con su *logo*, cuando en realidad ese *logo* es el menor de sus problemas. Los consultores debemos ser sumamente responsables y éticos en este sentido, pues de momento resulta hartamente atractivo e igualmente fácil optar por la solución del *problema de imagen*, cuando en realidad el verdadero problema no radica en el *logo* ni en aplicaciones como la publicidad, sino por ejemplo en la forma en que la empresa provee sus servicios, o incluso la calidad de los productos. En este orden de ideas es imprescindible que desde el desarrollo del anteproyecto, el consultor le aclare al microempresario que no está contratando un simple *diseñador*, sino un especialista integral en materia de imagen, quien desde el mismo proceso de análisis de la problemática empresarial, habrá de abordar el caso concibiendo a la empresa como una entidad integral y abarcando en consecuencia todos los aspectos que la componen, evitando entonces limitarse exclusivamente al área de sus comunicaciones. En muchos casos incluso resulta conveniente que le hagamos ver a nuestro cliente desde un inicio, que en un análisis exhaustivo como el que recién he planteado, pudiéramos tener como resultado que la imagen gráfica, la publicidad o cualquier otro aspecto de su comunicación, no tienen problema alguno y que pretender un cambio en sus signos visuales sin respaldar ese cambio con reales modificaciones sobre sus aspectos operativos, pudiera traer más consecuencias negativas que positivas. Todos los que decimos hacer tareas de imagen debemos comprender que ésta, la publicidad y las relaciones públicas, únicamente son una lupa que magnifica lo que ya es la empresa o la marca en realidad. El producto se extrapola y proyecta hacia su entorno por medio de

estas herramientas, y para su mala fortuna una realidad negativa de producto o de la misma empresa, también se potenciarán cuando se utilizan los recursos desconociendo estos principios básicos. En este sentido hay que comprender que los cambios de imagen, aún sólo aplicados a los productos y sus marcas, nada tienen que ver con tendencias, modas o aspectos efímeros, sino con un discurso que el consumidor necesariamente leerá como un cambio en la realidad de ese producto en mayor o menor medida. La tentación de “modernizar la marca”, muy común por cierto hoy en día, debe quedar enteramente de lado si dicho cambio no se encuentra sustentado en una verdadera modificación o actualización del producto. Depronto se ha vuelto más y más común encontrarnos como consumidores, con productos que de la noche a la mañana y con una frecuencia escandalosa, cambian de imagen de marca, envase u otras herramientas de comunicación, ostentando la poco menos que vulgar leyenda: “nueva imagen”, sin que esto por supuesto implique que dichos productos hayan cambiado en lo más mínimo; entonces siempre me pregunto: *¿Alguien* de verdad allá afuera sigue atribuyendo un incremento sostenido de ventas a estos suntuosos pero igualmente fatuos intentos por engañarnos? El microempresario debe comprender que la imagen es verdaderamente imprescindible en un negocio, pero igualmente imprescindible es comprender que su mal manejo y una gestión irresponsable en este sentido, pueden traer consecuencias muy negativas. Prometer por medio de la imagen es muy fácil, convencer también cuando se sabe cómo, pero lo que definitivamente ningún consultor de imagen puede hacer, es pretender respaldar estas promesas con un producto que a la postre quede corto con respecto a las fastuosas expectativas que se crean. No hay “nueva imagen” que funcione verdaderamente sin una *nueva realidad*, e insisto que es sumamente necesario que antes de arrancar siquiera el proyecto en forma, se le haga ver concretamente esta situación al microempresario, enfatizándole que la tarea de imagen es solo la mitad del proyecto y que la otra mitad, muchas veces la más importante por cierto, es que la realidad de esa empresa, sus productos y servicios, su operación, la atención al cliente y su responsabilidad social entre otros muchos aspectos, respalden plenamente dicha promesa que nosotros traduciremos en imagen para él.

Aclarado el punto de la relación entre los campos de comunicación e imagen y la realidad, estaremos en posibilidades de desarrollar nuestras conclusiones y recomendaciones. Es importante destacar que las recomendaciones son los planteamientos concretos que establecen la forma específica en que la empresa podrá superar los conflictos que hayamos destacado en las conclusiones, y son

justamente estas recomendaciones en su forma primitiva, la base del resto del proyecto principalmente en sus etapas de las *Estrategias* y la *Intervención*.

#### **4. Etapa de Estrategias**

Tomando como base los resultados del análisis y la consecuente factura de recomendaciones para el proyecto, nos encontramos entonces en posibilidades de dar inicio a este nuevo estadio del proyecto, al cual denominados como la Etapa de Estrategias. Este eslabón del proceso implica la definición en sí de todo el sustento conceptual de la empresa o la marca. La reelevancia que tiene para el éxito del proyecto es fundamental, y por ende es muy importante que cada uno de los pasos que incorpora sean plenamente validados por nuestro cliente; el microempresario a lo largo de este proceso, debe comprender la naturaleza de cada uno de estos componentes, debe valorarlos en lo individual pero también en el contexto general del todo el proceso. La subsistencia y trascendencia de un proyecto de imagen corporativa o de marca, justamente radica en sus cimientos conceptuales. Una imagen sin fundamento conceptual es como un ser humano sin conciencia; es simplemente un ente moral sin sustento alguno, el cual tarde que temprano terminará por desmoronarse, y no solo en términos de imagen sino en su realidad misma. Es esencial por ende que cuando lo forjemos entendamos consultor y cliente, que las implicaciones que traerá para la empresa a corto, mediano y largo plazo, son definitivas y podrían serlo tanto en un sentido positivo como negativo también si no se desarrolla de forma adecuada. Un aspecto indispensable de recordar en este sentido es que la imagen jamás obra milagros; en sí debe ser solo un reflejo fidedigno de lo que somos como empresa. Los cambios de imagen, como ya se ha discutido, sólo deben presentarse cuando ha ocurrido antes un cambio en la realidad, pero nunca bajo la suposición de que el propio cambio de imagen aislado del resto de la empresa, traerá consigo y “bajo el brazo”, una retaila de beneficios maravillosos para el negocio. Hace falta muchísimo más que “cambiarse el rostro” para cambiar la realidad de una empresa o producto, porque de la misma forma que cuando un ser humano usa un disfraz para disimular, tarde o temprano sus actos terminan delatándolo. En el caso de una empresa y sus productos, el consumidor lo termina interpretando como un simple y vulgar engaño. Las estrategias de comunicación desde luego persuaden, y si se desarrollan de forma correcta, seguramente lograrán que el consumidor se acerque como resultado del famoso cambio de imagen, pero esa promesa tácita de mejora y evolución, crea necesariamente expectativas en todos nosotros. Un cúmulo expectativas infladas por la imagen, van a toparse cara a cara y de golpe con la realidad del producto, servicio o la propia empresa, y cuando la realidad concreta de éstos no cumpla con lo que la imagen promete, el consumidor invariable y justificadamente se molestará, y entonces la imagen, artífice del mentado engaño, va a

convertirse literalmente en el peor enemigo de la empresa. Es por esta sencilla razón que nunca debemos permitirnos, ya desde este paso de la formulación de la estructura conceptual de la imagen, que nuestro cliente o nosotros mismos incluso, nos veamos tentados a inflar algo que debe ser enteramente lícito con respecto a la realidad de la empresa. Pero regresando al punto mismo que nos corresponde revisar en esta etapa del proyecto y antes de comenzar a describir cada uno de los aspectos que lo componen, vale anticipar que todos ellos son esenciales para la configuración del fundamento conceptual, y que incluso el orden de desarrollo que propongo es crucial para la correcta estructuración de la estrategia en conjunto. Muchos de ellos son eslabones en una cadena que mantienen relaciones interdependientes entre sí, de modo que la correcta factura de uno depende necesariamente del correcto plantemamiento de su antecesor. Los componentes de la Estrategia de Imagen son:

**A. Objetivos de la Estrategia:** el primer componente de la estrategia es el establecimiento de los objetivos de nuestro proyecto de imagen. Estos objetivos se delimitarán con base en las proyecciones del propio cliente acerca de *dónde* quiere llegar y *qué* quiere lograr a partir de la imagen que le desarrollaremos; siendo sustentados por supuesto por los resultados y el análisis de la investigación. Vale hacer mención que todos ellos, en su propia naturaleza de objetivos, no deben ser cuantificables ni estipulados para cumplirse en un determinado lapso de tiempo. La cantidad de objetivos que se establezcan dependerá directamente de la amplitud de proyecto que estemos desarrollando, y de que dichos objetivos lo abarquen suficientemente en consecuencia.

**B. Delimitación de Mercados:** este segundo paso incumbe la definición de tres grupos de mercado esenciales para la empresa en el proceso de establecimiento de la Estrategia de Imagen. A través de diferentes instrumentos de segmentación como las variables psicodemográficas, el estilo de vida y lo conductual entre otras, llevamos a cabo esta delimitación. Estos tres grupos de mercado son:

- a. Mercado Disponible:** es el segmento de mercado que integra a los individuos que tienen el interés, los medios económicos y la accesibilidad al producto o la empresa; entendiéndolo como el hecho de que el producto se encuentre a su alcance y disposición.
- b. Mercado Meta:** es el segmento del mercado disponible al cual la empresa le dirige originalmente su estrategia de comercialización, ya sea como unidad integral de negocio o para cada uno de sus productos por separado.
- c. Mercado Potencial:** es el segmento de consumidores en el mercado que no consumen actualmente los productos o

servicios de la empresa, pero que eventualmente los podrían consumir.

**C. Eje Psicológico:** uno de los aspectos fundamentales dentro de la comunicación comercial y la mercadotecnia, es la profunda comprensión de la psicología del consumidor. Entender de fondo *por qué* un individuo consume y más aún, todos los procesos que ocurren en su mente antes, durante y después de la compra, es una información esencial para cualquier empresa en nuestros días. Entre más datos pueda tener una empresa acerca del mercado en este sentido, más precisamente puede dirigir sus esfuerzos de comercialización y de comunicación. Al final del camino el especialista en imagen sabe perfectamente que los mecanismos que operan por ejemplo en la percepción de las personas, son aspectos perfectamente controlables y manipulables para los fines comerciales de su cliente. De ahí la importancia entre otros aspectos, del estudio de mercado en la Etapa de Investigación, pues necesariamente ésta nos va a aportar los elementos suficientes para coleccionar dicha información. En este sentido una de las herramientas que podemos implementar en el análisis, herencia directa de la psicología, es la clasificación de las necesidades y deseos del mercado a través de la Pirámide de Abraham Maslow, la cual ya mencionamos en el capítulo 1 de este volumen. En este paso de la metodología justamente tendremos que determinar cuál o cuáles son los niveles de dicha pirámide, a los que nuestro producto o la propia empresa aspira satisfacer en su mercado. En segundo término y una vez habiéndolos identificado, debemos explicar cómo exactamente es que el producto o la empresa cubren esos niveles en el consumidor específico al que nos dirigimos. El establecimiento de este aspecto nos brinda una herramienta invaluable en términos de marca e imagen corporativa, pues desde un punto de vista estrictamente psicológico, habremos determinado el patrón de consumo del mercado específico de la microempresa, lo cual necesariamente deberá repercutir en una estructuración más precisa de la imagen a desarrollar para nuestro cliente.

**D. Establecimiento de la USP:** la USP, tal como se mencionó brevemente en el segundo capítulo de este libro, es lo que los teóricos de la comunicación comercial conocen como la *promesa básica* de un producto o empresa; aquéllo que separa cualitativamente una marca o empresa de otra, su *punto de diferenciación* más relevante. La delimitación de este aspecto esencial para el proyecto de imagen, representa para el microempresario y el para el propio consultor, un ejercicio introspectivo en el que la empresa debe determinar qué es aquello

que la puede hacer tanto única como significativa frente a sus consumidores, volviéndola así irreplicable y diferenciable en sus mentes. Las siglas USP significan en inglés *unique selling proposal* cuya traducción al castellano es: proposición única de ventas. La USP puede ser de tres tipos:

- Diferencia real y visible: cuando la USP se trata de un aspecto enteramente tangible y evidente a simple vista; por ejemplo un nuevo diseño en una computadora.
- Diferencia real pero no visible: cuando se trata de un aspecto concreto pero que no es perceptible a simple vista; por ejemplo la composición química de un medicamento.
- Diferencia de imagen: cuando hablamos de una proyección de imagen que la empresa o marca manejan en sus estrategias de comunicación, y que hacen que el consumidor le atribuya determinadas cualidades o características conceptuales al producto o empresa.

Este paso de nuestra estrategia implica varios aspectos; de entrada la propia definición de la USP, pero también la justificación de la misma en su razonamiento y finalmente el establecimiento de sus puntos de apoyo.

**USP:** la definición de esta variable es fundamental para el resultado de lo que será nuestra imagen. La trascendencia de su correcta delimitación radica simple y llanamente, en que a partir de esa cualidad esencial, el consumidor podrá diferenciarnos por medio de algo plenamente identificable del resto de la oferta en el mercado. Por ende resulta imprescindible que dicha diferencia sea elegida y proyectada de un modo tanto preciso como estratégico. Para ello existe un procedimiento que nos permite establecerla o derivarla. Dicha metodología abarca los siguientes tres pasos:

**a. Listado de Ventajas Competitivas:** este primer paso en el proceso implica la generación de una lista amplia de cualidades y características de la empresa o marca. Es importante destacar que en este primer proceso no debe tomarse en cuenta a ningún competidor, siendo el único punto de referencia la propia empresa. Para poderlo llevar a cabo de la manera más completa posible, debemos considerar los siguientes cuatro campos:

- Estructura: son todas aquellas cualidades concretas o tangibles que podemos encontrar en la empresa o producto.
- Servicio: son todos los servicios que la empresa o marca brindan al consumidor para complementar su oferta principal, abarcando aspectos como

políticas de garantía, soporte técnico, instalación, capacitación, etc.

- Personal: son las cualidades de la atención al cliente que brinda esa empresa o marca.
- Imagen: considerando la imagen desde perspectiva integral, y no únicamente en cuanto a lo gráfico o visual; en otras palabras como una actitud global de comunicación.

**b. Filtrado de Puntos de Diferenciación:** se trata concretamente de decantar las ventajas más trascendentes del listado anterior; en otras palabras la tarea implica depurar la lista, conservando sólo aquellas cualidades que resulten más importantes. Con este objetivo en mente se dice que para que una ventaja se convierta en un punto de diferenciación, debe cumplir con las siguientes siete características o cuando menos con la mayoría:

1. Distintiva: que ninguna otra empresa o producto la presenten.
2. Importante: tomando en cuenta el punto de vista del consumidor. En este sentido vale tener bien presente en la mente las experiencias fallidas de empresas que se han aventurado a defender una “bandera de diferenciación” que poco o nada resultaba importante para quien consumía el producto, sucumbiendo por supuesto al poco tiempo por su poco atinada decisión.
3. Superior: que nuestro producto o empresa le ofrezcan al mercado, a través de dicha diferencia, la mejor alternativa para satisfacer su necesidad.
4. Comunicable: más que una cualidad de la diferencia misma, debe ser una especie de advertencia, ya que los especialistas en comunicación sabemos que a fin de cuentas todo es factible de ser comunicado, simplemente depende de cómo se elabore el mensaje.
5. Preventiva: que la diferencia represente un reto importante para los competidores en términos de que la puedan copiar o emular fácilmente. Desde luego con los avances tecnológicos de nuestros días, resulta casi imposible pensar en una diferencia que permanezca inmaculada por mucho tiempo en este sentido, sin embargo lo que se busca en este punto es mantenerla vigente lo más posible.
6. Costeable: de acuerdo al poder adquisitivo del mercado, no olvidando que éste término en

ninguna medida significa *barato*, sino accesible para quien lo va a comprar.

7. Productiva: que la comercialización del producto, a través de dicha diferencia, brinde utilidades a la empresa. Básicamente hablamos de la relación costo-beneficio para el negocio; existen por ejemplo muchas posibles diferencias tanto en las empresas como en las marcas, que a la postre descapitalizarían tanto a la unidad de negocio, que resultan cuando menos prohibitivas para implementarse.

c. **Selección Final:** de entre los *Puntos de Diferenciación* que quedaron en el paso anterior, debemos seleccionar el más trascendente de ellos. En este sentido es importante notar que los productos como tales tienen USPs que presentan una vida mucho más corta que las de una empresa por ejemplo, y esto justamente sucede pues como bien sabemos, los productos se encuentran sujetos a un continuo cambio y redefinición como consecuencia directa de la fuerte competencia que éstos enfrentan para subsistir en el mercado. Por el contrario las empresas detentan promesas básicas mucho más perenes, que no se desgastan tanto con el tiempo y que les brindan mayor permanencia en la mente del mercado.

**Razonamiento de la USP:** es la redacción de un breve párrafo que justifica la selección de la USP que se eligió.

**Puntos de Apoyo:** son los demás puntos de diferenciación que no se convirtieron en la USP durante el proceso de selección, pero que finalmente constituyen aspectos que redondean o complementan la oferta de esa empresa o marca.

**E. Identificación-Posicionamiento:** es el proceso mediante el cual definimos el núcleo del Concepto Corporativo o de Marca, que es el *Discurso de Identidad*, y en consecuencia el propio posicionamiento de la empresa o el producto; en este sentido es necesario acotar de manera muy concreta, que el posicionamiento del que tanto habla la jerga mercadológica, es solo alcanzable de forma sólida a través de este proceso del desarrollo de la identidad en su proyección hacia la imagen. La empresa o marca logra decantarse de su competencia en la mente del consumidor e incluso del público en general, sin embargo la afanosa necesidad de los años ochentas por alcanzar la cúspide en el *top of mind* del mercado, se ha abandonado a medida que hemos comprendido, tanto las empresas como los especialistas en las ramas afines, que

muchas marcas inmensamente exitosas a nivel mundial son las *número 2*. El posicionamiento pues, meta última del proyecto en materia de identidad e imagen, es una oferta comercial clara que prevalece nítidamente fincada en la mente de un individuo, independientemente del *ranking* exacto en que nos encontremos como marca, pues en determinado momento los diferentes consumidores podrían presentar la exacta necesidad para la que un producto o empresa pudiera resultar la mejor alternativa; y créanme cuando les aseguro que en ese momento la entera concepción del *ranking* queda subyugada a una relación entre una demanda determinada y un satisfactor concreto; por ende la verdadera meta es el carácter de empresa o marca que logremos sembrar en la mente de cada individuo en particular, el resto es cuestión de tiempo. Por esta simple y a la vez importantísima razón, este paso de la estrategia de imagen es crucial para el desarrollo del resto del concepto y su correcto establecimiento es imprescindible para orientar los esfuerzos subsecuentes en la generación de una identidad y su imagen. Desde luego la producción de un Discurso y su Posicionamiento no son los únicos aspectos que implica este estadio del proceso, de manera que revisaremos a detalle cada uno de ellos a continuación:

**a. Discurso de Identidad:** es la esencia conceptual de una empresa o producto, el eje central de todas sus decisiones y manifestaciones. Concretamente se trata de un párrafo que encierra el núcleo del Concepto Corporativo o de Marca. A partir de este Discurso, una empresa o marca tienen la posibilidad de tomar decisiones en todos los niveles, partiendo de un núcleo conceptual y garantizando así una coherencia estructural en todos sus campos. A partir del Discurso es que una empresa o marca pueden alcanzar el valor de la *Constante Perceptual* en todas sus aplicaciones, decisiones y manifestaciones. La *Constante Perceptual* no es otra cosa que esa esencia que naturalmente se percibe en todo lo que una empresa o marca hacen o comunican, y es gracias a ella que la unidad de negocio o producto alcanzan la meta de la *Congruencia Corporativa*. Para alcanzar ese nivel de congruencia en todo lo que un ente moral hace, es necesario primero partir de bases sólidas, y el Discurso es el primero de los pilotes en la construcción de la imagen, a partir del cual se desarrollarán tanto los demás aspectos conceptuales de la empresa, como los operativos y estructurales, alcanzando por supuesto el estrato de la comunicación y la imagen. La elaboración de un Discurso de Identidad puede considerar diferentes componentes, pero en mi experiencia la fórmula ideal es tanto parca como

suficiente, y a continuación presento la lista de elementos que lo conforman:

1. **Nombre de Imagen:** es la nomenclatura corta generalmente utilizada en el logotipo de una empresa; también conocida por muchos como el nombre comercial.
2. **Razón social:** es el nombre de registro de una empresa para efectos legales y fiscales, es decir el nombre jurídico que se estableció en el acta constitutiva de una unidad de negocio, siendo por ende también su nominativo fiscal. En el caso concreto de algunos negocios, el nombre de imagen y la razón social pueden ser el mismo, sin embargo en mi experiencia personal la mayoría de las veces y en especial en el caso de las microempresas, se trata de dos cuestiones separadas, dado que en muchos casos legalmente se opta por modelos fiscales de *personas físicas con actividades empresariales* (nombre propio del dueño), el cual no es por supuesto el nombre que ostenta la empresa comercialmente. También vale hacer la aclaración de que en los casos de los Discursos de Identidad para productos (marcas), éstos no poseen nominativos legales ni fiscales, de manera que su Discurso debe presentar la razón social de la empresa que los produce.
3. **Giro o tipo:** es simplemente una descripción corta pero suficiente, de la actividad de la empresa o la naturaleza del producto.
4. **Clasificación:** es la categorización de una empresa con respecto a la estructura genérica de giros, o de un producto con respecto a la tabla propuesta por Philip Kotler<sup>4</sup>.
  - **Clasificación de empresa:** utilizando el siguiente criterio:
    - I. **Manufacturera:** cuando fabrica, maquila o produce los bienes.
    - II. **Comercial:** cuando vende o comercializa productos; pudiendo tener dos subdivisiones:
      - i. **Minorista:** venta directa a los consumidores.
      - ii. **Mayorista:** venta a través de intermediarios o distribuidores.
    - III. **De Servicios:** abarcando todo el rubro de los intangibles.

---

<sup>4</sup> Kotler, P., *Fundamentos de Mercadotecnia*, Prentice Hall, México, 1998

- **Clasificación de producto:** de acuerdo a Kotler:
  - IV. Bienes de Consumo:** son los que el consumidor final compra para su uso personal; se subdividen en 4 grupos:
    - i. De conveniencia:** se adquieren con un esfuerzo mínimo de comparación y compra, por ejemplo artículos de baño, dulces, publicaciones periódicas, comida rápida, tabaco. Generalmente de precios bajos. Tienen 3 subdivisiones:
      1. De uso común: se adquieren con regularidad.
      2. De impulso: se adquieren sin planearlo y sin buscarlos.
      3. De emergencia: se adquieren cuando surge una necesidad urgente.
    - ii. De comparación:** se adquieren con detenimiento en función de su calidad, precio y características detalladas, por ejemplo muebles, automóviles comunes, electrodomésticos regulares, hoteles, restaurantes, etc.
    - iii. De especialidad:** productos con características únicas o de marcas muy reconocidas, de manera que el consumidor efectúa un esfuerzo de compra muy importante; por ejemplo automóviles de lujo, cámaras, teléfonos celulares, ropa de marca o diseñador, especialistas médicos o legales, etc.
    - iv. No buscados:** el consumidor no los conoce o no piensa en comprarlos pues se trata de innovaciones, por ende requieren de un esfuerzo muy importante de difusión.
  - V. Bienes Industriales:** son aquellos que se fabrican como materias primas para que a través de un proceso posterior se conviertan en un bien de consumo. Se dividen en:
    - i. Materiales y Componentes:** se integran por las materias primas y componentes (trigo, maíz, algodón, frutas), componentes manufacturados (hierro, hilo, cemento, alambre) y piezas

componentes (motores, bombas, discos duros, neumáticos).

ii. **Bienes de Capital:** abarcan los productos industriales que ayudan en la producción o las operaciones de comercialización; incluyen las instalaciones (inmueble, fábrica, local, edificio), equipo fijo (maquinaria, generadores, prensas, elevadores), equipo accesorio (herramientas de mano) y equipo de oficina.

iii. **Insumos y Servicios Industriales:** incluyendo insumos operativos (tinta, lubricante, papel, lápices), artículos de mantenimiento y reparación (artículos de limpieza, refacciones, reparación de computadoras) y servicios de asesoría empresarial (legal, administrativa, contable, en comunicación).

**VI. Servicios:** son todos los intangibles. Suelen exigir mayor control de calidad y credibilidad por parte del proveedor, así como adaptación a las necesidades específicas del consumidor.

5. **USP:** simplemente consiste en integrar tal cual la promesa básica de la empresa o marca.

6. **Puntos de Apoyo:** al igual que el punto anterior, sólo se trata de listarlos de forma sintetizada; en un discurso de identidad nos limitamos generalmente sólo a los tres más importantes.

7. **Atributos:** es un listado de 10 a 15 adjetivos calificativos que nos describen cómo es la empresa o marca. Es importante acotar que la lista debe estar jerarquizada del más importante al menos importante. Para poder generar la lista existe un procedimiento simple pero muy efectivo que se compone de los siguientes pasos:

- El primer paso consiste en generar un listado amplio de adjetivos positivos que describan las virtudes reales del producto o la empresa. A la par deberá realizarse un listado de adjetivos de las empresas análogas.
- El segundo paso es cear la lista de atributos de nuestra empresa, con la lista de atributos de las análogas. El primer objetivo en este punto es deshechar de nuestra lista los adjetivos redundantes en comparación con las análogas. El segundo objetivo es contrastar aquellos adjetivos que puedan

separarnos positivamente. El tercer objetivo es añadir adjetivos que puedan estar faltando respecto de las análogas.

- El tercer paso es eliminar de la lista todos aquellos calificativos que no correspondan lícitamente con los hechos de realidad de la empresa.
- El cuarto paso consiste en generar una lista de los atributos a partir de encuestas y sondeos aplicados al mercado.
- El quinto paso es cear la lista base con la lista de la opinión pública. El primer objetivo es reforzar puntos estratégicos que pudieran estar creando percepciones ambiguas en el mercado. El segundo objetivo es eliminar aquéllos que pudieran salir sobrando o que causen conflictos entre sí.
- El último paso es la jerarquización de adjetivos. En este sentido es importante señalar que no todos los atributos deben ser comunicados con la misma intensidad ni por los mismos medios o canales, y que normalmente los primeros 5 ó 10 serán los que reflejaremos en la Imagen Gráfica de la empresa o marca.

**8. Mercado Meta:** estableciendo género, rango de edades, niveles socioeconómicos con respecto a la clasificación del AMAI<sup>5</sup>, y una descripción del estilo de vida de cada uno de esos niveles citados.

Una vez redactado el discurso podemos continuar con la configuración del segundo producto del proceso de Identificación-Posicionamiento, es decir el Diagrama Actancial.

**b. Diagrama Actancial:** Es un esquema que nos permite visualizar de modo desglosado y sintético, el entorno básico de imagen de una empresa, y consta de los siguientes campos:

**Destinador**  
Nombre de  
Imagen y Razón  
Social

**Objeto**  
Giro y USP

**Destinatario**  
Mercado Meta  
Estilos de Vida y/o  
Listado clientes reales

**Adyuvante**  
Atributos

**Sujeto**  
Mercado Meta

**Oponente**  
Competencia

---

<sup>5</sup> Asociación Mexicana de Agencias de Investigación de Mercado y Opinión Pública A.C.

**c. Posicionamiento:** tal como lo definirían los teóricos puristas de la mercadotecnia, el posicionamiento es “el lugar que ocupa un producto o empresa en la mente del mercado con respecto a la competencia”. Sin embargo como mencionábamos anteriormente, en nuestros días más importante que el *lugar* que pudiéramos tener eventualmente en el *ranking* de un consumidor, es que nuestra empresa tenga un concepto claro y bien diferenciado de la competencia en su mente, de modo que cuando surja en él la necesidad para la que nuestro producto sea su mejor alternativa de satisfacción, recuerde de forma directa nuestra identidad e imagen. En materia de Imagen Corporativa o de Marca, el posicionamiento no es otra cosa que el resultado de la asociación que un consumidor hará con el paso del tiempo y las experiencias, entre lo que es realmente ese producto o empresa y su imagen global. Es imprescindible entre otras cosas, que se comprenda que la construcción de un posicionamiento implica tiempo y esfuerzo, que no sucede de la noche a la mañana, pero que ocurre de forma natural y paulatina en el mercado. Aunque su delimitación es el resultado directo del proceso en sí de la Identificación-Posicionamiento, uno de los aspectos más elementales para su establecimiento es la relación que comporta con la USP, la cual puede ser de dos tipos:

- Directa: cuando la USP no cambia con tanta frecuencia, y por ende el posicionamiento puede construirse directamente sobre ella.
- Independiente: cuando la USP cambia continuamente, de modo que el posicionamiento no se puede construir sobre ella y requiere por ende replegarse hacia atributos más estables, como por ejemplo la propia esencia conceptual de la empresa. En estos casos USP y posicionamiento son enteramente distintos y por ende independientes.

**F. Concepto Corporativo:** una vez habiendo creado el Discurso de Identidad en la fase anterior de Identificación-Posicionamiento, el consultor cuenta con la base estructural para el desarrollo del resto del Concepto Corporativo, el cual se compone de los siguientes aspectos:

**a. Misión:** partiendo del entendido que la Misión es un texto corto y de fines operativos internos en la empresa, que

demarca claramente la razón o motivo de ser de la misma. Debemos entonces proceder a redactarlo en términos concisos, tomando siempre en cuenta que en las tareas de inducción e incluso durante la propia vida operativa de una unidad de negocio, este texto cumplirá un papel esencial para mantener presente en la mente de toda la fuerza laboral de una empresa, lo que esa empresa es en sí.

**b. Visión:** de la misma forma que la Misión, la Visión es un texto que tiene una función operativa interna, de manera que igualmente deberá redactarse sin elementos o añadidos que pudieran oscurecer su real esencia. La Visión tendrá la función de recordar continuamente al empleado hacia dónde vamos como negocio; cuál es ese estado *ideal de empresa* que buscamos a través del esfuerzo diario de cada uno de los que componen su estructura. Cabe señalar también que ambos textos, Misión y Visión, deben tender a complementarse como los componentes de un “ying-yang”, que en comunión representan el *qué* y el *cómo* de una empresa.

**c. Filosofía:** como revisamos al menos de paso durante los planteamientos del Concepto Corporativo en el segundo capítulo de este estudio, la Filosofía representa para una empresa el texto más icónico y fundamental en su dimensión pública externa, y a diferencia de los dos componentes anteriores, Misión y Visión, su forma es enteramente literaria; podríamos atrevernos incluso a calificarla de *poética* si fuéramos algo dogmáticos. Desde mi punto de vista la Filosofía es, pecando de una percepción algo licenciosa lo confieso, una versión extendida y de redacción harto formal del Discurso de Identidad. En este sentido es pues la declaración textual primordial que le presentamos a todo individuo que traba algún tipo de relación con la empresa. De esta forma debe ser tanto suficiente como pertinente, pero siempre lícita. En ocasiones muchos autores y principalmente profesionales que decimos serlo en el campo de la imagen, tendemos a confundir la Filosofía con los *valores* de la empresa, siendo que estos dos componentes son enteramente distintos y necesarios como podremos darnos cuenta en el presente apartado; por ende no debemos ni siquiera mezclarlos levemente, debiendo apegarnos así a su función y objetivos. Allende de que existan diferentes puntos de vista acerca de lo que debe o no incluir una Filosofía, desde mi punto de vista y habiendo analizado diversos textos de muy distintas unidades de negocio, considero que la redacción esencial debe incluir los siguientes puntos:

- Condensado introductorio extraído del Discurso de Identidad: básicamente este punto tiene como objetivo decir quién es la empresa, cómo se llama, qué hace concretamente y cuál es su diferencia principal que la decanta del resto de sus análogas.
- Párrafo amalgamado de Misión y Visión: la idea ciertamente no es volvernos reiterativos en este punto, pues no sería lógico si estamos planteando que cada componente del Concepto complementa y a su vez es complementado por los otros; sin embargo en este punto es imprescindible que más que resumir, creamos un texto *nuevo* que exprese la esencia en esta amalgama entre Misión-Visión, con lo que habremos expresado en la forma literaria propia de la Filosofía, nuestra razón de ser y hacia dónde vamos.
- Generalidades de su estructura organizativa: en este punto la idea no es desarrollar el organigrama de la empresa, sino simplemente citar las direcciones o áreas generales, describiendo de forma básica y sintética, la tarea principal de la que se encarga cada una de éstas.
- Realidad e importancia de su infraestructura y sus recursos materiales: lejos de pretender hacer un inventario de equipos y unidades espaciales que sin duda no es la idea, la intención en este apartado es simplemente hablar del real nivel tecnológico e infraestructural general de la empresa, y especialmente describir qué representa esa infraestructura para la propia empresa.
- Perfil e importancia de sus recursos humanos: siempre que hablamos de un *perfil* en función de la Filosofía, la intención es sencillamente describir de modo general cómo son esas personas de las que estamos hablando. En este punto es necesario pues describir a quienes integran nuestra fuerza laboral, y no con ello hablo de habilidades específicas para cada puesto o nivel jerárquico, cosa que corresponde a planteamientos enteramente operativos del departamento de recursos humanos; la idea es entonces sólo describir cómo son esas personas que integran la empresa, cuál es su actitud ante el trabajo, ante el compromiso social que se tenga como negocio y respecto del trato al cliente por ejemplo.
- Perfil e importancia de sus socios: nuevamente como en el punto anterior, la intención no es hacer un *perfil técnico*, sino desarrollar una descripción que abunde

principalmente en la actitud de esos socios que integran o que incluso puedan integrar eventualmente la estructura de la empresa; recordemos que la imagen no solo debe retratar la realidad actual del micronegocio, sino que se debe desarrollar para un eventual crecimiento y evolución, así que aunque de momento la microempresa pudiera no contar con ningún socio, debemos delinear cómo serán esas personas, su espíritu y sus ideales para con el negocio.

- Perfil e importancia de los clientes: el mercado en su dimensión técnica ya ha sido profundamente descrito en puntos anteriores del proceso; incluso el Discurso de Identidad lo presenta en su dimensión de *mercado meta*. En ese sentido la idea no es repetir la misma información, sino desarrollar un texto que describa brevemente la esencia de ese cliente que pretendemos captar para el negocio. Pero lo más importante sin duda es la descripción de lo que ese cliente representa para nosotros como empresa, qué papel juega en el consecutivo de eslabones estratégicos y qué nos representa en tanto a ser proveedores de satisfactores para necesidades o deseos.

Cuando pensamos en la Filosofía para una microempresa, solemos microempresarios e incluso los propios consultores, desdeñar su posible incorporación al proyecto de imagen, dudando que una unidad de negocio de este nivel pueda siquiera necesitarla o peor aún, implementarla en su operación. Nada más lejos de la realidad, pues nuevamente percepciones de este tipo no hacen más que catalogar y alejar a la microempresa de un real desarrollo eventual en el mercado global en el que nos manejamos en la actualidad. Ni la Filosofía ni ninguno otro de los componentes del Concepto Corporativo son *lujos* ni mucho menos *adornos* para una microempresa; son simple y sencillamente su núcleo, lo que verdaderamente es esa microempresa y por ende es fundamental establecerlos claramente en función de que ese negocio pueda no solo subsistir, sino incluso crecer y desarrollarse hacia unidades empresariales de mayor rango a lo largo de su existencia. De hecho lo ideal es que dicho desarrollo se construya a partir de un Concepto bien establecido, pues incluso llega a suceder en incontables ocasiones, que ni siquiera el propio dueño del micronegocio tiene clara esa esencia de lo que es su

empresa. El Concepto Corporativo es el patrimonio cultural de la empresa, la agrupación de elementos que constituyen su personalidad, su verdadera naturaleza, y lo que en última instancia dejamos como legado en la mente de cada individuo. Sin embargo no debemos considerarlo sólo un aspecto etéreo alejado de la realidad operativa de la empresa, pues es en realidad el fundamento más importante que servirá como punto de referencia para tomar decisiones concretas en la empresa, manteniendo con ello una coherencia respecto tanto de sus propios valores, como de cada actitud individual y específica que adopte.

- d. Estilo Corporativo:** retomando algunos conceptos de nuestro estudio, el Estilo Corporativo es el conjunto de actos, manifestaciones y mensajes de una empresa en un ámbito integral y en un contexto amplio; es la primera aproximación concreta de los aspectos discursivos que componen el Concepto Corporativo. El estilo de una empresa no aparece de un día para otro, de hecho es un establecimiento que ocurre tras haber ejercitado el Discurso de Identidad en la realidad operativa diariamente; en este sentido podemos decir, tal como lo establece Chaves<sup>6</sup>, que surge natural y espontáneamente a partir de dos procesos que ocurren cada vez que la empresa emite mensajes:
- **Redundancia Semántica:** es la continua repetición de parámetros visuales y de estilo en los mensajes y las redes de comunicación de la empresa.
  - **Homogeneidad Retórica:** es la uniformidad de contenido en los diversos mensajes que se emiten.

La importancia de este Estilo radica en que para que una empresa defina claramente su concepto frente al público, debe manifestarse primero de un modo homologado. Por otra parte debemos destacar que el Estilo Corporativo está compuesto concretamente por los *Rasgos de Identidad*, que son el conjunto de elementos concretos que delimitan la imagen de una empresa. Estos rasgos permiten darle continuidad de estilo a un negocio, pero no pretenden coartar los esfuerzos creativos, pues la intención justamente de todos los componentes de un Concepto Corporativo, es ampliar la diversidad manteniendo el eje central de identidad de la empresa. Los *rasgos de identidad* son la primera manifestación formal del Concepto, y los que permiten el desarrollo y establecimiento de la *Constante Perceptual* en

---

<sup>6</sup> Chaves, N., *La imagen corporativa*, Gustavo Gili, España, 2007

una empresa, logrando consolidar con el tiempo y en última instancia, la *Congruencia Corporativa*.

**G. Clasificación:** este último paso de la Estrategia consiste en el establecimiento de las *Ideas, Normas y Valores* en una empresa, aspectos que poseen un carácter enteramente operativo interno y que se conocen en conjunto como la *Cultura Corporativa*. Recordando la definición de cada uno de estos conceptos, las *Ideas* son el conjunto de conceptos que abarcan el progreso y eficiencia en la producción, las relaciones interpersonales e interáreas, la motivación laboral y la utilización productiva de las jornadas de trabajo. Tiene dos vertientes: las ideas sobre la producción y las ideas sobre la convivencia.

Las *Normas* son las referencias o reglas concretas acerca de lo que es conveniente o no conveniente, permitido o prohibido dentro de la empresa; pueden ser explícitas cuando se establecen por escrito, o implícitas cuando se manejan únicamente de modo verbal. Su redacción siempre debe hacerse en forma positiva, es decir orientando, nunca prohibiendo. Las normas indicativas tienen como principal función guiar en lugar de prohibir, y desde el punto de vista psicológico su efecto es infinitamente más positivo.

Los *Valores* son el conjunto de preceptos que constituyen el fundamento moral de la empresa, y normalmente se divide en valores de Calidad-Excelencia y Eticos-Morales.

Para el establecimiento de estos tres componentes de la *Cultura Corporativa*, debemos partir directa y nuevamente de la información en bruto de la Investigación Preliminar, la cual deberemos clasificar en tres grandes rubros:

- a. Aspectos Funcionales:** en este punto se incluyen todos los hechos reales y concretos de la empresa que tienen que ver con su operación, infraestructura y recursos humanos. El objetivo final es generar dos listados de *máximas* de la empresa, uno referente a los recursos humanos y el otro a los recursos materiales. Estas listas una vez depuradas y jerarquizadas, deberán reflejar la importancia que la empresa le brinda a lo logístico-tecnológico y al factor humano. Estas listas de *máximas* se les conoce con el nombre de las *Ideas* de la empresa.
- b. Aspectos Reglamentarios:** la normatividad de una empresa debe ser tanto suficiente como positiva; suficiente de manera que abarque todos los diferentes aspectos de su

estructura, sin caer en excesos de cantidad o contenido; positiva ya que no restringirá, sino que orientará al personal acerca de las conductas más adecuadas a adoptar en el entorno laboral, evitando siempre caer en la fórmula de la prohibición. Las *Normas* se establecen con base en los objetivos que la empresa busca alcanzar, las particularidades de su giro empresarial, la estructura de logística y operación, y la infraestructura de la empresa.

- c. **Aspectos Ideológicos:** son el conjunto de *Valores* tanto de Calidad-Excelencia como Eticos-Morales, que la empresa busca inculcar en todos los niveles y estratos de su personal. Los *Valores* de Calidad-Excelencia, son todos aquellos principios rectores que encaminan a la empresa a destacar de entre las demás, a través de la forma particular en que desempeña su labor. Los *Valores* Eticos-Morales, son los que ponen en evidencia la *calidad humana* de una empresa. Son un conjunto de preceptos que independientemente de su giro empresarial, le confieren un alto valor de rectitud, honorabilidad, decencia y honradez, no sólo en el ejercicio de sus funciones operativas, sino como un organismo activo de un grupo social. Ambos grupos de *Valores* deben redactarse en forma de declaraciones que inician con una palabra clave (normalmente un verbo en infinitivo), seguida de un breve texto que explique el significado de dicho concepto para esa empresa en particular.

## 5. Etapa de Intervención

Esta etapa consiste concretamente en desarrollar todo el universo concreto de la imagen, desde sus aspectos estrictamente formales como la Imagen Gráfica y Corporativa, hasta la configuración de la *ideología* de la empresa. Para poder comenzar con esta etapa, lo primero que se debe hacer es establecer dos aspectos básicos:

- Definición de la Estrategia General.
- Elaboración de un Cronograma de Actividades.

Para la definición de la Estrategia General de Intervención, es necesario primero establecer la índole general de la propia intervención, la cual puede ser:

- **Comunicacional:** cuando actúa únicamente sobre los campos *semióticos* de la institución, es decir Comunicación e Imagen. En

palabras del maestro Tejada Palacios<sup>7</sup>, la intención fundamental es la creación de la *gramática corporativa*.

- **Operativa:** incide en la infraestructura, los recursos materiales, tecnológicos y humanos de la institución, sin abundar en los campos de la Imagen o la Comunicación. La intervención operativa se aplica cuando la gravedad de los problemas en el campo de la Realidad de una empresa requieren de una acción inmediata y profunda, lo que deja de lado, al menos mientras se llevan a cabo estos ajustes operativos e infraestructurales, la intervención en los campos de la Comunicación y la Imagen.
- **Mixta:** incide en los campos de Comunicación e Imagen, pero estas intervenciones se encuentran respaldadas por cambios o ajustes en el campo de la Realidad.

Habiendo determinado el tipo de intervención, debemos entonces listar y describir brevemente la índole de los cambios, ajustes o actividades concretas que se realizarán en esta fase, integrando así la definición de la estrategia global.

Por su parte el Cronograma de Actividades deberá detallar en un formato de calendario, el momento y el rango de tiempo que nos llevaremos en desarrollar cada una de las tareas listadas en la Estrategia General. Es esencial que de la misma forma que el cliente estuvo al tanto del cronograma general del proyecto, reciba copia de este nuevo documento y esté consciente de las actividades que se llevarán a cabo, así como del tiempo que tomará desarrollar cada una de ellas. Sobre todo en los casos en los que la empresa se encuentra en plena operación, es imprescindible coordinar y orquestar de forma sincrónica cada una de estas tareas, de manera que no se empalmen entre sí o que obstruyan la propia rutina diaria del negocio. Un cambio o ajuste de imagen por ejemplo, implica una amplia lista de actividades que en un momento dado podrían entorpecer el desarrollo de tareas cotidianas en el negocio, situación en virtud de lo cual debemos concensar cada paso claramente con el dueño, con el fin de pautar los tiempos, horarios y circunstancias más favorables para llevarlos a cabo.

La etapa de intervención concluirá con el desarrollo del Manual de Imagen o Identidad, con lo que se da inicio a la fase de la *Implementación e Inducción* del proyecto. Hablando estrictamente del segmento de intervención que alude a un cambio o ajuste en la imagen de una microempresa, podemos decir que ésta se puede dividir en dos grandes etapas: Intervención en la Imagen Gráfica e Intervención en la Imagen Corporativa.

---

<sup>7</sup> Tejada Palacios, L., *Gestión de la Imagen Corporativa*, Editorial Norma, Colombia, 1987

## A. Intervención en la Imagen Gráfica

Básicamente consta de dos grandes pasos: la elección o cambio de nombre y el diseño o rediseño de la Imagen Gráfica.

**a. Elección o cambio de nombre:** cuando se realiza un cambio de nombre la idea es simplificar el resultado, encausando el replanteamiento hacia la sencillez, la relación directa y la identificación con el giro o tipo de empresa. Es de suma importancia el correcto establecimiento de este primer nivel de la imagen, pues en muchos casos las personas podrían obviar o hasta olvidar las manifestaciones formales de dicho nombre (logotipos), pero bien podrían recordar el nombre sin problemas si éste se encuentra bien construido. Incluso podrían no saber escribirlo con total acertividad, pero lo podrían pronunciar correctamente. A continuación planteo algunas recomendaciones fundamentales en la elección del nombre:

- Evitar el uso de adjetivos comunes. Difícilmente podremos identificarnos exitosamente utilizando un nombre demasiado obvio respecto del giro de empresa.
- Evitar el uso de siglas a menos que se habiliten a sí mismas como acrónimos (siglas que se pronuncian como una palabra en sí y no como un deletreado de letras iniciales).
- Las contracciones son una buena alternativa, tanto en materia de cambios de nombre, como en la generación de un nombre para una empresa naciente; lo único que hay que verificar es que sea de fácil pronunciación.
- La utilización de nombres toponímicos puede redituarse en la ubicación del lugar de origen de la empresa, o algún aspecto que lo relacione con dicha zona geográfica.
- La utilización de patronímicos es común en ciertos rubros por ejemplo la moda, sin embargo ha perdido cierta vigencia en otros campos pues muchos empresarios quieren evitar ligar sus nombres personales al fracaso cada vez más común de las empresas nacientes.
- De preferencia no utilizar guiones, ya que complican la lectura.
- Que sea fácilmente pronunciable, aún a primera vista.
- Otro consejo es ligar la apariencia visual y el sonido de pronunciación del nombre.

- El inglés es un buen punto de partida sobre todo por la tendencia de globalización en los negocios; nuevamente el único aspecto que hay que cuidar es la fácil pronunciación y escritura del mismo.
- Que el nombre se encuentre libre de connotaciones y denotaciones infortunadas; es decir que no lo relacionemos con aspectos que pudieran resultar negativos para la empresa.
- Que sea del completo agrado de los dueños de la empresa.
- La viabilidad legal, es decir que sea sujeto de registro legal de marca.

Existen diversos procedimientos que podemos seguir para llevar a cabo un cambio o elección de nombre, a continuación presento una propuesta de desarrollo:

- i. Seleccionar la línea general de proyecto:
  - Continuar utilizando el nombre y su representación gráfica tal cual.
  - Continuar utilizando el nombre pero modificar la imagen gráfica.
  - Ajustar o modificar el nombre existente.
  - Generar un nombre nuevo.
- ii. Aplicar entrevistas cualitativas para recabar información acerca de los gustos y los requerimientos que el nombre debe tener y lo que debe comunicar.
- iii. Desarrollo de propuestas iniciales de nombre.
- iv. Investigación cuantitativa para la selección de propuestas semifinales (normalmente alrededor de 10 opciones).
- v. Selección final de propuestas con el equipo interno y los directivos (entre 3 y 5).
- vi. Verificación de la viabilidad legal; normalmente las instancias para el registro de nombres siempre solicitan esta cuota de posibilidades, para que de entre ellas resulte al menos una opción susceptible de ser registrada.

#### **b. Diseño o rediseño de la Imagen Gráfica.**

Una vez contando con el nombre establecido, podemos proceder a la generación de la Imagen Gráfica para la microempresa. El proceso que propongo consta de varios pasos que dan inicio a partir del propio Discurso de Identidad, y son:

- i. Derivar la Oración Copulativa a partir del Discurso de Identidad; la Oración Copulativa es una versión sintética del Discurso, la cual representa el primer paso para llevar a cabo una condensación de ese Discurso en función de generar la Imagen Gráfica de nuestro cliente. Esta base discursiva es pues el primer eslabón de lo que denominaremos la *Dimensión Particularizante*, que es el proceso que nos permite derivar el Discurso de Identidad hacia las manifestaciones formales de la Imagen Gráfica. Los componentes de la Oración Copulativa son:
  1. Nombre de Imagen
  2. Giro o tipo concreto
  3. USP
  4. Atributos: en la Oración Copulativa normalmente nos limitamos a un promedio de 5.
  5. Mercado Meta: sintetizando los puntos más reelevantes del estilo de vida de cada nivel socioeconómico que definimos.

A continuación un ejemplo concreto de un párrafo de Oración Copulativa:

*“La Cocina de la Abuela es una empresa de restaurantes de comida corrida mexicana estilo casero, que emplea recetas típicas para la elaboración de sus platillos; accesible, tradicional, atenta, saludable y familiar; dirigida a personas de 20 a 50 años niveles socioeconómicos C+ y C. En estos estratos de población se consideran familias con ingresos de 6 a 50 salarios mínimos mensuales. Los jefes de familia son profesionistas, pueden ser empleados de altos cargos o dueños de pequeñas empresas. Las decisiones en compras de artículos de primera necesidad las toma el ama de casa y se realizan en centros comerciales de manera semanal o quincenal. Viven en una casa sola o departamento en alguna zona residencial, si son estudiantes asisten a escuelas privadas de prestigio; cuentan con alguna membresía para realizar actividades deportivas y recreativas en clubes o gimnasios, realizan actividades culturales: asisten al cine con regularidad, al teatro y diversos espectáculos.”*

- ii. A partir de la Oración Copulativa debemos aislar las *Variables*. Este paso consiste simplemente en

separar por palabras o *términos compuestos* (conceptos formados por dos o más palabras que implican un sentido específico), los elementos más trascendentes de la Copulativa, que denominaremos como *Variables*. En este sentido es importante tener en cuenta que nuestra primera variable siempre será el nombre de imagen, mientras que la última siempre será el párrafo íntegro del mercado meta. Para formular la lista de *Variables* recomiendo nos ajustemos a los planteamientos del Dr. Esqueda<sup>8</sup>, de modo que haremos una lista de “X” como se muestra en el ejemplo a continuación:

*X1= La Cocina de la Abuela*

*X2= Empresa*

*X3= Restaurante*

*X4= Comida corrida mexicana*

*X5= Estilo casero*

*X6= Recetas originales*

*X7= Accesible*

*X8= Tradicional*

*X9= Atenta*

*X10= Saludable*

*X11= Familiar*

*X12= dirigida a personas de 20 a 50 años niveles socioeconómicos C+ y C. En estos estratos de población se consideran familias con ingresos de 6 a 50 salarios mínimos mensuales. Los jefes de familia son profesionistas, pueden ser empleados de altos cargos o dueños de pequeñas empresas. Las decisiones en compras de artículos de primera necesidad las toma el ama de casa y se realizan en centros comerciales de manera semanal o quincenal. Viven en una casa sola o departamento en alguna zona residencial, si son estudiantes asisten a escuelas privadas de prestigio; cuentan con alguna membresía para realizar actividades deportivas y recreativas en clubes o gimnasios, realizan actividades culturales: asisten al cine con regularidad, al teatro y diversos espectáculos.*

Como podemos darnos cuenta en el ejemplo, nuestra X2 define si nuestro Discurso hablaba acerca de una empresa o un producto (marca), aspecto esencial

---

<sup>8</sup> Esqueda Atayde, R., *El Juego del Diseño*, Diseño Teoría y Práctica, México, 2003

para la delimitación de la propia Estrategia de Imagen, pues recordemos que las *marcas* tiene una vida sujeta a un cambio cíclico a diferencia de la imagen de empresa o corporativo, cuya esencia permanece inalterada por más tiempo.

- iii. Contando ya con las *Variables* aisladas, se procede al desarrollo de los *Ejes Semánticos*. Los ejes son mapas conceptuales integrados por figuras retóricas, cuyas reglas de asociaciones alegóricas y referenciales, nos permiten relacionar la variable con una gama amplia de conceptos, los cuales nos servirán como base para el desarrollo de las *Líneas Creativas* que nos darán pie para crear las propuestas visuales de la Imagen Gráfica. Desde esta perspectiva la creatividad es sólo una manifestación de esos mecanismos de asociación, de modo que se trata en palabras llanas de un proceso enteramente estratégico, controlable y manipulable; el cual nos permite obtener exactamente los resultados que buscamos de nuestro mercado. Esta teoría de los *Ejes Semánticos* está fundamentada en los estudios desarrollados por el Dr. Román Esqueda en su libro “El Juego del Diseño”<sup>9</sup>. Con base en esta teoría, revisemos entonces las asociaciones que resultan de cada una de las operaciones retóricas:
- Sinécdoque Material Particularizante: son las partes materiales de la variable.
  - Sinécdoque Material Generalizante: la variable es una parte material de... El listado de pertenencia deberá realizarse de lo más particular a lo más general hasta llegar al “universo”.
  - Sinécdoque Conceptual Particularizante: son los tipos de variable.
  - Sinécdoque Conceptual Generalizante: *clasificar* y *calificar* la variable. Clasificarla de lo más general a lo más particular; calificarla con adjetivos de forma objetiva y genérica. Es importante destacar que partir de esta figura, más concretamente del proceso de calificación, se crean las *Metáforas*; la metáfora utiliza un mecanismo por comparación y sustitución, potenciando por supuesto el significado de aquello que hemos sustituido. Para su construcción el autor debe preguntarse “¿Qué

---

<sup>9</sup> Esqueda Atayde, R., *El Juego del Diseño*, Designio Teoría y Práctica, México, 2003

otra cosa en el universo es como la variable?”, y entonces reemplazarla.

- Metonimia de Contenedor por Contenido, la cual presenta dos casos:
  1. La variable contiene...
  2. La variable está contenida en...
- Metonimia de Instrumento por Usuario, que presenta dos casos:
  3. La variable usa...
  4. La variable es usada por...
- Metonimia de Causa por Efecto, con dos casos:
  5. La variable provoca...
  6. La variable es consecuencia de...
- Metonimias Concretas, que son cuatro:
  7. Forma por Objeto: se debe hacer un breve dibujo representativo de la variable.
  8. Color por Objeto: listar el tono o tonos más representativos de la variable.
  9. Textura por Objeto: una textura se define como la sensación táctil de la superficie de un material o soporte. Puede incluir sensación térmica también, en los casos en que ésta sea una cualidad esencial para la variable.
  10. Patrón por Objeto: un patrón es una repetición cíclica y rítmica de un motivo a manera de tapiz o estampado, y debe estar relacionado obviamente con la variable.

A continuación presentamos el mapa general del eje y un ejemplo ya completo para su cabal comprensión:

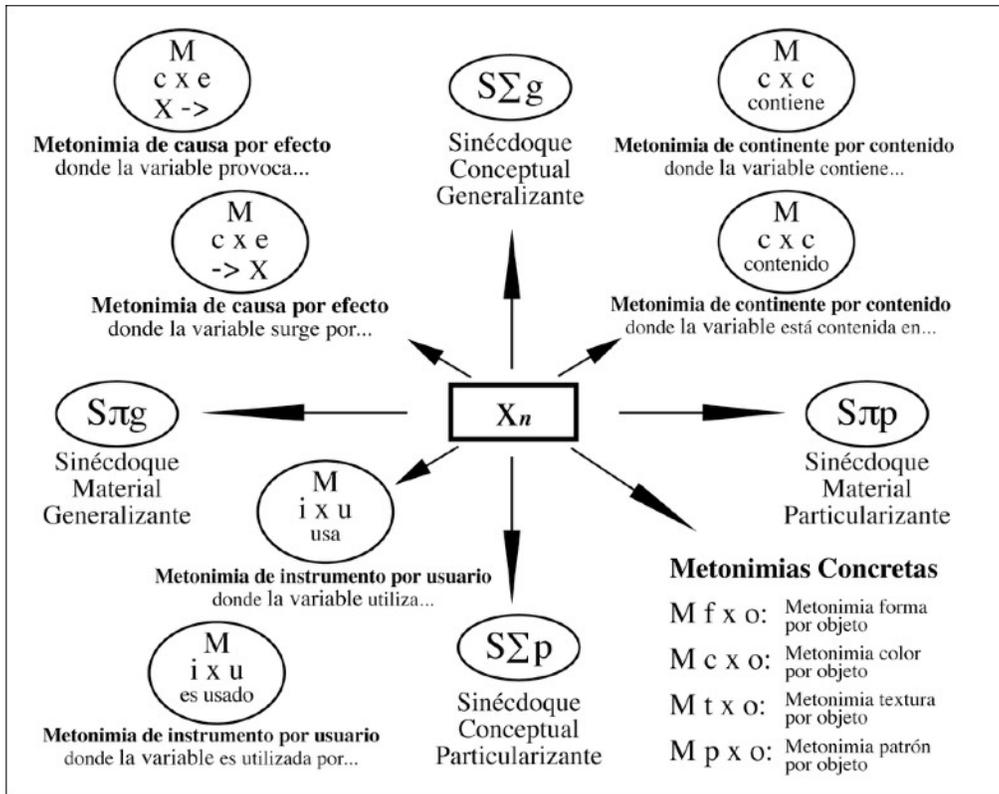


Figura 4.1

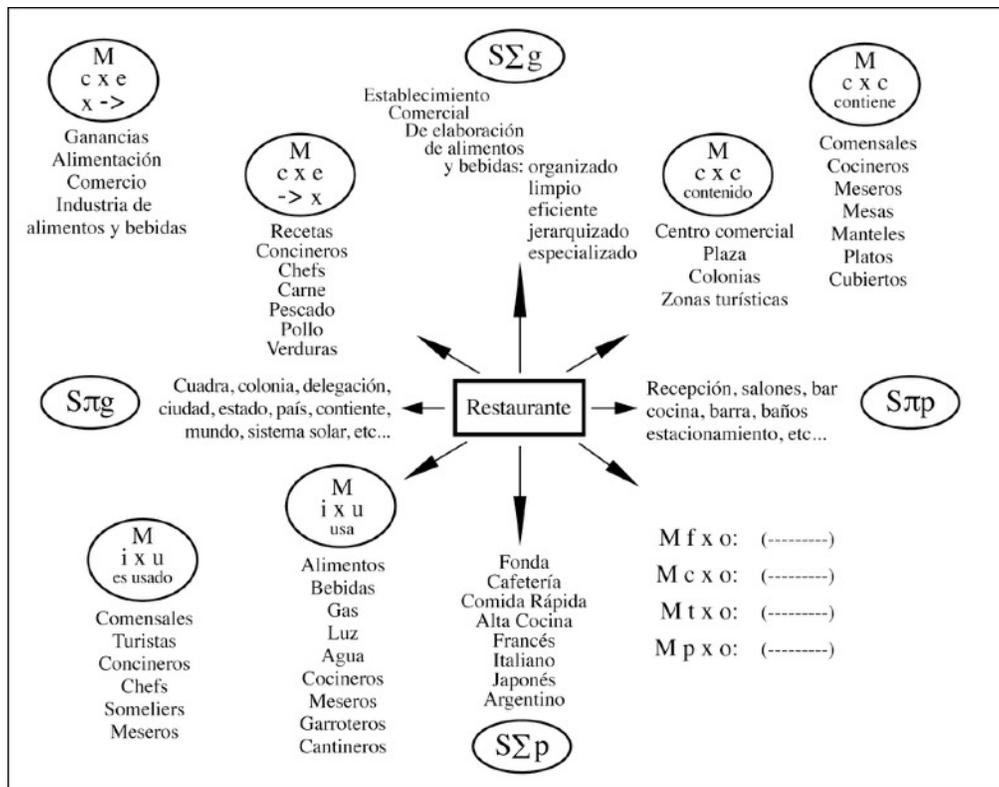


Figura 4.2

En muchas ocasiones la Variable, como habremos podido apreciar en el listado que se hizo en el ejemplo del paso anterior, pudiera tratarse de un concepto abstracto, de manera que en estos casos el eje horizontal, es decir el que corresponde al eje de las Sinécdoques Materiales, se anula automáticamente; sin embargo resulta interesante destacar que no sucede así con las metonimias concretas, las cuales podrían representarse metafórica o alegóricamente tal como veremos en este otro ejemplo:

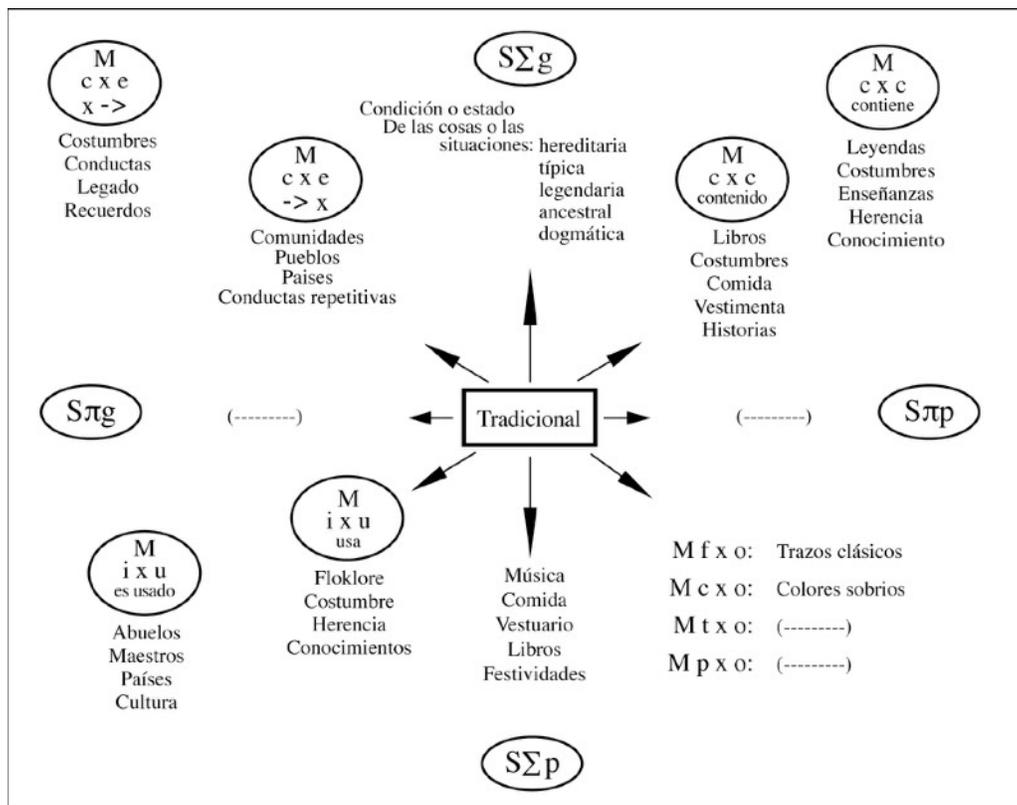


Figura 4.3

A partir de los Ejes Semánticos de cada Variable y antes de llevar a cabo el desarrollo visual de la imagen como tal, todavía nos queda pendiente una tarea más.

- iv. El siguiente paso es la generación de las *Líneas Retóricas*, las cuales se desarrollan con base en la información de los *Ejes Semánticos*. Estas *Líneas*

son simplemente las combinatorias que hacemos a partir de los conceptos derivados en los Ejes, lo que nos permitirá desarrollar propuestas de imagen visualmente heterogéneas entre sí, pero conceptualmente homogéneas respecto del mismo punto de partida, es decir el Discurso de Identidad. Para desarrollar cada diferente boceto de imagen, necesitamos generar una *Línea Retórica* distinta. Las *Líneas Retóricas* se elaboran por medio de una pequeña tabla, ubicando una Variable en cada renglón, a excepción del mercado meta, que justamente servirá para que determinemos cómo representar cada una de las Variables; en este sentido es imprescindible comprender que la capacidad de decodificación del mensaje por parte del mercado, es esencial para elegir el campo del Eje por medio del cual transmitiremos cada Variable. En este sentido debe resultar claro que por ejemplo una Metáfora es una figura mucho más complicada de decodificar que una Sinécdoque Material.

Otro aspecto esencial de comprender es que la generación de una *Línea Retórica* va más allá de la sola selección aislada de una forma de representación para cada Variable de nuestra lista; de hecho la parte más importante es lograr una coherencia discursiva visual, a través de una sinergia compositiva entre las diferentes formas de manifestación que hayamos elegido para cada Variable. La tarea desde luego no es para nada sencilla de inicio, y en muchos casos pareciera que estuviéramos aprendiendo a escribir otra vez, pues de hecho lo estamos haciendo en materia del lenguaje visual. A continuación presentamos un ejemplo concreto de un fragmento de Línea Retórica:

	<b>Variable</b>	<b>Figura Retórica</b>	<b>Manifestación Formal</b>
X1	La Cocina de la Abuela	Lingüístico	Logotipo: La Cocina de la Abuela
X2	Empresa	--	Cambiante
X3	Comida corrida mexicana	SΣg/Metáfora	Mfxo: tipografía casual en las letras del logotipo
X4	Estilo casero	Σππ: hilo	Mfxo:símbolo

X5	Recetas Originales	SΣg/Metáfora	Mcxo: combinación de colores armónicos
X6	Etc...	...	...

Como podemos darnos cuenta la tabla se compone de dos columnas aparte de las columnas del propio listado de variables. Una de ellas es la columna de la *Figura Retórica*, que básicamente es donde debemos definir a partir de qué tipo de figura retórica en el Eje manifestaremos esa Variable en particular. La última columna por su parte, consiste en definir cuál será la *manifestación formal* por medio de la cual vamos a representar la figura elegida para la Variable. Esta decisión suele ser tan importante como la anterior, pues la *forma de decir algo* es tan importante como el propio sentido de lo que se quiere decir, y es que todo el sentido de un mensaje justamente podría cambiar enteramente de acuerdo a la *forma* que hayamos elegido para manifestarlo. Por ejemplo, si una figura retórica definiera el uso de una manzana para representar una Variable, la forma de manifestación de esa misma manzana va a determinar enteramente el significado de ese signo. Haciendo una analogía con el lenguaje verbal, podríamos decir por ejemplo que la entonación de una determinada oración pudiera modificar enteramente su significado e implicaciones, y únicamente habríamos modificado un aspecto tan *simple* como el tono en que la pronunciamos; el lenguaje visual tiene sus *tonos* justamente en estas sutilezas. Así pues el especialista en imagen deberá desarrollar tantas Líneas Retóricas como bocetos distintos requiera su cliente. La creatividad conducida de esta forma enteramente estratégica, rinde sus dividendos durante el propio proceso de comercialización tanto de la empresa como de sus productos, porque es entonces cuando verificamos que la imagen es una cuestión de comunicación.

- v. La primera fase de bocetaje surge directamente a partir de las *Líneas Retóricas*, y es muy importante que se desarrolle en blanco y negro, pues habrá muchas ocasiones o circunstancias en las que la imagen no se pueda presentar a color, y aún así

deberá comunicar todas las *Variables* presentes en la *Oración Copulativa*. Es conveniente que esta primera fase del bocetaje no rebase las 10 propuestas distintas cuando mucho, pues diversificarle demasiado la oferta visual a un cliente puede llegar a confundirlo. No debemos perder de vista que este proceso es completamente ajeno para la mayoría de los microempresarios, de modo que debemos conducirnos con cautela desde un inicio. Incluso resulta conveniente haber definido esta cuota de bocetos dentro del propio anteproyecto, y por supuesto también en el presupuesto, pues de esa forma habremos declarado desde un inicio parte de la metodología de bocetaje que seguiremos. La presentación de bocetos al cliente es tan importante como el propio desarrollo semiótico y visual de la imagen. El cliente debe ser orientado en la sutilezas de la imagen, él debe comprender cabalmente cuáles son las diferencias intrínsecas de cada propuesta, en ocasiones demasiado sutiles visualmente hablando para un neófito, pero determinantes al momento de la implementación real del proyecto. Desde luego la intención no debe ser nunca cohercionar la elección del dueño, pero sí orientarlo para que comprenda cabalmente qué es lo que le estamos presentando en última instancia, buscando que al menos sutilmente, se comience a relacionar con las particularidades del lenguaje visual.

- vi. Una vez generada esta primera remesa de bocetos y presentada al cliente, éste deberá seleccionar entre 3 y 5 propuestas, a partir de las cuales se desarrollarán las variantes formales y compositivas (normalmente 2 ó 3 opciones por casa uno de los bocetos elegidos), nuevamente en blanco y negro. Este proceso del desarrollo de *variantes* implica que juntos, cliente y consultor, afinen detalles conciliando el gusto personal del dueño sin perder por supuesto la esencia discursiva de cada propuesta. Es esencial hacer incapié en que la imagen no debe desarrollarse nunca a partir de gustos individuales, pues en la mayoría de las ocasiones y aunque el cliente pudiera pertenecer al segmento de mercado al cual se dirige su micronegocio, la percepción personal se encuentra harto lejana de una verdadera estrategia de comunicación. Sin embargo también es

imprescindible que el consultor comprenda que, sobre todo en el caso de la microempresa, el cliente visualiza su negocio como “otro más de sus hijos” y que por ende la imagen debe agradaarle cuando menos, pues es “un traje que le verá puesto al negocio” y “se verá puesto él mismo” durante toda su vida. El verdadero reto aquí para el consultor es conciliar la comunicación con ese gusto, y lograr amalgamarlos de tal manera que sin sacrificar la primera, enamoremos al cliente con su imagen. En muchos sentidos un cliente convencido de su imagen es el primero de los grandes aciertos para este tipo de proyectos en una microempresa.

- vii. El siguiente paso consiste en que el cliente seleccione idealmente sólo 3 opciones, que son las que finalmente se desarrollarán a color. En este paso que incorporamos color por primera vez a las propuestas, es imprescindible nuevamente ofrecer posibilidades en la elección para nuestro cliente; normalmente se acostumbra desarrollar entre 2 y 3 ofertas de color distintas por cada una de las opciones finalistas. De entre ellas el cliente deberá elegir una opción de color para cada imagen; nuevamente es imprescindible que funcionemos como tutores en esta delicada decisión. El color si bien no debe visualizarse como un elemento indispensable de la imagen, también es cierto que magnifica en todo caso la intención y esencia de comunicación en ésta, por ende es imprescindible elegir correctamente este *potenciador* del mensaje.
- viii. El siguiente paso consiste en ajustar gráfica y visualmente cada uno de los elementos que componen las tres propuestas finales. Este paso incumbe dejar atrás la fase del bocetaje para dar inicio, al menos en términos formales, a la etapa normativa de la Imagen Gráfica. Este es el punto donde el consultor debe afinar las propuestas finales a través de las *redes de composición*, depurando la calidad y construcción de los trazos; es la etapa final de diseño.
- ix. Contando con las tres propuestas finalistas ya ajustadas formalmente, podremos dar paso al proceso de registro de la marca. Es imprescindible

pues que las tres posibilidades creativas sean igualmente eficientes en términos de comunicación, y por supuesto del entero agrado del cliente, pues obviamente los resultados de ese proceso de registro pueden cargarse hacia cualquiera de las tres alternativas finalistas.

- x. Una vez que hemos recibido el fallo final del proceso de registro de imagen, podemos proceder a desarrollar las versiones de la imagen final en tintas directas, alto contraste y escala de grises. En este punto se acostumbra también presentar las opciones compositivas válidas para los diferentes signos que componen la Imagen Gráfica. Asimismo y si la imagen lo permite y lo requiere, se desarrolla en este punto el desdoblamiento formal de la imagen gráfica a la tercera dimensión.

## **B. Intervención en la Imagen Corporativa**

Esta segunda fase de la Intervención implica la producción o replanteamiento del *sistema gráfico de identificación*. Un aspecto esencial de comprender a estas alturas del proyecto, es que la imagen no está compuesta de partes aisladas e independientes, sino que es un sistema integral que se refuerza y correlaciona permanentemente de forma interdependiente, de modo que la creación del propio sistema tiene que ser tanto efectiva en sus partes como en su sinergia global. Este segundo nivel de intervención en la Imagen Corporativa debe comportar esta sinergia como su principal valor, pues es la base sobre la cual la identidad se manifestará en una imagen congruente y sólida. Concretamente este sistema de identificación abarca tres grandes campos de aplicación:

- La comunicación, que se divide a su vez en dos grandes subniveles: el interno y el externo.
- El entorno, que abarca la arquitectura, el contexto urbano, el parque vehicular, la señalética y el visual merchandising.
- Las actuaciones, que son básicamente todos los rasgos del comportamiento de los integrantes de la empresa, sobre todo de aquellos que tienen contacto directo con los clientes.

Finalmente dentro del nivel de la Imagen Corporativa y más allá de las áreas de aplicación concreta, tenemos que considerar también el desarrollo, diseño y producción del Manual de Reglamentación de Imagen o Identidad.

Comencemos por revisar entonces cada una de las áreas de aplicación de la Imagen:

**a. Comunicación Nivel Interno:** es el conjunto de canales, medios y formatos de carácter operativo, que nos permiten establecer la red de comunicación al interior de la empresa. Se compone de tres grandes aspectos que son:

**i. Papelería Corporativa Nivel Interno:** se define como el conjunto de piezas impresas en papel que funcionan como soportes para la transmisión de mensajes al interior de la empresa. Normalmente se consideran en este nivel piezas como hojas membretadas, sobres, memorándums, pólizas de cheques, recibos, etc. En la actualidad se añade a este género el concepto de los *e-paper*, que son los documentos digitales que complementan a sus homólogos en papel, manteniendo el mismo estilo y función de las piezas tradicionales.

En el caso de las microempresas es sumamente importante que se defina con detenimiento junto con el dueño, cuáles serán las piezas verdaderamente necesarias para la operación en el negocio, ya que en muchas ocasiones suele suceder que los microempresarios, deslumbrados por la *magia* del universo corporativo, comienzan a solicitar el desarrollo e incluso la producción de piezas que terminan sin usarse y se convierten en un gasto inútil para el negocio. Desde luego que hay que “vestir al negocio” con la nueva imagen, pero sin perder de vista el verdadero nivel de operación que deben tener y lo que se requerirá de facto para su desempeño real.

**ii. Medios Internos de Comunicación:** son el repertorio de recursos que nos permiten difundir y transmitir mensajes al interior de la empresa. Entre los principales podemos contar las publicaciones o boletines internos, algunos de ellos desarrollados por los propios empleados con el ánimo de fomentar una cultura de integración institucional; otros son de tipo directivo, con un corte enteramente financiero u operativo. También se incluyen medios más generales como los pizarrones o *boards* de

información que se ubican en lugares estratégicos o zonas comunitarias de la empresa, y son utilizados para colocar los avisos, memos, cartelones, o cualquier otro medio impreso para la difusión de información al personal. Finalmente se encuentra la *intranet*, que es un sistema interno de comunicación a través de una red de datos que se instala al interior de la empresa y se radica en un servidor interno, al cual se accesa a través de la red interna de datos. Normalmente incluye un portal, un sistema de transmisión de datos, y una plataforma interna de mensajes y conectividad en tiempo real entre sus usuarios. Al ser un medio tan versátil como el internet, permite la utilización de muchas de sus ventajas tecnológicas, como la posibilidad de manejar animaciones, audio, video e imágenes en alta resolución. Por supuesto se trata de un medio exclusivamente interno y privado, es decir que no se puede acceder desde el exterior, por ello tiene un carácter confidencial y restringido para el uso de los empleados de la empresa.

La naturaleza de los medios internos en una microempresa depende de muchos factores, por ejemplo la amplitud de su planta de empleados, las instalaciones con que cuente, las posibles locaciones alternas a la sede principal, etc.; variables que desde luego no pueden ni deben ignorarse al momento de tomar decisiones en este aspecto, sin perder de vista desde luego el objetivo básico que es mantener una red de comunicación suficiente para los fines operativos del micronegocio.

**iii. Atuendos Identificatorios:** son los uniformes o distintivos que permiten identificar por áreas al personal de la empresa. Normalmente dichas áreas abarcan: administración, producción, comercialización y mantenimiento; allende de que cada empresa pueda contar con áreas especializadas respecto de su giro empresarial o comercial. Asimismo en las empresas, con el fin de identificar también a los visitantes, se desarrollan gafetes para identificar de esa forma a toda persona externa a la empresa que ingresa a sus instalaciones.

Los uniformes siempre deben ser una prioridad para toda unidad de negocio, ya que a la postre se convierten en un aspecto que no solo distingue, sino que difunde la imagen de la propia empresa, además de que por supuesto contribuyen grandemente al refuerzo de la Identidad Corporativa. No se trata nunca de un lujo o un *extra* para ningún negocio, y en muchos casos he sido testigo directo del impacto harto positivo que un “detalle” tan simple como un gafete puede causar en un cliente. La percepción que se tiene es la de estar tratando con un negocio serio y formal, con estructura y solidez; valores que por supuesto siempre serán atesorados para su negocio por cualquier empresario.

**b. Comunicación Nivel Externo:** es el conjunto de canales, medios y formatos que nos permiten establecer la comunicación hacia el exterior de la empresa. Se compone de tres grandes aspectos que son:

**i. Papelería Corporativa Nivel Externo:** es el conjunto de piezas impresas en papel que funcionan como soporte para la transmisión de la identidad al exterior de la empresa. Dentro de este nivel se incluyen aplicaciones como las tarjetas de presentación, hojas membretadas, sobres, folders, órdenes de trabajo, formatos de presupuesto, facturas, recibos, etc. Como en el caso de la papelería corporativa nivel interno, en este nivel se contemplan también los documentos *e-paper*, pero sin prescindir de las piezas tradicionales.

De la misma forma que en el caso de la papelería interna, debemos planear cuidadosamente con el microempresario cuáles son y podrían ser sus necesidades concretas de operación en este sentido. El repertorio de posibles aplicaciones en un campo como este suele ser muy variado, y por ello muchas veces se cae en la tentación de solicitar el diseño de aplicaciones que terminan por no usarse nunca, lo que necesariamente reporta un gasto inútil para nuestro cliente, y nuestro consecuente descrédito respecto de sus expectativas en relación al proyecto de forma integral. En este sentido lo adecuado es analizar detenidamente las necesidades concretas del cliente, y por supuesto diseñar pensando siempre

en optimizar los recursos, sin caer por ello en el extremo de la omisión respecto de requerimientos concretos del negocio. Asimismo en este rubro de la papelería nivel externo, es conveniente que como consultores evaluemos el real impacto que estas piezas van a tener en la proyección de la imagen a mediano y largo plazo, pues en muchos casos son estas mismas piezas las que la mayoría de las ocasiones, representan el soporte más importante de difusión de un micronegocio, de manera que la inversión debe ser tanto estratégica como pertinente.

- ii. **Publicidad:** es la forma de comunicación que tiene fines netamente comerciales, a través de la transmisión de la identidad de la empresa y sus productos a los clientes actuales y potenciales. Por su estructura podemos dividirla en dos categorías generales: la *publicidad comercial de producto* y la *publicidad corporativa*.

La *publicidad comercial* es la fórmula publicitaria tradicional por medio de la cual las empresas buscan difundir y vehicular comercialmente sus productos o servicios, destacando las virtudes o beneficios principales que obtenemos los consumidores al adquirirlos.

La *publicidad corporativa*, a diferencia de la comercial de producto, no invita al consumo de bienes o servicios, sino que expone ante el público la mera existencia de la empresa, destacando su espíritu y esencia, su estilo y sus valores; es una herramienta fundamental para forjar la imagen de una empresa. En palabras de Bob Worcester<sup>10</sup> “es una comunicación corporativa destinada a establecer, desarrollar, realzar y/o cambiar la imagen corporativa de una organización”. A pesar de que es más común entre las grandes empresas que entre las pequeñas y medianas, hoy en día es sin duda un aspecto que no debemos dejar de lado en ninguna medida, ya que en virtud de que la *vida* de los productos y las marcas es cada vez más corta, se hace necesario entonces posicionar la identidad de la empresa, garantizando así que su imagen prevalezca en la mente del

---

<sup>10</sup> Worcester, B, *Measuring the Impact of Corporate Advertising*, ADMAP, 1978

público, y alcanzando así el anhelado posicionamiento.

La tarea publicitaria sin embargo, no es un campo que deba abordarse por la microempresa de forma autónoma; en cambio deberá apoyarse necesariamente en un proveedor externo. La estrategia adecuada en este sentido es que dentro del micronegocio se apunten los rasgos generales de estilo, tanto en términos de contenido como de gramática visual para el desarrollo de las aplicaciones publicitarias, y que se diseñe e implemente un sistema de gestión para las tareas de publicidad, que le permitan a la empresa controlar y medir adecuadamente los proyectos y campañas que un proveedor o agencia externa pudiera desarrollar para ella. Lo que nunca debemos olvidar es que la publicidad, tanto en su dimensión de productos como corporativa principalmente, debe ser supervisada y controlada directamente por la empresa; son campos que no deben dejarse totalmente en manos de los organismos o proveedores externos, pues lo que está en juego una vez más, no es otra cosa que la propia identidad de la empresa.

**iii. Relaciones Públicas:** es una función administrativa que evalúa las actitudes del público, identifica las políticas y procedimientos de una persona o de una organización frente al interés público, y ejecuta un programa de acción para ganar comprensión y aceptación entre la audiencia. Este proceso busca crear una actitud favorable de parte de un universo delimitado hacia un ser social; mediante estrategias de comunicación adecuadas, la creación y recreación de una imagen corporativa positiva y el manejo estratégico de rumores o acontecimientos desafortunados. Uno de los aspectos fundamentales que diferencian este universo del de la Publicidad, es que para las Relaciones Públicas el receptor del mensaje es considerado primordialmente un *sujeto de opinión* y no un *sujeto de consumo*. Su misión consiste entonces en persuadir a dichos sujetos a través de la identidad de la empresa. Otra diferencia nodal es que las Relaciones Públicas de una empresa, a diferencia de los proyectos de Publicidad, son actividades que deben desarrollarse

íntegramente desde el interior de la propia empresa, y no a través de proveedores externos.

Existen ciertas funciones concretas propias de las Relaciones Públicas, entre las cuales se encuentra la relación con la prensa, con el fin de que se desarrolle y publique información de interés periodístico en los medios de difusión, para lograr captar la atención del público en torno a la empresa, sus productos o servicios. Es importante destacar que a través del ejercicio de las Relaciones Públicas, la empresa no paga por espacio o tiempo en los medios, sino que su propio personal puede desarrollar la información haciéndola circular y administrando los eventos. Otra de sus funciones fundamentales es desarrollar y mantener buenas relaciones comunitarias tanto a nivel nacional como local, así como también con autoridades gubernamentales, judiciales y legislativas. En muchas ocasiones también se pueden considerar dentro de este universo, las relaciones con donantes o miembros de organizaciones no lucrativas que brinden apoyos financieros o de voluntariado. Estas tareas por ajenas que parezcan al universo de una microempresa, son importantes aspectos a considerar en función de su real impacto en los sujetos de opinión. La microempresa tiene un campo muy amplio de acción y de consecuentes beneficios a través de la implementación de herramientas de Relaciones Públicas, muchas veces infinitamente menos costosas y más eficientes que las prohibitivas inversiones de los canales publicitarios tradicionales.

Entre los principales recursos de las Relaciones Públicas podemos citar los Boletines de Medios, los Comunicados de Prensa, los Discursos, las Conferencias, la participación en Eventos Especiales como Exposiciones y Ferias, entre otros.

Los Boletines de Medios son mensajes que pueden ser tanto netamente lingüísticos como presentaciones que involucren una estrategia de imagen y diseño en sí mismas, y cuyo contenido tiene como objetivo principal enviar información periódica a los medios sobre temas que afecten la imagen de la empresa. Sus contenidos pueden abarcar todo el conjunto de

temas que inciden directa e indirectamente sobre la empresa, y que se considera oportuno hacer del conocimiento público, por ejemplo información acerca de la productividad, datos sobre balances financieros, información sobre políticas comerciales, etc. El objetivo es integrar la propia identidad de la empresa dentro del estilo periodístico de la nota, sin perder obviamente la esencia del mismo.

Las Cartas Especiales a los clientes son instrumentos muy aparte de la correspondencia habitual que la empresa pueda mantener con sus consumidores. Estas cartas buscan transmitirle al cliente una imagen de servicio, trato personalizado y atención. La idea es que el cliente perciba que existe un vínculo de relación muy estrecho entre la empresa y él, lo que necesariamente reditúa con el tiempo, en un alto nivel de lealtad a la marca o empresa.

Los Comunicados Públicos son pronunciamientos que la empresa deberá hacer en situaciones especiales, sobre todo aquellas donde es imprescindible que ésta defina una posición institucional frente a un acontecimiento emergente, por ejemplo en torno a una crisis económica nacional, un rumor que pueda estar afectando su imagen, o incluso un ataque directo que pudiera darse en su contra. Lo ideal aquí es que la propia estructura de la imagen corporativa considere la elaboración de una estrategia anticipada para enfrentar contingencias de este tipo.

Los Regalos y Artículos Promocionales permiten también la transmisión de la identidad a través de dichos presentes. La clave en este punto es que se definan productos que sean enteramente congruentes con los valores y la esencia conceptual de la empresa.

La organización de Eventos Internos como seminarios, conferencias o cursos, los cuales podrían ser simplemente patrocinados, o incluso directamente organizados y orquestados por la empresa. Otro tipo de eventos son aquellos que la empresa patrocina pero que no se encuentran dentro de su línea corporativa, por ejemplo algún evento deportivo,

cultural o académico, los cuales obviamente deben también seleccionarse y pautarse en torno a la filosofía y el Concepto Corporativo en conjunto.

Otro aspecto que también debe considerarse dentro del universo de las Relaciones Públicas, es el apoyo a causas sociales y altruistas, por ejemplo los donativos a instituciones de asistencia social, apoyo a campañas en caso de catástrofes o desastres naturales, etc.

Finalmente el aspecto quizá más importante del universo de las Relaciones Públicas, es la propia Atención al Cliente, esfera de acción muy en boga en nuestros días la cual se ha ampliado actualmente al concepto del *CRM* (Customer Relations Management), el cual abarca todo el campo de la atención al cliente desde una perspectiva integral, considerando el vínculo empresa-consumidor como una relación con proyección a largo plazo, y buscando que el consumidor se convierta a la postre en un cliente cautivo.

**c. Entorno:** es la reglamentación y diseño de todos los aspectos que componen las unidades espaciales de una empresa, y se divide en:

**i. Arquitectura y Diseño de Interiores:** la Arquitectura comprende el diseño y construcción de un sistema programado y homogéneo de unidades espaciales entre las que se pueden considerar las oficinas, locales, tiendas, sucursales o plantas de producción entre otras; las cuales deberán mantener una relación de pertinencia integral con el Estilo Corporativo.

El Diseño de Interiores por su parte es la rama del diseño que se encarga de la decoración, ambientación y diagramación de los espacios internos de un inmueble. En el ámbito corporativo, el Diseño de Interiores aunado a las disciplinas de la Arquitectura y la Ingeniería Industrial, equilibran en conjunto lo funcional con lo estético, abordando los proyectos desde una perspectiva integral; abarcando todas las necesidades y unidades de infraestructura de la empresa. Dentro del área del Diseño de Interiores podemos considerar dos aspectos

principales: los identificadores o distintivos de la imagen gráfica y el mobiliario. Los identificadores de imagen son los distintivos que ostentan el logo de la empresa, y podrían colocarse como emblemas adheridos al mostrador de recepción, una bandera al exterior de la empresa o los cristales esmerilados con el *logo* por ejemplo. El mobiliario por su parte es el conjunto de elementos que tienen como función distribuir y acondicionar las oficinas, despachos, salas y cubículos, para el desarrollo de las tareas propias de la empresa. El mobiliario puede ser diseñado específicamente para la empresa, o puede adquirirse de línea en alguna mueblería, sin embargo en cualquiera de los casos su elección debe responder siempre a los lineamientos del Estilo Corporativo.

ii. **Visual Merchandising:** es el conjunto de herramientas visuales que junto con el mobiliario y la distribución de producto en el punto de venta, constituyen la estrategia de comercialización visual frente al consumidor. Incluye aspectos como los gráficos impresos, la decoración, el mobiliario de exhibición como aparadores, estanterías, vitrinas, racks, displays, y todos los elementos que sirvan para “vestir” el lugar donde se comercializan los productos; desde luego el universo del *Visual Merchandising* abarca específicamente los locales o espacios comerciales, no así a las oficinas o plantas de producción. En este campo es necesario comprender que la tienda literalmente *habla* mucho de la propia mercancía que se vende, y en nuestros días la experiencia de compra que tiene un consumidor en los puntos de venta, debe ser considerada por las empresas un aspecto tan importante como el propio desarrollo de productos y servicios.

iii. **Señalética:** es el sistema organizado y programado de señales diseñadas particularmente con el estilo corporativo de la empresa, que tienen como funciones esenciales *orientar* e *informar*. Todo el conjunto de señales en una empresa pueden clasificarse en tres grandes grupos:

- Identificadorias: baños, departamentos, áreas, oficinas, enfermería, salidas, entradas, etc.

- Preventivas: escaleras de emergencia, rutas de evacuación, etc.
- Restrictivas: áreas restringidas, material radioactivo, etc.

El desarrollo de un sistema señalético debe considerar no sólo el diseño visual de los gráficos y la composición de la propia señal, sino también la correcta selección el material para los soportes y el sistema de anclaje de las señales en los puntos adecuados dentro de la empresa, sin perder de vista por supuesto todos los factores de ergonomía y ubicación que debe comportat el propio proyecto.

**iv. Contexto Urbano:** es todo el conjunto de elementos que se relacionan con el *paisajismo* o entorno exterior de la empresa. En muchos casos suele ser tan importante como el interior del negocio, dependiendo por supuesto del giro comercial, la estructura del inmueble y el propio entorno circundante en el que se ubique el inmueble de la empresa. Lo importante sin duda es que dicho Contexto Urbano, en la medida de lo posible, comulgue plenamente con los aspectos pautados por la Arquitectura, el Diseño de Interiores y el propio Visual Merchandising en su caso; respondiendo en tanto por supuesto, a lo planteado en el propio Estilo Corporativo. En el campo de las microempresas por supuesto que puede y de hecho debe ser tomado en cuenta, pues muchas veces podrían manejarse unidades espaciales que aborden los alrededores del negocio, y que contribuyan a redondear así la imagen de la empresa en ese campo de aplicación.

**v. Parque Vehicular:** es la manifestación de la identidad de la empresa en sus vehículos utilitarios. El Parque Vehicular incluye los vehículos de los ejecutivos de ventas, los de transporte o repartición y los de mantenimiento o soporte técnico. Desde luego que en el caso de la microempresa no estamos pensando en términos de *flotillas*, sin embargo aunque se trate de un sólo vehículo, el micronegocio nuevamente debe visualizarlo como un escaparate más para la emisión de su identidad, y tener presente en consecuencia que no hay esfuerzo pequeño en este sentido.

La imagen pues, en este nivel del Entorno, tiene tanto una dimensión operativa como de difusión, y cada nueva pieza que se diseña debe reforzar en esencia el conjunto de piezas que le anteceden. El nivel del Entorno crea un contexto corporativo sólido, bien definido y coherente en la experiencia de interacción física entre el consumidor y la empresa, lo cual desde luego refuerza una vez más la Imagen Corporativa.

- d. **Actuaciones:** es la proyección de la identidad de un ser institucional a través del universo actancial bajo la premisa de la integración de comportamientos, decisiones y actitudes *a título corporativo*; esto significa que los diversos individuos que componen la empresa, sin importar rango o función que desempeñen en el organigrama, deberán proceder tanto en sus actos de comunicación asumidos como tales, como en las propias actitudes cotidianas en el ámbito empresarial, *a título corporativo* y no a título personal, es decir, como células pertenecientes a un mismo cuerpo institucional. Un aspecto importante de tomar en cuenta en este sentido, es que a medida que escalamos en el rango jerárquico en una empresa, el empleado suele ser *más corporativo* y se encuentra más compenetrado con los valores y la esencia de la empresa. Lamentablemente en la mayoría de las microempresas, por falta de conocimiento en estos temas, los empleados suelen comportarse más a título personal, olvidando por completo el interés global de la empresa y en consecuencia la propia identidad de ésta. El ideal en contraste, es que en todos los escaños jerárquicos de un negocio prevalezca el interés corporativo sobre el interés personal. En este sentido lo que se pretende no es volver al empleado un autómatas sin voluntad o iniciativa propia, sino dotarlo de herramientas y puntos de referencia concretos que le permitan discernir cuándo se encuentra actuando a título de la empresa y cuándo lo puede hacer a título personal, sin perder de vista el objetivo principal: la proyección coherente y consciente de la identidad de la empresa y su desarrollo sostenido con el paso del tiempo.

Imprescindible para las microempresas es comprender que hoy en día, por más *tangible* que pueda ser el producto que se ofrezca, existe una dimensión vital que tiene que ver con la *intangibilidad* de la interacción que se pauta invariablemente entre la empresa y el consumidor, lo que cotidianamente denominamos como la *atención al cliente*; desde esta perspectiva *todas las empresas venden*

*servicios*, al entender que el término de “servicios” abarca todas las interacciones que necesariamente tendrán una dimensión semiótica por cierto, entre los empleados y el consumidor, y que en consecuencia deberán ser positivas tanto como congruentes. Para alcanzar esta congruencia se tendrá que echar mano del entrenamiento y la inducción de los programas a los diversos agentes internos, proceso clave para que éstos aprendan a comunicarse con libertad, pero sin perder de vista el marco de referencia concerniente a los intereses corporativos, siendo justamente éste el terreno de la psicología corporativa. El programa de imagen funciona a nivel de las actuaciones, como un marco de referencia operativo para que cada actuante o empleado, cuente con directrices concretas respecto de las actitudes y comportamientos adecuados a asumir en cada situación particular, garantizando con ello la transmisión de la identidad por uno de los canales más importantes de imagen en nuestros días. El nivel de las actuaciones comienza con el individuo, sin embargo éste y sus actitudes personales, al orquestarse de modo armónico con el resto de los integrantes de la empresa, provocan una extrapolación de la identidad hacia la totalidad del cuerpo global del negocio.

La institución como ser integral, recibe a su vez una lectura acerca de sus actuaciones como entidad. Una parte de esta lectura pública se conoce comunmente como *Balance Social*; el cual se forja en la sociedad principalmente a partir de la actitud global de una empresa, pero también del destino que ésta le da a sus excedentes en función de un bien social. Para capitalizar la correcta utilización de estos recursos excedentes en términos de su imagen, es necesario encausarlos en beneficio de la sociedad, declarándolo oportunamente a la propia sociedad. Los proyectos en pro del *bien social* podrían abarcar por ejemplo la investigación para el mejoramiento de los sistemas de producción que la empresa emplea y las propias materias primas de fabricación, con el fin de controlar con ello el daño al medio ambiente; el mejoramiento de las condiciones laborales y las retribuciones que reciben los empleados, o el campo de los programas de asistencia o apoyo social entre otros.

Nuevamente como en muchos de los puntos anteriores, solemos discriminar a las microempresas de estos *universos corporativos*, ignorando que al hacerlo estamos marginando

estas unidades de negocio de una verdadera integración a la cultura de la globalización. La microempresa, en cada uno de sus empleados es sin duda la propia empresa en un sentido integral, y cada uno de sus actos por nimios que pudieran parecer, son sin duda trascendentes a los ojos del consumidor y del público en general en última instancia; es por ello que su correcta reglamentación, coordinación y gestión son esenciales para que la imagen verdaderamente cobre un sentido integral en el universo corporativo.

**e. Manual de Imagen:** un manual de imagen en palabras de Norberto Cháves<sup>11</sup> es una “bibliografía teórico-técnica desarrollada especialmente para la institución, que cuenta con todos los elementos de juicio y normativas para habilitar la gestión interna autónoma.” Se trata entonces de un instrumento de gestión interna en función de la estrategia de imagen de la empresa, orientado al manejo de la comunicación desde una perspectiva global. El manual debe funcionar como la principal herramienta para la gestión de la imagen en una la empresa, a partir de la cual se garantice que quienes desarrollen los mensajes o cualquier acto semiótico en la empresa una vez concluido el programa, lo hagan de acuerdo a la propia identidad de empresa creada a lo largo del proyecto. Es en sí mismo la condensación de todos los aspectos que se trazan a lo largo del programa de imagen integralmente hablando, desde el Concepto Corporativo hasta las generalidades y lineamientos para los procedimientos en el área de las actuaciones, dependiendo por supuesto de la magnitud del programa desarrollado para cada caso particular. El manual debe ser lo suficientemente versátil para adaptarse a las necesidades particulares de cada cliente, de manera que garantice la congruencia corporativa en todos los proyectos que la empresa desarrolle, sin caer en el exceso de asfixiar la creatividad. El manual entonces permite a los agentes internos, pero también a los proveedores externos, mantener la imagen de la empresa bajo un criterio integrador. Existen básicamente tres tipos de manuales en este sentido: el Manual del Signo Gráfico, el Manual de Imagen y el Manual de Identidad Corporativa.

**i. Manual del Signo Gráfico de Identificación:** es un volumen que contiene la reglamentación para la Imagen Gráfica de una empresa. En otras palabras,

---

<sup>11</sup> Chaves, N., *La imagen corporativa*, Gustavo Gili, España, 2007

se limita exclusivamente a normar los aspectos formales de los signos que componen la estructura básica de imagen en una empresa. Para el caso de las microempresas, suele ser el volumen más adaptable y por ende el más comúnmente solicitado por los propietarios de los negocios dado su costo accesible y su fácil manejo; sin embargo es necesario mencionar que normalmente queda un tanto corto para verdaderamente abarcar todos los aspectos necesarios de reglamentación.

- ii. **Manual de Imagen Corporativa:** es un documento que reglamenta y expone nociones avanzadas para la aplicación y gestión de la Imagen Corporativa en una empresa. Este documento es una herramienta imprescindible hoy día en todo negocio, y debe dejar de considerarse un lujo, pues es el único medio con el que puede contar una empresa para garantizar la correcta herencia de la imagen de generación en generación.

Esta bibliografía, en contraste con el Manual del Signo Gráfico, abarca todas las posibles dimensiones de aplicación de la imagen en sus diferentes aspectos corporativos, y por ende garantiza de forma más sólida la coherencia de la imagen en la generación de nuevas aplicaciones y necesidades de comunicación. Con este volumen la empresa cuenta con una herramienta tanto versátil como indispensable para la gestión de la imagen, a partir de la cual podrá desdoblar constantemente su concepto en nuevas aplicaciones, sobre todo en aspectos tan cíclicos y cambiantes como los universos de los productos, el *branding* y la propia publicidad.

Cada día a nivel mundial, más y más microempresas comienzan a integrar a su operación proyectos que implican documentos de reglamentación corporativa, comprendiendo la necesidad de contar con éstos para desarrollarse holgadamente en un ámbito de competencia global. Para nosotros como consultores, la tarea consiste en hacer entender al cliente cuál es la verdadera trascendencia y el uso concreto que puede dársele a una herramienta de este tipo, y lo que a la postre le significará a la empresa. Un

proceso natural de crecimiento y desarrollo en un negocio, puede ser harto más sano contando con un documento corporativo bien diseñado y estructurado, siendo éste sin duda el primer paso para dejar de lado la visión del “eterno micronegocio”, y empezar a visualizar la pequeña empresa como una potencial multinacional en un futuro. Dicho desarrollo natural sólo es posible cuando la visión de evolución no se limita únicamente a una *visión*, sino que se va consecutando de a poco a través de decisiones clave como lo es la generación y reglamentación de la imagen a futuro. Por ende es imprescindible comprender que cuando creamos imagen para una microempresa, no estamos creando imagen para un negocio sin horizontes, sino por el contrario estamos literalmente generando una imagen que con el tiempo deberá acompañar a dicha unidad de negocio en su evolución natural; de esta forma el desarrollo de todo manual deben considerar esa misma evolución, la cual de hecho ya debería estar trazada y latente en la propia unidad mínima de la Imagen Gráfica.

**iii. Manual de Identidad Corporativa:** este tercer tipo de manual normalmente incorpora también, además de la reglamentación de los signos visuales y el repertorio de aplicaciones formales, los fundamentos conceptuales de la empresa, alcanzando incluso aspectos de operación del negocio en función de la normalización de las conductas y actitudes del personal; esta reglamentación conductual debe basarse en las estrategias trazadas dentro del propio programa, tanto en su dimensión estrictamente operativa como desde el punto de vista semiótico, apegándose por supuesto a los intereses y el concepto global de la empresa.

En contra de lo que pudiera pensarse, el desarrollo y sobre todo la utilización de un Manual de Identidad Corporativa en una microempresa no es solo común, sino muy necesario. Después de haber revisado los componentes de una Imagen Corporativa creo que resulta evidente que los fundamentos conceptuales no son sólo imprescindibles para la subsistencia de esa imagen, sino también necesarios para su crecimiento y desarrollo; son la sustancia que verdaderamente garantiza el legado corporativo de

una empresa e incluso de sus propias marcas. Plasmar, normalizar y estructurar ese esqueleto conceptual en un documento corporativo es pues una necesidad que la empresa irá teniendo si no de principio, sí conforme vaya desarrollándose a lo largo de su existencia. Asimismo la integración de aspectos como las políticas y normas de conducta, garantizarán la coherencia de la identidad en aspectos cada vez más sutiles pero igualmente importantes para la pregnancia de esa misma identidad, y en última instancia en función de la consecución del posicionamiento.

Desde luego que la elección del tipo de documento que se desarrollará para nuestro cliente, mucho tiene que ver con las necesidades y requerimientos reales que la propia microempresa pueda tener. Mi sugerencia en este campo de los micronegocios, será siempre que se comience con un documento básico pero suficiente, el cual pueda ser susceptible de expandirse o desdoblarse con el tiempo, el crecimiento del negocio y el incremento de necesidades concretas que éste vaya teniendo a lo largo de su existencia. Los documentos antes citados deben ser pues susceptibles de ampliarse, pudiendo así actualizarse de forma integral al siguiente nivel de aplicación, lo que le da la posibilidad nuevamente al microempresario de acceder poco a poco a niveles más desarrollados de su imagen. En este punto de nueva cuenta queda de manifiesto la necesidad que existe en la actualidad de ser adaptables como consultores, moldeando el proyecto a los requerimientos concretos de imagen que el cliente pueda tener en un momento dado, ofreciéndole así la posibilidad de ir creciendo gradualmente con su imagen en función del desarrollo del propio negocio.

En todo caso la generación de un manual, cualquiera que éste sea, es indispensable e inherente a todo programa de imagen en cualquier unidad de negocio; nuevamente no se trata de un lujo ni un aspecto superfluo de considerar. El manual dota al micronegocio de autonomía hasta cierto punto, una autonomía que en el universo de las microempresas es indispensable ya que estas unidades de negocio no tienen la posibilidad económica de contratar una y otra vez especialistas en imagen para que les desarrollen aplicaciones para cada necesidad concreta que se presente; en este sentido el manual fungirá como el único *consultor*

que la empresa podrá tener al lado en muchos casos, y debe ser suficiente para garantizar tanto la coherencia de identidad, como el mantenimiento y por qué no, incluso el desarrollo del posicionamiento. Es imprescindible que los consultores de imagen en microempresas, comprendamos pues que las tareas de imagen se tendrán que seguir llevando a cabo de forma interna, y que en muchas ocasiones esas tareas no van a tenernos a nosotros ni a ningún otro especialista al frente de los proyectos, de modo que el manual debe ser lo suficientemente eficiente para sustentar la imagen y su concepto a lo largo de los años. Por otra parte el consultor debe comprender también que, al igual que en las empresas medianas y grandes, a la postre llegarán nuevos proveedores de imagen al micronegocio, y que en consecuencia la única forma de garantizar que la imagen prevalezca intacta hasta cierto punto, es que exista una reglamentación real de la imagen en un documento concreto y bien definido.

## **6. Etapa de Implementación e Inducción**

Esta etapa implica concretamente la activación real del programa en la microempresa, abarcando desde los aspectos más formales y operativos hasta los enteramente intangibles pero igualmente indispensables. La *implementación* es la producción y aplicación concreta de las diversas manifestaciones concretas de la imagen en los diferentes niveles de identidad que abarque el programa para cada microempresa en particular. La *inducción* es el proceso mediante el cual implantamos la identidad y su discurso en los integrantes de una empresa, abarcando todos sus niveles y estratos. Ambos procesos los podemos sintetizar en tres tareas concretas a desarrollar:

### **A. Implementación Concreta de la Imagen**

Es el proceso de supervisión para la manufactura e instalación de los diversos elementos que componen las aplicaciones concretas de la imagen. El proceso incumbe de inicio la selección y coordinación de todos los proveedores creativos y de producción para las diversas aplicaciones; pero también la supervisión del desarrollo de cada una de las piezas concretas en sus distintas aplicaciones. Es imprescindible comprender que la tarea de un consultor no termina con el planteamiento o replanteamiento de un programa de imagen, sino con su instalación concreta en la empresa, y este proceso necesariamente incumbe la sinergia con proveedores externos de muy diversa índole; en áreas donde las más de las veces el microempresario obviamente es un principiante por no decir que todo un neófito. En este sentido la asesoría directa por parte del consultor es esencial, pues un

excelente programa de imagen literalmente se puede venir abajo durante el proceso de la implementación.

La selección de los proveedores externos debe responder a criterios como: perfil, cualidades, experiencia y costos generales de los posibles y eventuales servicios que se pudieran contratar. Los concursos y las convocatorias, así como las referencias de sus carpetas de clientes o presentación de propuestas creativas concretas, suelen ser los mecanismos más usuales en la toma de decisiones a este respecto. Entre los proveedores de servicios externos de imagen más comunes tenemos: agencias de publicidad y relaciones públicas, despachos de diseño gráfico, arquitectura y diseño de interiores, proveedores de producción como impresores y productores de artículos promocionales, y por supuesto los diferentes medios de comunicación.

Una vez seleccionados todos los proveedores, el consultor tendrá como tarea coordinar directa y personalmente, la producción y fabricación de todos los distintos componentes de las aplicaciones concretas de imagen que se hayan desarrollado para el proyecto, aprovechando asimismo para instruir al microempresario de las generalidades y hasta las mismas sutilezas que se deben verificar respecto de los distintos procesos de producción y desarrollo, con el fin de que más adelante él mismo pueda contratar a determinado proveedor para reabastecerlo con determinada aplicación como las tarjetas de presentación, que obviamente se van a agotar en determinado momento. También es importante que el microempresario tenga un legado de proveedores sólidos y confiables que en un momento dado pueda contratar con el fin de desarrollar determinado proyecto.

## **B. Inducción del Programa de Imagen**

Una vez que el consultor ha concluido con la tarea de la *Implementación* concreta, toca el turno a los integrantes de la empresa para recibir y aprehender el programa y sus alcances. La fuerza laboral pasa de tener una actitud pasiva, a adoptar un rol enteramente activo en la instrumentación del programa. La *Inducción* se lleva a cabo a nivel ideológico, operativo y cotidiano, en los sujetos que integran la empresa. La eficacia en la implantación del programa en los empleados, jugará un papel decisivo para el éxito del mismo a mediano y largo plazo, ya que la imagen gráfica y sus manifestaciones concretas son tan sólo uno de los logros inmediatos de un complejo proceso cuya culminación depende necesariamente de las actuaciones diarias y cotidianas de la empresa integralmente hablando a lo largo de su existencia. La forma y los mecanismos por medio de los cuales llevaremos a

cabo este proceso en las diferentes microempresas, mucho tienen que ver con la cantidad de empleados que conformen su fuerza laboral, así como la diversidad de tareas que éstos lleven a cabo en el contexto del propio negocio.

La *Inducción* no es sólo un proceso de capacitación, sino el sistema mismo por medio del cual se integran los valores y la esencia de la nueva imagen en todos y cada uno de los empleados, dejando claro por supuesto en cada uno de ellos, la importancia de que este programa se aplique diariamente en cada una de sus actitudes y decisiones. Asimismo debemos comprender consultor y dueño, que los procesos de inducción de un programa de imagen deben mantenerse activos de forma permanente, dado que cada nuevo integrante de la empresa en el momento mismo en que se adhiere al proyecto, deberá ser inducido a través del programa; por ende éste debe ser susceptible de implantarse por sujetos de la misma empresa, de forma que se dote a ésta de autonomía también en este sentido.

### **C. Selección y Capacitación del Responsable Interno de Imagen**

En general la mayoría de las empresas en nuestro país, ya no digamos sólo las microempresas, carecen de departamentos de imagen o comunicación, endosando estas funciones a otras áreas o direcciones que no cuentan con la suficiente experiencia ni competencia para cumplir cabalmente las funciones concretas que corresponden. Es muy común que en materia de imagen y comunicación, las actividades propias de estas áreas sean absorbidas por departamentos como marketing, ventas, atención a clientes o la propia dirección comercial. La importancia y complejidad de las tareas propias de imagen y comunicación, vuelven imprescindible contar al menos, por pequeña que sea la empresa, con un individuo entendido en estas áreas, quien se haga cargo de la gestión de la imagen. Es imprescindible hacer entender al microempresario de nuestro país que para garantizar el éxito a largo plazo de un programa de imagen, éste no debe dejarse en manos de agentes internos o externos cuya competencia no abarca suficientemente las delicadas labores de éstas áreas tan especializadas. *Alguien* en la empresa debe asumir la responsabilidad de funcionar como un gestor para la creación, el desarrollo de conceptos y aplicaciones visuales, y la producción concreta de los proyectos, pero también para la gestión global de las comunicaciones tanto internas como externas. Una unidad de negocio que se aisle de las actividades de imagen y comunicación, dejándolas por completo en manos de agentes externos, asegura una imagen profundamente fragmentada en el mejor de los casos.

En este sentido el consultor debe encargarse, a la par de la implementación e inducción del programa, de capacitar y formar al responsable interno en la microempresa, que asumirán en lo subsecuente las tareas de gestión concernientes a la imagen. La importancia de radicar la toma de decisiones y la propia gestión en materia de imagen al interior de la empresa, resulta del alto riesgo que presupone la transferencia de dichas atribuciones a un agente o proveedor externo, quien desconoce y generalmente pasa por alto los criterios globales establecidos a lo largo del desarrollo del programa. Uno de los primeros pasos concretos en esta capacitación, consiste en el adiestramiento concreto para el uso del Manual de Imagen; este proceso no sólo incumbe la comprensión técnica de los pormenores para el manejo cotidiano de esta herramienta, sino la adhesión a la ideología y el espíritu del programa, hecho éste último fundamental para la correcta interpretación tanto de los aspectos concretos, como de aquellos puramente conceptuales.

Una sugerencia valiosa para la selección del individuo que heredará la responsabilidad del manejo de la imagen en una microempresa, es cargarnos por el dueño o propietario del negocio, quien en última instancia probablemente será la única pieza que prevalezca a lo largo de los años, y quien en un momento dado heredaría su empresa en circunstancias extremas, a algún familiar como normalmente sucede. Esta recomendación la hago por el simple hecho de la rotación de personal típica de los micronegocios, situación que podría volver muy dificultosa la continua capacitación de nuevos individuos para solventar estas tareas; mientras que el dueño en última instancia *no será despedido*, además de que es en esencia una de las piezas fundamentales en el negocio, y que además estuvo presente durante el desarrollo de todo el proyecto original de imagen, de manera que comprende en gran medida sus estadios, las implicaciones que tuvo su desarrollo e incluso los detalles más someros. En este sentido el futuro gestor habría contribuido activa y en muchos casos protagónicamente con el propio proyecto, de modo que sobre la marcha se ha formado y ha sido formado *intuitivamente*, lo que sin duda repercutirá positivamente en el futuro ejercicio autónomo de gestión.

Uno de los aspectos esenciales a inducir en la persona que hará frente a las responsabilidades de imagen y comunicación, es que su tarea no se puede circunscribir exclusivamente al universo de la imagen o la comunicación *per sé*, sino que abarca también y principalmente, el universo de las actuaciones y decisiones que esa empresa tome en todos los aspectos de su operación, pues

como se ha descrito en el punto de las actuaciones, todo aquello que la empresa hace e incluso aquello que deja de hacer, también comunica y comunica a veces mucho más o de forma más significativa que la propia imagen o la comunicación que son concebidas como tales. Por ende el responsable interno debe tener muy claro este aspecto, quizá otra razón más para fincar dichas responsabilidades en el propio dueño, quien obviamente va a tener competencia e injerencia directa en el área de las actuaciones, muchas de las veces siendo él mismo el artífice directo de éstas; comprendiendo que aquello que haga, omita o decida, también comunica, y asumiendo en consecuencia una actitud permanente de comunicación a través de la transmisión de este mismo nivel de consciencia a cada uno de sus empleados. Es importante comprender que el gestor interno es verdaderamente un precursor permanente de la Cultura y el Concepto Corporativo, y en ese ejercicio perpetuo es que verdaderamente gestiona la imagen bajo un criterio congruente y coherente. Desde luego que la recomendación de considerar al dueño como un *candidato natural*, no es restrictiva ni mucho menos imperativa. El consultor debe ser intuitivo a lo largo del desarrollo del proyecto y medir, valorar y poner en perspectiva al candidato, para estar en posibilidades de establecer si tiene las cualidades necesarias para hacer frente a las responsabilidades de gestión; una de las cuales, fundamental sin duda, sería desvincularse sin problemas de su papel de propietario y ser capaz incluso de la autocrítica y la autoevaluación drástica en casos extremos. De no ser así, de juzgar insuficiente o inadecuado el perfil del dueño, el consultor debe entonces a la par del desarrollo del propio proyecto, identificar al candidato idóneo sin perder de vista que este individuo deberá gozar de parte de la dirección general -es decir de parte del dueño- de un nivel muy alto de confianza y consecuente libertad, y que por ende tendrá acceso irrestricto por medio de un canal permanente de comunicación, a dicho dueño. Es indispensable que el propietario, y en caso de que exista también el director general, tengan muy en claro la necesidad de posicionar el puesto del responsable de imagen y comunicación en un escaño de muy alto nivel jerárquico en el organigrama institucional; en consecuencia la empresa deberá otorgarle un alto *status* al manejo y la gestión de estas tareas derivadas del propio proyecto de imagen. El propietario debe comprender que la Comunicación debe tener un nivel jerárquico mucho más alto que la Publicidad y las Relaciones Públicas, incluso ubicándose a la misma altura de las propias estrategias de Mercadotecnia. Desde luego que en el caso de las microempresas nos encontramos en la imposibilidad logística, presupuestal y organizacional, de contratar un especialista para abrir un área específica de comunicaciones, y que por ende las responsabilidades

deberán ser absorbidas por un individuo interno que ya tendrá a su cargo otras funciones en la empresa, sin embargo esto no impide que se capacite adecuadamente a este individuo, para que pueda asumir en consecuencia la gran responsabilidad que la gestión de imagen implica. En este sentido también resulta obvio que dicho individuo no será un profundo conocedor de aspectos técnicos y especializados en el área, sin embargo lo que sí resulta fundamental a la par de la confianza que goce del propietario, es que haya participado en el propio desarrollo del proyecto, para que como lo hemos mencionado ya en la persona del dueño en su caso, se haya formado al menos en los aspectos más elementales sobre la marcha. Un individuo que participa del proyecto se va a encontrar necesariamente más empapado de este entorno que alguien que llega de primera o al final del proceso.

Una de las responsabilidades más importantes que tendrá el gestor interno será la de coordinar y supervisar a los proveedores externos de imagen que eventualmente asesoren a la empresa respecto de las necesidades específicas que se puedan ir presentando. Entre las interacciones más comunes que una microempresa entablará eventualmente, se encuentran las relacionadas con la producción de herramientas publicitarias y el desarrollo y gestión de una página web. En estos campos el gestor desde luego quedará rebasado en sus funciones y conocimientos para poder llevarlos a cabo de forma autónoma, de modo que la microempresa deberá contratar un especialista que haga frente a dichos proyectos, ya sea una agencia de publicidad o servicios integrales de imagen, o en su defecto un despacho de diseño por ejemplo. En estos casos el gestor deberá hacer las veces de un puente entre la empresa y la agencia, facilitando el flujo de información, así como garantizando que durante el desarrollo del proyecto, éste se adapte enteramente a los lineamientos de la Imagen Corporativa de la empresa, tanto en su dimensión estrictamente formal o visual, como principalmente en sus aspectos conceptuales, que sin duda serán los que deban prevalecer inmutables en toda aplicación que la empresa desarrolle eventualmente. Como consultor nuestro deber es hacer entender al gestor interno, desde su misma capacitación, que esta tarea de salvaguardar la integridad de la imagen no es responsabilidad de ninguna agencia o despacho externo, pues ellos son meros maquiladores de productos de imagen para la empresa; de modo que el gestor interno debe fungir verdaderamente como un agente de control de calidad respecto de los contenidos y la forma en la producción de las herramientas de comunicación que desarrolle determinando proveedor. Nuevamente aprovecho para recalcar que sus conocimientos o habilidades técnicas de producción ciertamente

estarán rebasadas para realizar él mismo muchos de los proyectos, por eso se deberá apoyar en proveedores externos, sin embargo sí tiene toda la capacidad y atribuciones para coordinar, supervisar y dirigir el proyecto que se esté realizando, evitando que la agencia o despacho externo asuma una responsabilidad que evidentemente es de la propia empresa. La continuidad de imagen en este sentido no es tarea fácil, y por ende la gran responsabilidad del gestor interno justamente radica en este aspecto. La coherencia de la identidad y su proyección en la imagen, es la esencia de la labor del gestor interno. Sin embargo es indispensable que la capacitación que le demos a este individuo, garantice que el gestor pueda controlar la imagen pero sin coartar libertad de creatividad, y que logre comprender los verdaderos márgenes que delimita la gestión de la propia imagen; en otras palabras la idea no es convertir al gestor en un “celador de la imagen” que termine coartando todos los esfuerzos creativos y “acartonando” la imagen con el paso del tiempo, sino que verdaderamente comprenda su función como la de guiar y orientar a los verdaderos expertos, creativos, productores y diseñadores que eventualmente serán los que deban interpretar y traducir todo lo que es el verdadero concepto de la imagen. El gestor es pues un orquestador de la imagen, pero su partitura más importante está en los conceptos que representa esa imagen, más que en las formas concretas, de las cuales sólo algunas podrían representar aspectos que deberían salvaguardarse como inmaculados a lo largo del tiempo. De no comprender estos preceptos básicos terminaríamos desarrollando una imagen que pronto sería rancia, poco propositiva y en última instancia débilmente posicionada; pues el posicionamiento también es evolución, con cauce desde luego, pero nunca una estática permanente.

Por otro lado y allende de si elegimos al dueño o cualquier otro candidato en la empresa para asumir el papel del gestor interno, es imprescindible que el consultor para microempresas considere como parte de sus servicios, una función de supervisión externa al menos durante el primer año de operación una vez instalado el proyecto. Esta labor de apoyo debe ser siempre orientadora, nunca restrictiva ni alienante, conduciendo al gestor en su papel de orquestador del programa y evitando ser el propio consultor quien tome las decisiones o peor aún, quien implemente éstas, sino dejando que sea el gestor quien las lleve a la praxis. Esta labor de guía u orientador permitirá que el consultor garantice la continuidad del programa, su correcta implementación diaria y cotidiana en la persona del gestor, y su desarrollo durante el primer año. El gestor por su parte tendrá la confianza de contar con una “red de protección” en el consultor, ganando en tanto conocimiento,

destrezas y aptitudes que solo la formación real pueden brindar. En mi experiencia personal en empresas micro y pequeñas, este servicio *extra* puede ser ofrecido por el consultor bajo el concepto de *pólizas de gestión de imagen*, que la microempresa puede concebir como un gasto muy manejable a modo de igualas o cuotas mensuales; gasto que a la postre por supuesto se eliminará, pues será el propio gestor interno quien maneje todo el aparato de identidad, comunicación e imagen en la empresa. La premisa pues en este sentido es la misma que al inicio del proyecto, darle autonomía a la microempresa; pero una autonomía sólida y bien fundamentada en la capacidad y la gestión consicente de su identidad y su imagen.

Un aspecto esencial y muchas veces complicado de comprender es el carácter ambivalente del gestor interno, pues en igual medida deberá ser portavoz del público ante la empresa, y de la empresa con su público; de modo que su papel es principalmente intermediar, consiguiendo con ello crear vínculos reales entre ambos polos del ciclo comercial. En este sentido el gestor deja de ser parte de la empresa estrictamente hablando, pues virtualmente también deberá *ser parte del mercado*, ya que sólo en esa medida podrá vincular ambos universos y vehicular así la identidad hacia una imagen congruente y eficiente.

Seleccionar y capacitar al gestor interno es solo el primer paso de la gestión en materia de imagen; seguida por supuesto de una serie de tareas concretas que dicho gestor deberá enfrentar en el día a día de la operación de un micronegocio.

### ***Gestión de la Imagen Corporativa en la Microempresa***

Para hablar de la etapa de *gestión de la imagen*, primero que nada tendríamos que definir el término *gestión*, pues en mis años de experiencia tanto profesional como de docencia, me he percatado que en muchas ocasiones se tergiversa continuamente su significado. *Gestionar* significa administrar, organizar o controlar. Cuando hablamos entonces de gestionar la imagen en una empresa, simple y llanamente nos referimos a la administración de esa imagen, de todos sus recursos y soportes a lo largo de la existencia de la unidad de negocios; pero también y quizá más importante aún gestionar imagen implica, de forma anterior y superior en palabras de Costa<sup>12</sup>, *gestionar la identidad*. El gestor controla, regula y modula la imagen, la moldea y la adapta, pero siempre a través de su esencia, de su concepto, el *Concepto Corporativo*, en otras palabras la propia identidad de esa empresa. La imagen no es un signo, se ha expuesto hasta el hastío en los incisos precedentes, es en cambio

---

<sup>12</sup> Costa, J., *La imagen corporativa en el siglo XXI*, La Crujía Ediciones, Argentina, 2003

primordialmente un concepto, un intangible que no obstante es el valor máspreciado de toda empresa en la actualidad.

Uno de los aspectos más importantes de comprender por un gestor de imagen desde el mismo momento en que inicia con sus funciones, es que la Imagen Corporativa no es *un algo tangible* que suceda de un momento a otro, sino que es un estilo global que dimana de la empresa y es percibido de forma espontánea por el público, llámese interno o externo. La imagen toma su tiempo para lograr proyectar esa esencia, y otro tanto para que sea percibida y que sea posicionada de forma específica en la mente de las personas. El gestor debe garantizar que esa esencia se proyecte en el entorno de forma adecuada y estratégica, teniendo en cuenta que obviamente habrá circunstancias que modifiquen o distorsionen esa intención en el “mundo real”, toda vez que existen un sinnúmero de imponderables que siempre afectan los hechos de comunicación. Pero todo ello no hace más que reforzar la premisa de que el gestor debe manejar la imagen, debe usarla como piedra de toque para conseguir los objetivos que la empresa se propone, pues ésta es su herramienta más importante y lo que a la postre quedará indeleble en la mente de sus consumidores. Cuando los productos se han consumido, cuando la publicidad ha naufragado en su incesante naturaleza cíclica, cuando las promociones caducan a la sombra de las temporadas y la competencia, la única esencia que prevalece es la de la Imagen Corporativa, y justamente la tarea fundamental del gestor es lograr que dicha esencia trascienda espacios y tiempo, que permanezca viva a través e incluso gracias a todo aquéllo. Por ende las decisiones del gestor no deben ser nunca aleatorias ni mucho menos caprichosas o viscerales, sino enteramente estratégicas y en todo momento metodológicas; los razonamientos que lleven a la toma de decisiones deben ser tanto lógicos como sistemáticos, garantizando de esa forma que la propia decisión sea medida y medible a la postre.

Desde luego que pecaría de omisión si sólo me limitase a mencionar una metodología que no expusiera concretamente, sobre todo en un campo tan delicado como lo es el de la gestión, pues resulta obvio para estas alturas de mi estudio que es tan importante la creación y configuración de la imagen, como su propio desarrollo a través justamente de una gestión controlada y estratégica. Esta metodología de gestión toma forma a partir de la propuesta del maestro Costa en su libro *Imagen Corporativa en el Siglo XXI*<sup>13</sup>. En palabras simples se trata de un proceso en el que contemplamos tres áreas concretas de comunicación en una empresa: institucional (la dirección general), organizacional (la dirección de recursos humanos) y mercadológica (la dirección de mercadotecnia, comunicación y publicidad); y ocho aspectos que revisar en cada uno de estos tres campos, para delimitar la estrategia de comunicación más adecuada para cada uno de esos niveles y en cada caso específico:

---

<sup>13</sup> Costa, J., *La imagen corporativa en el siglo XXI*, La Crujía Ediciones, Argentina, 2003

- El sujeto que lleva a cabo la acción concreta de comunicación.
- El contenido de la comunicación, en otras palabras el mensaje en sí.
- La dimensión formal de ese contenido de comunicación, es decir la selección de los códigos audiovisuales; la estética y morfología del mensaje.
- El público receptor de la comunicación.
- Los objetivos de comunicación.
- La inversión para llevarla a cabo.
- Los medios para hacerla llegar al receptor.
- Los resultados sumativos del proceso.

Con base en estos ocho puntos a considerar para cada decisión de comunicación, empíricamente queda de manifiesto que todo lo que la empresa hace o dice, filtra a través de un nodo primordial que es el Concepto Corporativo, prisma que descompone -más exactamente moldea- eso que se dice o hace. Por ende el Concepto tiene un papel central en este ejercicio de gestión, y es por ende de primera importancia para el gestor comprender que el Concepto contribuye a la generación de la imagen como tal, y que ese hecho dependiente y consecuente que es la imagen, ocurre sólo cuando *lo que se hace* o *dice* filtra a través del *cómo*, en otras palabras en el caso de una empresa, de su Concepto Corporativo. El Concepto modifica verdaderamente no sólo la comunicación y sus formas, sino los propios hechos de realidad de la empresa, que a través de la esencia de la identidad que es el Concepto, se subjetivan en la percepción del público en la imagen. En este sentido el gestor debe comprender que la imagen no es sólo la percepción de público acerca de *lo que hace* la empresa, sino de *cómo lo hace* principalmente; así como no es solo *lo que dice*, sino *cómo lo dice*. De hecho uno de los problemas más comunes en la propia gestión de una imagen, es que se presenten las incongruencias entre *lo que es* la empresa, *lo que hace* y *lo que dice*, situación que proyecta una imagen no ética o esquizofrénica en el mejor de los casos. Los actos y lo que se comunica debe tener una correspondencia directa, y ser por supuesto congruente con lo que se es. En este sentido es que afirmamos categóricamente que la imagen no es exclusivamente formal, sino primordialmente conceptual y en consecuencia integral. En este mismo sentido también podemos concluir que la identidad no es un hecho que pueda ser sujeto de copia, pues concebida desde esta óptica se trata de una esencia única, una personalidad irreplicable que es lo que finalmente tendrá que diferenciar a la empresa de todas las demás; otra razón más para valorarla doblemente y desarrollarla estratégica y cuidadosamente, pues así concebida la identidad es imposible de *copiar*. Es esencial pues entender que la imagen no es *lo que somos* ni *lo que hacemos*, sino *cómo es que lo hacemos y lo comunicamos*, y eso es justamente lo que nos vuelve únicos a la postre. La imagen es ese *cómo* tan particular de hacer y decir las cosas en una empresa

Como ya se ha anticipado, la imagen es un suceso individual en tanto experiencia subjetiva, la cual implica tiempo y hasta repetición para forjarse. En

resumen y obviando un poco ciertos aspectos intermedios del proceso, la imagen es un sello que deja una empresa o marca en la mente del individuo a raíz de lo que esa empresa es en la *praxis*, así como el resultado sumativo de lo que transmitió en sus comunicaciones; es el choque o entrecruzamiento que ocurre en la mente del público, entre lo que la comunicación transmitió de la empresa o marca y lo que es en concreto o de facto esa empresa o marca, de lo cual resulta una experiencia concreta que se fija poco a poco en la mente de ese sujeto, y que trasciende en consecuencia en la imagen. En este sentido debemos también reconocer que dicho choque no sucede una sola vez, sino que ocurre una y otra vez en el público, y que además va modificándose con el tiempo y las circunstancias que puedan irse presentando. Por eso es tan importante comprender que el gestor no únicamente debe modular los aspectos estrictamente semióticos y de comunicación, sino también y en igual medida, todos los hechos de realidad acerca de lo que ofrecemos y cómo lo ofrecemos, pues la imagen surgirá del crisol de estas dos fuerzas con el paso del tiempo. También por ello en el caso de la microempresa, sería muy adecuado que fuera el dueño quien asumiera el papel de la gestión, pues en él bien pueden confluir ambos polos de responsabilidades, pues en el papel de orquestador tendrá la competencia y alcance para organizarlos, coordinarlos y ordenarlos para la consecución del objetivo: generar la imagen deseada. En este sentido es que resulta imprescindible en el campo de la microempresa, que el consultor se convierta en parte activa de este proceso, en un formador de ese gestor interno, pues debe comprender que su tarea en la microempresa debe ser un tanto más integral, no sólo limitándose a la creación o recreación de una imagen gráfica, un sistema de imagen e identidad o un documento de reglamentación; resulta obvio anticipar a estas alturas que nuestro candidato para asumir el puesto de gestor interno, sea el dueño o alguien más en la empresa, seguramente no tendrá los conocimientos suficientes para sustentar todos los deberes y obligaciones que deberá asumir, así que el consultor debe formar al gestor en los aspectos esenciales de lo que será su tarea. Nuevamente en un ánimo de brindarle autonomía al micronegocio, el consultor forja la personalidad, las habilidades e incluso el carácter de su *sucesor* a lo largo del proyecto. Gestor y consultor representan un binomio indisoluble que a la postre, una vez concluido el proyecto de consultoría y arrancado el proyecto de imagen en la empresa, prevalecerá en el sentido de que dicho gestor representa el vínculo más importante con el consultor para eventuales y posteriores intervenciones en los casos en que su competencia pudiera verse rebasada.

Como podemos darnos cuenta la labor de gestión no es tarea fácil, y no sólo en el ámbito de los micronegocios, pero incluso en el de las grandes empresas. En muchos casos llega de hecho a representar “el eslabón más débil de la cadena”, pues muchas veces aunque el proyecto de imagen tuviera una base muy sólida, una gestión interna deficiente o completamente inexistente, puede llegar a derrumbar literalmente todo lo sólidamente constituido; por ello es tan importante que un consultor visualice su responsabilidad en el proyecto como una labor integral que trasciende por mucho la concepción, producción e inducción inicial

del mismo, de modo que abarque estadios más allá de lo que normalmente se considera. Si logramos garantizar la correcta selección y consecuente formación del gestor interno, hacemos lo propio para garantizar en gran medida la permanencia y estabilidad del proyecto.

Sin embargo y sin ánimo de contradecirme, la intención de brindar autonomía a la microempresa no representa romper con ella toda relación profesional; pero lo que sí implica y se ha dicho de sobra, es que el consultor de imagen para microempresas debe comprender que las tareas de gestión interna deben ocurrir y de hecho ocurren cotidianamente, y no debemos claudicar simplemente argumentando el pretexto de que una microempresa no tiene capital para contratar un especialista interno para asumir dichas funciones. La realidad es que si no tiene presupuesto para contratar un responsable interno, menos lo tendrá para mantener consultas cotidianas con un especialista externo. Y lo que ciertamente no debemos permitir que suceda de ninguna forma, es que en el ánimo de “ahorrarse unos pesos”, el micronegocio decida tomar necias decisiones que a la postre terminen por echar a perder todo el proyecto y su inversión. Estoy convencido de que debemos saltar al siguiente nivel en este sentido, y tomando una decisión que considere a la microempresa como un ente maduro, asumamos la responsabilidad formando a quien quiera que sea designado para tomar las riendas de gestión al interior del negocio. Este individuo desde luego no podemos pretender que asuma todo el paquete de responsabilidades de primera, y mucho menos considerando que estas tareas excederán las que ya de por sí tenía, así que también es necesario entender que el consultor continuará guiando y orientando, pero de forma cada vez más esporádica y somera, al grado de que un día la microempresa asuma en la persona de ese gestor, la totalidad de funciones de imagen que implique su cargo. De nuestra parte la tarea será mantenernos cerca solo para subsidiar los posibles escenarios donde su competencia pudiera quedar naturalmente rebasada, y entonces de verdad se requiriera una nueva intervención de nuestra parte.

La microempresa entonces, por la vía de la gestión interna, alcanza el estado de completud en cuanto a su manejo de comunicación; proyecto de imagen y empresa serán capaces entonces de navegar de forma autónoma en el contexto comercial, logrando posicionarse, trascender y evolucionar constantemente a partir de su concepto; afrontando por supuesto todos los retos que un proyecto de negocio puede presentar en materia de imagen y comunicación.

## Conclusiones

Definitivamente cuando uno explora al menos suficientemente este sinuoso pero a la vez apasionante mundo de la Imagen Corporativa, se da cuenta sin mucho esfuerzo que la labor de construir imagen para una empresa no es tarea fácil, y que ciertamente en muchas ocasiones no compete a una sola persona, sino a un equipo de especialistas que tienen en sus manos la gran responsabilidad de dar *identidad* y proyectar la *imagen* deseada por un negocio. Sin embargo lo que también es cierto es que un proyecto de imagen no es privativo de las grandes corporaciones, ni de las empresas con grandes excedentes de recursos que optan por desarrollar imagen simplemente como una forma más de “lujo superfluo”; la imagen hoy en día es verdaderamente una necesidad en toda empresa, desde los más pequeños negocios hasta las grandes transnacionales, pues la identidad es una necesidad de todo ser social, y esa identidad es lo que muchas veces a la postre prevalecerá gofrando en la mente del consumidor. Ese rastro en su memoria quedará ahí simple y llanamente porque la marca o la Imagen Corporativa de determinado sujeto comercial, le provocó una fuerte afinidad, le movió en sus cimientos en torno a un estilo de vida que aspira tener y ahora él mismo es un portavoz de esa *marca*, pues la lleva como un tesoro más de una colección de identidades en su mente. En muchos casos el sujeto llega a abrazar de tal manera la marca, que ésta rebasa por mucho al producto o la empresa que designa, y se convierte en un emblema de sus más profundas creencias o deseos. El individuo se convierte entonces en un *consumidor de culto*, y la relación entre la empresa, la marca y el consumidor será, por decir lo menos, permanente e indisoluble.

Por otro lado es importante recordar que un proyecto de Imagen Corporativa implica, antes que nada, un sólido establecimiento de un concepto de empresa, el *Concepto Corporativo*. El correcto cimiento de este Concepto marca la mitad del camino en la tarea de configurar imagen, pues ésta es simplemente el reflejo y la consecuencia natural del Concepto en sí. El especialista en imagen moldea conceptos, crea identidades y facilita que la imagen ocurra en la mente de las personas a través de sus propias experiencias y la percepción de la empresa en última instancia. Por eso es tan importante que entendamos, tanto los que pretendemos hacer imagen como los propios microempresarios, que la responsabilidad de desarrollar un proyecto así debe recaer en un individuo con una vasta experiencia en el campo, con conocimientos especializados y con mucha sensibilidad para poder aterrizar los aspectos más etéreos de una

personalidad empresarial, en las formas y manifestaciones concretas de su repertorio corporativo. Por nuestra parte, los especialistas en imagen, tenemos que concientizarnos cada vez más del amplio segmento de microempresas que existen en nuestro país, con el fin de desarrollar y ofrecer servicios de imagen y comunicación cada vez más adaptados a las necesidades concretas de dichas unidades de negocio, moldeando desde luego también nuestros costos a sus posibilidades económicas. Las necesidades de comunicación de un microempresario en la actualidad son muchísimas más que antaño, debido en gran medida a la globalización que día a día gana terreno en todos los ámbitos económicos y sociales. La imagen y la comunicación han dejado de ser actividades privativas de las grandes empresas o corporaciones, y han comenzado a ser implementadas poco a poco por un mayor número de pequeños empresarios en nuestro país, que se han ido dando cuenta sobre la marcha de la real importancia que todo este universo tiene en su desarrollo y consolidación. Desafortunadamente para ellos, las más de las veces se encuentran con la sorpresa de que los servicios que se ofrecen en el medio están por demás rebasados respecto de sus requerimientos concretos, o de los presupuestos que podrían estar en posibilidades de costear. Con este telón de fondo, aquellos que han intentado incursionar en el campo lo han hecho a través de proveedores de dudosa reputación, obteniendo en consecuencia resultados cuando más tibios si no es que fallidos, que les han dejado un amargo sabor de boca. El reto pues es que los verdaderos consultores de imagen tomemos la alternativa de atender esta demanda real en el mercado, y que pongamos nuestros conocimientos y experiencia al servicio del universo de la microempresa, ofreciendo soluciones a la medida tanto en contenido como en costo en nuestros proyectos. Para ello debemos comprender cabalmente quiénes y cómo son esos microempresarios, qué filosofía de trabajo implementan en sus negocios, qué estructura organizativa delinea sus compañías, y de qué forma conciben la imagen y la comunicación actualmente en la configuración estratégica de sus empresas. Desde la misma forma en que el prestador de servicios de imagen y comunicación se acerca al propietario de un micronegocio, define ya en gran medida el éxito o fracaso de una eventual intervención. El diseño de servicios a la medida en este campo es esencial, y el grado de adaptabilidad que el consultor debe manejar es total, de modo que tenemos que ser nosotros los consultores, quienes flexiblemente nos ajustemos a las condiciones y requerimientos concretos de un cliente, y no viceversa. El éxito en la oferta de servicios de imagen para la microempresa, radica necesariamente en la versatilidad del oferente, quien debe tener la capacidad y la experiencia suficiente para poner todos sus recursos al servicio del microempresario y del proyecto concreto. Desde luego adaptabilidad no implica sacrificar en estrategia, en sustento mercadológico o en potencialidades del propio proyecto, sino simplemente supone la optimización de los recursos respecto de las necesidades concretas de un perfil bien definido de cliente. Por ello es necesario que un prestador de servicios para microempresa conozca profundamente su mercado, lo que espera, lo que necesita y aquello a lo que aspira alcanzar a través de la implementación de un programa de imagen y

comunicación. También resulta imprescindible conocer sus debilidades, sus temores y hasta los mitos que tiene acerca de nuestra profesión y los servicios que ofrecemos, muchos de los cuales han sido elusivos para él en varias ocasiones. Acercar y tropicalizar los proyectos de imagen al universo de la microempresa, son tareas para nada sencillas pero muy necesarias hoy en día. La demanda existe y lamentablemente tenemos que darnos cuenta que la mayoría de las ocasiones esta demanda está siendo “satisfecha” por presuntos profesionistas, que aprovechando la oportunidad se ostentan como concedores en estas áreas y ofrecen indiscriminadamente hipotéticas “soluciones a la medida”, las cuales dado sus atractivos costos, terminan por seducir a los inexpertos propietarios de pequeños negocios que son blanco fácil de estos *especuladores de la imagen*. Lamentablemente el resultado final de dichas incursiones es siempre nefasto cuando menos, y termina previniendo al empresario para volver siquiera a intentar imprimir un triste ciento de tarjetas de presentación, reflexionando gracias a su negra experiencia, que invertir en imagen es tirar el dinero a la basura. Lo realmente dramático de reparar en este sentido es dónde estamos los verdaderos especialistas cuando este tipo de empresas necesitan servicios profesionales. Afortunadamente también hay que decirlo, muchos consultores en el medio hemos cobrado consciencia ya de esta gran responsabilidad profesional y social, y nos hemos ido adaptando a la realidad actual acercándonos poco a poco a este grupo de negocios. Pero todavía falta mucho por hacer, y sobre todo dentro de la propia formación de profesionales en estas áreas en nuestro país, donde tanto los docentes como las propias instituciones académicas, debemos cobrar consciencia también de ello y conducir en consecuencia nuestros esfuerzos para formar profesionistas que puedan emplearse y satisfacer necesidades en una dimensión multinivel, donde no seamos nosotros los primeros que discriminamos a los pequeños o medianos negocios de las actividades de comunicación e imagen.

En el ánimo de simplificar el concepto de Imagen Corporativa, uno de los aspectos más importantes que debe quedarle claro a un potencial cliente de imagen, sería conocer cuáles son las implicaciones positivas reales y concretas que podría traer la implementación de un programa de imagen en una microempresa, así que resumiré las principales a continuación:

1. Un programa de imagen, en primer lugar, trae como beneficio el que la empresa goce de un control consciente de su imagen por primera vez en su existencia. Lo que antaño significaba necesaria e invariablemente una fuente perpetua de sendos dolores de cabeza para el microempresario, logra convertirse a través de la implementación del proyecto, en un activo muy valioso para la microempresa. La imagen se proyecta, se recrea y desarrolla con total conocimiento de causa, siguiendo exactamente el patrón que la empresa desea y no los caprichosos giros que le propinaba diariamente en su vida operativa.
2. El programa de imagen supone que la empresa se encuentre cara a cara consigo misma; es una especie de *psicoanálisis* que le permite

- conocerse, encontrarse y definirse en última instancia. Este conocimiento de sí le permitirá desplegar potencialidades antes ocultas y corregir errores que habrían lastimado uno y mil aspectos de su operación. No es lo mismo una entidad comercial dotada sólo de un vago nombre, a una empresa que asume su identidad, la vuelve parte esencial de sus cimientos y la proyecta conscientemente a su entorno.
3. La imagen es un aspecto esencial de una empresa en nuestros días; allende del tamaño, el giro o la idiosincracia del negocio, la imagen es parte indeleble y vital para permitir su misma existencia en el panorama global de los negocios en nuestros tiempos. El desarrollo de una imagen requiere de estrategia, y una estrategia verdaderamente integral solo puede darse a través de un proyecto global de imagen.
  4. Un proyecto de imagen es la esperada *puerta* que le permite a una empresa abrirse paso hacia el manejo de la imagen sin necesidad de depender de las grandes inversiones de una campaña publicitaria. Un programa de imagen diseñado especialmente para una microempresa, le da la oportunidad a ésta de tener acceso al universo de las comunicaciones estratégicas que antes resultaba enteramente privativo de las grandes corporaciones.
  5. La empresa a través del proyecto, se verá dotada de un modelo de gestión que le permita controlar y organizar sus recursos y potencialidades de imagen y comunicación, abarcando la posibilidad incluso en su naturaleza de microempresa, de acceder estratégicamente a esferas antes vetadas para su rango de operación, como las relaciones públicas, la publicidad y las estrategias de promoción.
  6. Una imagen gráfica alcanza un nivel de relación tan estrecha con una empresa o un producto, que desde el punto de vista material logra reemplazarla con el tiempo y el consecuente posicionamiento; las personas, su mercado y hasta el público en general, responden a dicho grafismo con el mismo nivel de reconocimiento que si la empresa o el producto pudiesen estar presentes. Para las empresas hoy en día sus signos de identidad son su personalidad física en verdad, su fisonomía reconocible ante las personas, y en última instancia la base corpórea en torno a la cual se desarrolla y desdobra un programa de Imagen Corporativa.
  7. La empresa gracias al programa, materializará o incluso desarrollará desde sus inicios su patrimonio cultural y social, lo que le permitirá dirigir sus decisiones, sus actos y su propia existencia en un marco de comportamientos éticos así como profesionales. La imagen y su programa no se limitan a la vaga y vulgar creación de un *logo*; principalmente implican el planteamiento y desarrollo de una identidad conceptual en la microempresa. La identidad no es sólo un fenómeno físico, sino el desarrollo y consecuente transmisión de una esencia cultural.

Habiendo comprendido las reales implicaciones de un programa de imagen, es importante comprender también el conjunto de procesos que integran un proyecto de este calibre. La metodología para desarrollar y concluir un proyecto de imagen es ciertamente especializada, incorporando un conjunto de tareas que requieren una participación activa y no sólo pasiva, del micronegocio integralmente hablando. Por ende resulta de suma importancia que no sólo el consultor comprenda esta metodología, sino también el microempresario, y que en ese ejercicio entiendan que la imagen en su dimensión de comunicación, es enteramente estratégica y en última instancia cuantificable para el negocio. Esta comprensión cabal de las características de un proyecto de imagen, harán necesariamente que la microempresa tome con mucho mayor seriedad el programa, que participe con mayor disposición y que en última instancia lo implemente con total responsabilidad y compromiso. Desde luego que exponer los detalles metodológicos no tiene como finalidad que los microempresarios emprendan el proyecto de imagen en solitario, sino que por el contrario al comprender la real complejidad de las tareas, entiendan que debe ser desarrollado e implementado por un especialista, es decir un consultor en Imagen Corporativa, comprendiendo entre tanto lo que el proyecto abarca en sí mismo y de manera suficiente.

Desde luego todo proyecto de imagen requiere de particularizar ciertos aspectos metodológicos, con el fin de tropicalizarlo en torno al universo de la microempresa. La tarea implica sintetizar y adaptar, pero sin perder la esencia. La microempresa es en sí misma, una célula de negocio que requiere ciertas particularidades para la aplicación de un programa de esta naturaleza. Un especialista en imagen primeramente adapta el programa, pero también se adapta él mismo a las sutilezas de la interacción con un universo de negocios que tiene características muy específicas. El proceso de adecuación es imprescindible tanto para que el propio proyecto sea asumido por la microempresa en su totalidad, como para su eventual implementación y gestión. Este último aspecto del proyecto comporta la necesaria participación de la empresa desde su interior y a largo plazo. Cuando un negocio asume para sí el compromiso de implementar un proyecto de Imagen Corporativa, está asumiendo asimismo la responsabilidad de desarrollarlo y hacerlo evolucionar con el tiempo. El consultor debe comprender que dicha gestión a largo plazo no será responsabilidad suya, sino que necesaria e invariablemente por cuestiones de costos y logística, tendrá que recaer en el propio negocio. No obstante empresa y consultor saben también que un micronegocio no puede darse el lujo de contratar un empleado sólo para asumir estas funciones, y mucho menos si se tratase de un especialista en áreas de imagen, comunicación o mercadotecnia; pero es igualmente imprescindible comprender la necesidad crítica de contar con un individuo que le de seguimiento al proyecto, que lo consolide y que lo desarrolle proyectándolo con el paso del tiempo; en el entendido de que el anhelado posicionamiento no se trata de un estado estático, sino de un fenómeno en continuo cambio. La estructuración de dicho posicionamiento se logra a través de la gestión de la identidad en su dimensión

de imagen. Este proceso no es otra cosa que la propia tarea del gestor interno en torno al proyecto a través de todas sus herramientas, que son la materia prima con la que se consigue el objetivo. Conscientes de la imposibilidad que representa crear un departamento de imagen o comunicación dentro de una microempresa -al menos desde la perspectiva de contar con especialistas para el caso- el consultor deberá formar y capacitar a una persona dentro de la empresa que absorba estas nuevas funciones, allende de su propio puesto y responsabilidades. Estas nuevas tareas ciertamente representan de inicio un verdadero reto para el neófito, pero justamente por ello la propia empresa debe comprender que el individuo que asuma el papel del gestor interno, debe gozar de una posición tanto privilegiada como estratégica en el propio organigrama, específicamente en su relación con el propietario del negocio. La vinculación de estos dos individuos debe ser muy estrecha, pues la gestión de imagen es una tarea que debe ser prioridad de la dirección general de las empresas, comprendiendo una vez más que gestionar la imagen no implica el solo manejo del *logo*, sino la verdadera orquestación de todo el aparato de comunicación e identidad del negocio.

Desde una perspectiva integral, y habiendo revisado cada estadio, cada detalle y cada paso del proyecto, podemos comprender ahora sí, que la magnitud de un proyecto de imagen por complejo que pueda resultar de inicio, no es restrictiva para el universo de las microempresas. También habremos podido darnos cuenta de que muchas veces los especialistas en las áreas de la imagen y la comunicación, hemos sido los directos responsables del abandono en que se hallan los micronegocios respecto de estos temas. Los motivos han sido expuestos, pero en el ánimo de subsanar esta grave omisión, he intentado desmitificar este universo de la Imagen Corporativa para los microempresarios principalmente, pero también para los especialistas en las áreas afines. Creo sin duda que falta mucho por hacer, pero también creo que sentadas las bases, la responsabilidad es de cada uno de nosotros. El desarrollo y la consecuente evolución socioeconómica del mundo en el que vivimos es inevitable, y debemos comprender que la imagen como concepto global, es tanto actual como necesaria. Crearla, manejarla y desarrollarla, se ha vuelto imprescindible para los negocios y las empresas de todo el mundo y de todo nivel. La puesta en práctica de los aspectos propuestos en este volumen, serán a la postre lo que le den validez y sustancia a mi aportación, de modo que espero que este libro no se convierta en un sarcófago más de letras, palabras, tinta y papel, que sólo se archive en una biblioteca de alguna institución académica como muchas veces suele pasar, sino que sea un verdadero manual de instrucción para que jóvenes en las universidades, empresarios en sus negocios y especialistas de imagen en su tarea profesional, puedan comenzar a adentrarse con mayor acertividad en este mundo de la imagen y la microempresa.

# Imagen Corporativa para la Microempresa en México

*L.D.G. Eric Skoglund*

## Glosario

- **Earmarks:** marcas que se hacen en las orejas de los animales de carga o ganado para identificarlos.
- **Flyer:** volante; impreso a una o dos caras sin doblez, generalmente de formatos menores a una carta.
- **Visual Merchandising:** en castellano el “mercadeo visual”, es el conjunto de herramientas y elementos que nos permiten la comercialización estratégica del producto en el punto de venta; abarcando la arquitectura de dicho punto de venta, la decoración, el mobiliario, los apoyos de material gráfico, los exhibidores, las vitrinas, los aparadores y escaparates, e incluso la propia distribución del producto exhibido en dicho punto de venta.
- **Bullet:** bala o viñeta, elemento gráfico puntual que se utiliza a modo de elemento auxiliar en una Imagen Gráfica.
- **Pleca:** subrayado que se presenta como elemento auxiliar de una imagen gráfica.
- **Pregnancia:** capacidad de memorización que tiene una imagen o postulado visual, en la mente del receptor.
- **Target:** mercado meta de un producto o empresa.
- **Branding:** anlgicismo que se relaciona con todo lo referente al manejo de marca de los productos y servicios.