

Universidad Panamericana



**Escuela de Comunicación
Posgrado**

La creación de identidad corporativa a partir de la comunicación

Caso para obtener el grado de Maestría en Comunicación Institucional

Autor: Danieli Elizabeth Moreno Mancilla

Director: Mtra. María de Lourdes López Gutiérrez

México, D.F. 14 de noviembre de 2014

Índice

INTRODUCCIÓN	1
ANTECEDENTES	2
CONSOLIDACIÓN DE UNA INSTITUCIÓN	3
CONSTRUYENDO LA IDENTIDAD	6
UN ESCENARIO DIFÍCIL.....	8
SOLUCIÓN	10
DEFINICIÓN.....	10
PROGRAMA DE IDENTIDAD.....	13
GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN.....	15
MATRIZ DE GRUPOS DE INTERÉS.....	16
PLAN ANUAL DE COMUNICACIÓN.....	16
CONCLUSIÓN	20
BIBLIOGRAFÍA	22
ANEXOS	23
GUÍA DE TÓPICOS.....	23
MATRIZ DE GRUPOS DE INTERÉS.....	23

Introducción

El 3 de mayo del 2006, el licenciado Felipe Bustamante, Director General de Prendamos Lucía Santiago, se enfrentaba a la más grande crisis durante su gestión al frente de la Institución. Jamás se imaginó que al responder esa llamada el rumbo de la institución cambiaría radicalmente, ese miércoles Prendamos Lucía Santiago recibía un grave golpe, su consejero presidente, Don Camilo Llamas, había fallecido en las playas de Miami y sin él la identidad corporativa de la Institución quedaba vulnerable ante los ojos de los grupos de interés observantes de la organización.

Días antes de la muerte del Patrono Presidente, la Institución dedicada al crédito prendario sin fines de lucro comenzaba los trámites para la asignación de la calificación en el Standard & Poor's para el programa de certificados bursátiles de corto plazo por un monto de hasta \$900 millones de pesos (MXN).

La calificación asignada al programa de certificados bursátiles de corto plazo para una institución como Prendamos Lucía Santiago estaría basada en:

- Sólidos niveles de capitalización
- La capacidad para generar ingresos
- La calidad de su cartera
- Adecuada flexibilidad financiera de la institución

Adicionalmente, la calificación tomaría en cuenta los niveles de competencia en el sector de crédito prendario y el reto de alcanzar una mayor penetración de mercado. Bajo este escenario la dirección de la empresa debió cuidar más que nunca la identidad corporativa del negocio.

Con quince años como consejero presidente de la institución, Don Camilo Llamas había logrado que ésta fuera identificada y diferenciada sobre el resto de las organizaciones de crédito no lucrativas, cada una de sus acciones y cada una de sus palabras construyeron la identidad corporativa de Prendamos Lucía Santiago.

Antecedentes

Prendamos Lucía Santiago fue creado en la Ciudad de México el 24 de abril de 1902, con un fondo patrimonial de 300 mil pesos oro, con carácter perpetuo, con el objetivo de impulsar su desarrollo y progreso en favor de las clases menesterosas.

Fue fundada por Doña Lucía Santiago de Soriano, quien dedicó su vida a obras de beneficencia, previo a su muerte dispuso que la mayor parte de sus bienes fueran utilizados para la construcción de dos instituciones que de forma independiente realizaron labor social. Creando así a Prendamos Lucía Santiago, como institución de préstamos prendarios y el Colegio Lucía Santiago, como institución educativa para jóvenes de escasos recursos.

Prendamos Lucía Santiago abrió sus puertas en la calle de Allende No. 6, en el centro histórico de la Ciudad de México, la inauguración estuvo a cargo del entonces Presidente Don Porfirio Díaz, quien realizó el primer empeño con una leontina y una pluma de oro con lo que obtuvo préstamo de 35 pesos.

Durante más de 90 años, Prendamos Lucía Santiago realizó sus operaciones en la sucursal de Allende, en el año 1995 comenzó su expansión de forma planeada y selectiva para lo que utilizó la herramienta de estudios de mercado lo que respaldó las decisiones de apertura de sucursales, tomando como criterios la ubicación y especialidad de las prendas: alhajas, varios

o mixtas.

En 1998 la institución contaba con cuatro sucursales, una cartera de crédito de 65 millones de pesos, que representaba el 25% del activo total y 160 millones en el disponible.

En 2006 se creó la Fundación Lucía Santiago con tres propósitos:

- Profesionalizar el otorgamiento de donativos y su evaluación
- Ampliar, por otras vías, la captación de recursos disponibles para donativos
- Diversificar los apoyos de la institución en distintos ámbitos asistenciales.

Para el 31 de diciembre de 2007 Prendamos operaba 100 sucursales con una cartera en producción de 750 millones de pesos y un patrimonio de 1,170 millones de pesos.

Consolidación de una Institución

Las capacidades que Camilo Llamas manifestó durante su vida fueron un factor determinante para que la Junta de Asistencia Privada (JAP) viera en él a un Patrono Presidente capaz de llevar a Prendamos a un lugar privilegiado para las instituciones de crédito prendario del país.

Fue en el año 1997 cuando la JAP le ofreció a la presidencia del Patronato y tomó en sus manos la institución que contaba con tan sólo cuatro sucursales que otorgaban crédito a cambio de una prenda con interés muy por debajo del que ofrecían las organizaciones con fines de lucro.

Después de su gestión, la institución logró contar con 150 sucursales en las que se generaron 3 millones 100 mil operaciones de nuevos préstamos al año, adicionalmente durante este periodo consiguió establecer las directrices que darían a Prendamos los pilares sobre los que estaba construida la institución, los cuales fueron:

- **Desarrollo de talento humano:** Se formaron de forma interna profesionales altamente capacitados y especializados, con una cultura de servicio y orientación al cliente
- **Innovación tecnológica y modernización del sistema y operaciones:** Se apostó por implementar tecnología de última generación que asegurara la calidad de los servicios y operaciones, así como facilitar la expansión
- **Cobertura de mercado:** Se aceleró la apertura de sucursales con la intención de acercar los servicios a mayor número de personas y cumplir así con la voluntad de su fundadora

Camilo se dedicó a forjar la identidad de la organización con base en principios clave como cumplir y hacer cumplir el objeto institucional así como los estatutos, definir y dar seguimiento a la estrategia, establecer criterios de rentabilidad, calidad, eficiencia, productividad, competitividad, buen gobierno y los marcos de actuación para la administración de los recursos, así como el plan de trabajo, sus objetivos anuales, aprobar el presupuesto y someterlos a la autorización de la Junta de Asistencia Privada.

Otra de las acciones que se llevaron a cabo durante la gestión de Camilo fue la implementación de un nuevo esquema de trabajo en el cual los colaboradores debían trabajar orientados a resultados para lograr una administración eficiente, con esto se establecieron metas de productividad, calidad, desempeño y rentabilidad, que favorecieron la permanencia, desarrollo y progreso de Prendamos Lucía Santiago.

La Institución de crédito cosechaba muchos de los frutos que sembró durante el tiempo en el que Camilo estuvo al frente del Patronato rigiéndose por cuatro criterios corporativos:

1. Los patronos y el carácter no lucrativo de la institución son independientes
2. La Institución será transparente por lo que contará con comités de planeación, auditoría, construcción y compensaciones
3. La Institución estará sujeta a auditoría por parte de un externo con apego a las instituciones correspondientes encargadas de normar los procesos.
4. La Institución exigirá a sus clientes identificación oficial, registra su huella dactilar con la finalidad de minimizar el riesgo de ilegalidad en las operaciones.

Uno de los ideales de Camilo era que los colaboradores vieran al crédito prendario como una fuente de financiamiento que permitía resolver necesidades económicas de manera inmediata mediante el empeño de una prenda que posteriormente podría regresar a sus dueños.

Camilo se propuso que Prendamos Lucía Santiago tuviera una identidad corporativa con orientación humanística, que se transmitiera por medio de sus acciones y las de sus colaboradores el interés por las personas y no por las cosas.

La visión de este gran hombre de empresa era evitar a toda costa la cosificación de las garantías, ya que estas estaban directamente vinculadas con la persona, forma parte de la historia y de la vida de la persona que en su necesidad empeña la prenda con la intención de recuperarla en un futuro.

Construyendo la Identidad

“La Identidad Corporativa de una organización tiene una influencia decisiva en todos los aspectos de la gestión de una organización. Collins y Porras (1995) señalan que la Identidad Corporativa orienta las decisiones, políticas, estrategias y acciones de la organización, y refleja los principios, valores y creencias fundamentales de la organización. Así, es necesario reflexionar sobre esta cuestión y definir qué es la Identidad Corporativa y establecer cuáles son sus componentes fundamentales”¹

La identidad corporativa se refiere pues al conjunto de imágenes, valores y atributos que la institución estaría proyectando a públicos externos e internos para ser reconocida de esa manera. Las decisiones del consejo, del director y de las gerencias permearían y debían ser transmitidas por un sistema de comunicación eficiente que eliminara el ruido y clarificara el mensaje sobre todo en los que asignarían la calificación para el programa de certificados bursátiles.

Por lo anterior, la organización se preocupó más que nunca por construir una identidad corporativa sólida que pudiera unir las enseñanzas de Camilo con otros elementos propios que la Institución debía generar e impulsar como parte de su nueva estrategia. Esto llevó a Prendamos a gestionar las acciones y tomar decisiones congruentes con el nuevo perfil que estaba construyendo.

Las acciones que se emprendieron como parte de esta estrategia tocaron a cada una de las

¹ Branding Corporativo Fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa, Paul Capriotti Peri, Colección de libros de la empresa, Santiago de Chile, 2009, p.274

áreas de la institución, se continuó con un proceso de homologación de políticas, estatus, principios, entre otros. Una de las estrategias que se implementó a raíz de esta crisis de identidad fue reforzar las acciones de comunicación ya que apuntalaban muchos de los esfuerzos que se estaban realizando para construir la renovada identidad corporativa. La organización contaba con grandes canales para comunicarse, estos canales eran la fuente en la que los públicos podían disponer de información (Medios, relaciones interpersonales y el contacto directo de parte de la dirección.)

La función de la comunicación era clave para que la identidad corporativa se hiciera más fuerte y apoyara de forma estructural el proyecto de la Institución. El consejo y los directivos debían estar más que nunca enfocados en dejar de ser una empresa más dedicada al crédito prendario y de acuerdo a los ideales de Camilo Llamas distinguirse por su originalidad. La posibilidad de generar certificados bursátiles era la forma y ya se había comenzado a trazar el camino solo faltaba cerrar el trato.

La primera misión del departamento encargado de comunicación era crear las condiciones necesarias para satisfacer los objetivos del consejo y de la presidencia, una vez que se diera la integración con el *mangement* de la compañía el responsable del área cubriría cuatro fases la primera de ellas sería elaborar un diagnóstico para verificar cuales eran las condiciones en las que se encontraba la empresa y eso incluía las precepciones de públicos internos y externos, posteriormente vendría la planeación y la ejecución del plan de acción.

El plan incluía la creación y división de dos subestructuras de comunicación: interna y externa la primera de ellas enfocada a los empleados de todos los niveles y otra tendría como objetivo la difusión y el control de los mensajes que se emitirían al exterior y que impactarían a clientes, proveedores y demás *stakeholders*.

“Así pues, podemos diferenciar tres niveles de comunicación de una organización con sus

públicos, relativos a las fuentes o canales de información: a) *la Comunicación Masiva*; b) las *Relaciones Interpersonales*; y c) la *Experiencia Personal*. Los medios masivos de comunicación y las relaciones interpersonales proveerán al individuo de *información socialmente mediada*, mientras que la experiencia personal con las organizaciones le aportará al sujeto la *información directamente experimentada*.²

Estos canales fueron analizados de forma que la información que surgiera de ellos reforzaría los valores que en su tiempo Camilo impulsó. Adicional a esto, se buscó la forma de mitificar al gran Patrono Presidente, no sin transmitir que la organización guardaba valores propios con base en los cuales debía construirse toda estrategia, plan de acción, política y objetivos, entre otros.

Un escenario difícil

Con la muerte del consejero presidente la imagen de la Institución quedaba vulnerable ante un público que se mantenía a la expectativa para señalar cualquier error de la Dirección. La Institución que nunca antes había estado en los reflectores de los medios se caracterizaba por mantener el perfil más bajo entre las instituciones dedicadas al crédito prendario pero ahora la aparente falta de dirección levantaba los rumores en la prensa lo que definitivamente tendría una repercusión en la calificación otorgada para los certificados bursátiles.

Ante este escenario, el director de la empresa quiso controlar a los medios y las declaraciones que pudieran surgir desde el interior de la empresa proclamándose como el vocero oficial hasta que se definiera quien sería el sucesor de Don Camilo. A partir de esto decidió que era el momento de poner mayor atención al departamento de Comunicación y estableció una gerencia de Comunicación y Relaciones Públicas que pudiera implementar estrategias para promover la cultura, la identidad renovada de la Organización y responder ante una crisis.

² ibidem

El mayor problema era que al no estar familiarizados con los medios y mantener una dirección siempre distante con los empleados, el departamento de Comunicación era prácticamente inexistente, sus actividades eran limitadas y se enfocaban en dar avisos sobre aperturas de sucursales o cumpleaños de los empleados reportando a un director de Recursos Humanos y sin más que una persona a cargo del área. La comunicación externa no era muy diferente se limitaba a mantener un monitoreo de lo que los medios comentaban sobre la competencia y en raras ocasiones alguna nota en general positiva de la Institución.

Con el cambio en la estructura organizativa, el área debía perseguir objetivos distintos y clarificar la acción comunicativa estableciendo quien sería el portavoz de la institución, la naturaleza y el marco de la información, así como los flujos de la misma. El primer objetivo era blindarse ante la crisis y esto debía hacerse mediante la construcción de una imagen positiva amortiguando los ataques y determinando los las pautas de comportamiento que se debían seguir ante cualquier amenaza.

El área de comunicación ante esta coyuntura estableció superar el estatus de imagen natural que por diversas razones había colocado a la empresa en el azar derivado de la experiencia de los clientes o de los prejuicios establecidos por su poca presencia y esto sólo lo lograría definiendo los atributos de la imagen que desde ahora iba a proyectarse.

Era claro que la empresa debía concentrar sus esfuerzos en construir la comunicación que por tantos años se había negado a aceptar como parte fundamental de su personalidad. Los recursos aún no estaban cien por ciento definidos, el área tenía muchos retos que afrontar en poco tiempo y con gran calidad ya que de eso dependía su preexistencia como organismo independiente lo que le daba la oportunidad de reportar y estar más que nunca cerca de la Dirección General, sin embargo esto representaba un gran reto ya que al interior los recursos de esta área serían juzgados por su beneficio más que en cualquier otra.

Además, la principal preocupación del Director era obtener una calificación positiva por parte de la agencia calificadora por lo que los encargados del área tendrían que renovar la imagen que estaba tan vinculada a Don Camilo pero sobre todo debían subsanar sus necesidades en materia de imagen como lo eran:

- a) Un mejor posicionamiento en la mente de sus clientes
- b) Participación y presencia social
- c) Mejor identificación por parte de sus clientes
- d) Identificación visual reconocible
- e) Respeto y una mejor relación con sus colaboradores

Solución

Para dar solución a este tipo de retos hay que definir que es la identidad corporativa y los componentes de la misma y sus beneficios. Esta información dará la pauta para sustentar la necesidad de renovación de la misma que en este caso se expone.

Definición

“El concepto central de identidad corporativa es que se trata de una personalidad construida por la empresa. O sea, la identidad no es una dimensión o una cualidad que la empresa posee per se, sino más bien el resultado de un esfuerzo que consiste en descubrir sus potencialidades mediante operaciones de autoevaluación y singularidad empresarial.”³

“Por *Identidad Corporativa* entendemos la *Personalidad* de la Organización. Esta personalidad es la conjunción de su historia, de su ética y de su filosofía de trabajo, pero también está formada

³ Tejada Palacios Luis, *Gestión de la Imagen Corporativa*. Editorial Norma, Colombia, 1987 pag.3

por los comportamientos cotidianos y las normas establecidas por la dirección. La Identidad Corporativa sería el conjunto de características, valores y creencias con las que la organización se autoidentifica y se autodiferencia de las otras organizaciones concurrentes en un mercado. "4

“La identidad incluye el historial de la organización, sus creencias y su filosofía, el tipo de tecnología que utiliza sus propietarios, la gente que en ella trabaja, la personalidad de sus dirigentes, sus valores éticos y culturales y sus estrategias.”5

Después de haber definido el concepto de identidad corporativa es importante mencionar que ésta se compone de diversos elementos como lo son el producto o servicio que ofrece, el lugar o entorno donde se desarrolla su actividad comercial, la forma en que se transmite la información y el comportamiento interno y externo de sus públicos.

Todo lo anterior comunica acerca de la empresa y en una Organización como Prendamos basada en el servicio la identidad depende de la forma en la que se comporte el personal y esto incluye la forma en que se desenvuelven los miembros de la estructura organizativa especialmente en los puestos de mayor jerarquía como los directivos y miembros de su Consejo.

Durante los 12 años de trabajo del Patrono Presidente Don Camilo Llamas el ejemplo fue el principal motor de las acciones de la empresa por lo que a pesar de que la identidad no estaba controlada, la imagen aunque se mantenía en un perfil bajo se caracterizaba por ser en general positiva ante sus públicos clave. Con la muerte del patrono y sin una figura que pudiera igualar al líder carismático que tuvieron en los últimos años se planeó ejecutar un programa de identidad y un plan de comunicación, con las acciones para preservar de manera

4 Capriotti Paul, Planificación estratégica de la imagen. Instituto de Investigación en Relaciones Públicas, Málaga España, 2013, pag. 140

5 Ind Nicholas, La Imagen Corporativa, Ed. Díaz de Santos S.A., Madrid España, 1990, pag. 3

generacional algunos elementos de la identidad corporativa ya establecida y renovarla en los aspectos en los que fuera necesario.

Para realizarlo el nuevo departamento de comunicación formado por el gerente Patricio Luna y el analista Daniel Mancera así como por un equipo externo de consultores plantearon la posibilidad de llevar a cabo un plan estratégico para la comunicación corporativa en el cual se establecía cuál debía ser la imagen intencional y fijaba un periodo de cuatro años para llevarlo a cabo.

Anteriormente se mencionó que la Organización contaría con una nueva estructura comunicativa que estaría encargada de garantizar que los mensajes emitidos fueran transmitidos y ubicados de manera correcta.

Ahora definamos el concepto estructura de comunicación dentro de un contexto corporativo. “Una estructura de comunicación es un conjunto articulado e integrado de elementos intervinientes en el proceso comunicativo de la empresa, tanto hacia su propio ecosistema interno como hacia el externo.”⁶

En este sentido podemos establecer que la estructura cuenta con diversos elementos que constituyen el proceso de comunicación como: emisor, código, mensaje, canal, receptor y las relaciones que se establecen entre ellos.

Por emisor entendemos a la Organización y los individuos encargados de ser portavoces en el interior y exterior de la empresa, el código será la cualidad de los mensajes que comprende códigos lingüísticos y de entendimiento, el mensaje se refiere al elemento portador de la cultura en forma lingüística y no lingüística, el canal es el medio físico a través del cual fluyen los mensajes y el receptor se refiere a públicos internos (los empleados a todos los niveles) y externos (clientes, opinión pública y líderes de opinión).

⁶ Tejada Palacios Luis, Gestión de la Imagen Corporativa. Editorial Norma, Colombia, 1987 pag.87

Después de plantear los elementos necesarios de la estructura comunicativa hablaremos del Manual de Gestión de Identidad y Comunicación, este material resumiría la estrategia de comunicación y definiría todo lo referente repercutiendo en la identidad corporativa.

Los aspectos determinantes que debía incluir el manual son:

1. Programa de Identidad Corporativa
2. Gestión de la comunicación
3. Matriz de grupos de interés
4. Plan anual de comunicación

Programa de Identidad

Para la elaboración del Programa de Identidad se haría una investigación seguida de un análisis y recomendaciones que darían la pauta al diseño del programa y serían las bases del programa final y su puesta en marcha. El primer paso sería ubicar al frente de todo lo relacionado con el proceso comunicativo a un líder que conociera fondo la organización y que sirviera como guía hacia una nueva identidad corporativa.

Este líder serviría como delegado que anunciaría la revisión de la identidad actual y los pasos para su renovación. En estas intervenciones, se describiría la forma de actuar, se presentaría a los responsables de definir y difundir esta nueva identidad y se daría a conocer el calendario de actividades ante los públicos impactados.

Posteriormente, como primera fase el equipo de Comunicación del Programa realizaría una investigación con representantes de los diferentes públicos tanto internos como externos,

paralelamente se estarían realizando auditorias sobre la identidad ya arraigada en la empresa para definir que mantener y que elementos serían los sujetos a renovación.

Las entrevistas serían confidenciales e informales, seguirían una guía de tópicos más no llevarían un formato establecido con la intención de encontrar respuestas más transparentes y mantener la unicidad. (Ver anexo 1)

La intención de utilizar herramientas como las entrevistas y las auditorias es encontrar cuál es la percepción actual y a qué se debe que se exista. La última de las herramientas, la auditoria utiliza los sentidos para saber qué es lo que los públicos ven, escuchan y sienten sobre la empresa lo que otorga el insumo necesario para saber si la comunicación está siendo exitosa, si se debe mantener o cambiar algo.

Con los resultados de la auditoria y las entrevistas se generará el insumo para construir un plan de acción para sembrar en la Institución una identidad corporativa renovada que se vería documentado en un manual que debería ser utilizado y resguardado por una persona de cada área de la oficina corporativa para garantizar la adecuada la aplicación del mismo.

Puntos clave para la construcción del Programa:

- a) Identificación de los objetivos empresariales: específicos, medibles, realizables, realistas y limitados en tiempo.
- b) Traducir los objetivos expuestos en términos de identidad corporativa
- c) Conocer las brechas existentes entre la identidad actual y la identidad deseada específicamente en los componentes ligados a los objetivos planteados en el primer punto

- d) Configuración y adaptación de la Identidad Corporativa de acuerdo a los objetivos que persigue la empresa
- e) Gestión de la comunicación y plan anual de la misma
- f) Difusión del plan que incluye los niveles hasta los cuales debería permearse el mensaje y el detalle de responsabilidad de otras áreas en la aplicación del Programa
- g) Presupuesto para llevar a cabo el Programa, éste debería hacerse en función del plan de comunicación y hacer un estimado del periodo que abarca el Programa (4 años).

Gestión de la Comunicación

La identidad corporativa deberá ser coherente por lo que se establecerán reglas que estarán orientadas a coordinar la comunicación de la empresa, la identidad corporativa, el libro de estilo, políticas de selección de proveedores, entre otros.

Por otro lado, se desempeñará como un área de servicio que apoyará a todas las áreas en la aplicación de lo referente a temas comunicativos y de identidad. Así mismo, el área se encargará de administrar y suministrar los materiales comunicativos (audiovisuales, impresos, etc.)

La transmisión de la cultura y la formación comunicativa también estará gestionada por el departamento de comunicación con la intención de difundir los mensajes a través del mejor canal estableciendo al porta voz ideal para cada uno de ellos.

Por último, el área tendría como tarea entregar anualmente un reporte de tendencias en lo referente a competidores mercado y opinión pública lo cual sería otro insumo para determinar si el Programa alcanzará la expectativa y cuáles serán los retos que debería enfrentar el año siguiente.

Matriz de Grupos de Interés

En los proyectos que implican un cambio en la cultura como lo es en la renovación de la identidad corporativa es importante establecer quienes son tus públicos y que afectaciones puede tener su opinión en cada uno de tus objetivos lo cual determina entre otras cosas cual deberá ser la prioridad de cada comunicación a emitir.

El diseño sería sencillo, un cuadro que contenga el listado de grupos de interés y las variables de configuración que servirían para definir con base en sus características a los públicos por ejemplo si se trata de alguien estratégico, táctico (que no resulta vital para el cumplimiento de los objetivos) o episódico (cuando su importancia está regida por un periodo de tiempo). (Ver anexo 2).

Plan anual de comunicación

Para dar inicio al plan debían verificar con cuántos y cuáles canales de comunicación se contaban, establecer el estilo de comunicación de acuerdo al Programa de Identidad Corporativa, determinar el grado y los plazos para el cumplimiento de los objetivos de la empresa y los que debían reflejarse a partir de la identidad corporativa. Adicionalmente, se establecería un formato que deberán llenar los responsables de cada área de la institución en donde establecieran sus necesidades de comunicación.

Finalmente, el plan se concentraría en ámbitos de comunicación interna y externa y el método a seguir sería:

1. Configurar el mensaje

- Definir un concepto rector que se transmitiría a través de todas las acciones comunicativas de la empresa.
- Establecer leit motives secundarios cuya función sería complementar al concepto rector
- Asegurar una exposición de motivos detallada con la intención de desarrollar el concepto rector

2. Determinar el público objetivo

- Una vez definido quien será nuestro público objetivo hay que establecer las acciones que se destinaran a cada uno de ellos así como las fases y periodos de tiempo que los impactan

3. Seleccionar los medios de comunicación

- Definir cuál de los canales de difusión de un mensaje debe utilizarse, cuáles son sus características y los efectos que se esperan en el público objetivo

4. Calendarizar acciones

- Coordinación y establecimiento de agenda para llevar a cabo las acciones comunicativas con base en el periodo de implementación del plan y en el despliegue de mensajes clave

5. Controlar el Presupuesto

- Para asegurar la puesta en práctica del plan sería necesaria la aprobación de un presupuesto por parte de la dirección general que permita el desenvolvimiento de las acciones requeridas.

Una vez que lo anterior estuviera concluido, se llevarían a cabo acciones para detonar la renovación de la identidad corporativa iniciando con un *Kick off* en el que el nuevo Patrono Don Ermenegildo Mora y Felipe Bustamante dieran por iniciado el arranque del proyecto de renovación de la identidad corporativa de Prendamos Lucía Santiago.

En este sentido, el plan de comunicación estaría orientado a perpetrar acciones como las que se detallan a continuación:

- a) Oficialización de la misión y visión de la empresa asegurando su posicionamiento como mensaje clave en las áreas de trabajo, colaboradores y grupos de interés que incluyen: sociedades de beneficencia, junta de asistencia, proveedores y clientes
- b) Reforzamiento de los valores institucionales en los diferentes medios de comunicación, promoviendo en los líderes formales su apego y convicción a los mismos
- c) Reconocimiento de las conductas de los colaboradores que promulgaran con el ejemplo la visión, misión y valores hacia los demás
- d) Realización de campañas de comunicación dirigida a las familias de los colaboradores para mantener el sentido de identidad alineada a la cultura de la institución
- e) Inclusión de medios de comunicación interactivos (dos vías) enfocado en los grupos de interés
- f) Inducción de la orientación humanística en cada una de sus campañas de comunicación

- g) Promoción de reuniones plenarias para que de forma participativa cada uno de sus colaboradores compartan sus propuesta que contribuyan al posicionamiento de la identidad corporativa

Establecido el proceso de construcción de una nueva identidad corporativa a partir de la comunicación se exponen a continuación los beneficios que daría a la institución contar con una identidad renovada y sólida.

1. Entender a la identidad corporativa como un activo de la compañía e integrarla en un esquema que permita que los productos de la misma se incluyan en el balance económico
2. Minimizar los problemas surgidos a partir de una imagen no controlada e introducir un sistema de gestión que reditúe a la compañía en términos económicos lo que se traduciría en obtener la calificación buscada en los certificados bursátiles
3. Conocimiento más profundo acerca de la compañía por parte de todos sus públicos lo cual aumentaría el grado de confianza de sus clientes y de los líderes de opinión

En un escenario ideal en el que el apego al programa de identidad fuera de un 100% en menos de cuatro años se alcanzarían los beneficios mencionados en el párrafo anterior y serían subsanadas muchas de las necesidades comunicacionales alcanzando una imagen de institución bien administrada, con alta calidad en sus servicios que contribuye a la mejora del País. Además, la empresa estaría enviando un mensaje de mayor respeto por la audiencia, lo cual repercutiría en mayor identificación y mejor posicionamiento en el mercado.

Conclusión

En retrospectiva podemos concluir en una primera aproximación que las Organizaciones están vivas y como tal deben ajustarse a los cambios que se van presentando y a la coyuntura de su entorno de modo que su identidad debe estar sujeta a una renovación constante en la que permanezca su esencia pero que revitalice la imagen de la empresa hacia los públicos observantes.

En un segundo plano, podemos concluir que la identidad corporativa de una empresa debe estar en constante evaluación esto con la intención de incluir en los planes de comunicación anuales aquellos tópicos que deban reforzarse o de los cuales se carezca.

En tercer lugar y de acuerdo al caso expuesto es importante mencionar que una institución mientras más grande sea y más productos o servicios otorgue tiene mayores posibilidades de caer en una imagen natural mal manejada lo cual puede llevarla a una crisis que requiera de mayor atención y un presupuesto elevado para corregir los estragos.

Otro aspecto que es importante mencionar a manera de conclusión en el presente caso es la importancia de una estructura comunicativa que absorba las tareas y estrategias vinculadas con la identidad de la empresa ya que de esta manera la empresa podrá responder a la inquisitiva audiencia que día a día solicita mayor respeto y pruebas de confianza de los organismos de los cuales adquieren servicios.

Una comunicación estratégica con acciones claras y patrocinadas de forma adecuada puede ser un pilar importante para la construcción de la identidad corporativa de cualquier empresa. Donde los actores principales juegan un papel preponderante desde la generación de contenidos hasta su difusión y mantenimiento a lo largo del tiempo.

También se destaca que la congruencia entre las acciones de comunicación, el deber ser de la empresa, de sus líderes y sus políticas son elementos indispensables para garantizar la aceptación e incorporación de mensajes dentro de la cultura laboral.

Finalmente, el establecer un plan a largo plazo de mantenimiento de la estrategia de comunicación permitirá una iniciativa forme parte de los hábitos de sus participantes.

Bibliografía

- Barquero, José Daniel y Mario, Barquero: “Manual de relaciones públicas, comunicación y publicidad”. Madrid: Gestión 2000, 2003.
- Klohn, Gene: “Crisis Leadership”; Center of creative leadership, Greensboro 2003.
- Lichtenstein, Robert; Schonfeld, David: “How to prepare for and respond to a crisis”
- Fernández, Carlos: “La comunicación en las organizaciones”. México: Trillas 2002.
- West, Richard y Turner, Lynn H., “Teoría de la Comunicación, Análisis y Aplicación”, Madrid: Mc Graw Hill, 2005.
- Collado, F., “La Comunicación Humana”, Madrid: Mc Graw Hill, 2005.
- Andrade, Horacio, “Cambio o Fuera”, México: Libros para Todos EDAMEX, 2006.
- Rincón, Juan Andrés “Apuntes de planeación estratégica de la comunicación”.
- Capriotti Peri, Paul “Branding Corporativo Fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa,” Colección de libros de la empresa, Santiago de Chile.
- Tejada Palacios Luis, Gestión de la Imagen Corporativa. Editorial Norma, Colombia,1987
- Capriotti Paul, Planificación estratégica de la imagen. Instituto de Investigación en Relaciones Públicas, Málaga España,2013,pag.140
- Ind Nicholas, La Imagen Corporativa, Ed. Díaz de Santos S.A., Madrid España,1990
- Villafañe, Justo, “Imagen positiva : gestión estratégica de la imagen de las empresas”, editorial Pirámide , Madrid, , 1993 (reimpr. 2008)
- Olins, Wally, Identidad corporativa, Ed. Celeste, Madrid, 1991

Anexos

Anexo 1

Guía de tópicos

Encuesta (Público interno)

- Misión y la visión de la institución
- Servicios que ofrecidos
- Competidores (ventajas /áreas de oportunidad)
- Valores
- Público objetivo
- Objetivo fundacional
- Metas de la compañía mediano y largo plazo

Encuesta (público externo)

- Conocimiento sobre la institución
- Perspectiva sobre los servicios ofrecidos
- Competidores (ventajas /áreas de oportunidad)
- Valores percibidos
- Relación con la institución

Anexo 2

Matriz de grupos de interés

Grupo de Interés	No. De participantes	Rol	Posición	Estrategia	Medio a utilizar