



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

---

---

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

IDENTIDAD E IMAGEN CORPORATIVA COMO  
FACTORES DE POSICIONAMIENTO INTERNO Y  
EXTERNO DE UNA EMPRESA. ESTUDIO DE CASO DE  
LA EMPRESA DELTA NETWORKS SYSTEMS 2007.

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN  
ESPECIALIDAD COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

PRESENTA:

**EVA MARÍA BARBOSA VENEGAS**

ASESOR:

SERGIO MONTERO OLIVARES



CIUDAD UNIVERSITARIA, D. F.

2009



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



# **Universidad Nacional Autónoma de México**

Facultad de Ciencias Políticas y Sociales

**Identidad e Imagen Corporativa como factores de posicionamiento interno y externo de una empresa.**

**Estudio de caso de la empresa Delta Networks Systems 2007.**

TESIS

PARA OBTENER EL TÍTULO DE

**Licenciado de Ciencias de la Comunicación**

**Especialidad: Comunicación Organizacional**

**Eva María Barbosa Venegas**

Asesor de Tesis: Sergio Montero Olivares

México, D. F. 2009

Para Mamá y Papá, esperando que este pequeño logro alcance a agradecerles una vida de grandes esfuerzos. Gracias por ser mi ejemplo, mi apoyo, mi motivación, mis guías... mis héroes.

Para Anis y George, mis pollos. Gracias por hacerme reír y por escucharme; ustedes son mi vida y mi alegría. Espero éste sea un ejemplo para ustedes, de las grandes cosas que pueden lograrse cuando uno se lo propone.

A Mamy y Dady, por ser los mejores abuelitos del mundo y porque quiero que se sientan orgullosos de su nieta que los adora con todo el corazón.

A Sisy y Huguís, porque su apoyo y presencia me hacen sentir afortunada de tener una familia increíble. Gracias por reírse conmigo, por creer en mí y por dejarme compartir este logro con ustedes.

A mis profesores, por darme las herramientas necesarias para enfrentar la vida profesional; por sus enseñanzas, compartir su experiencia y brindarme su amistad.

Mi eterno agradecimiento.

Gracias a mis niñas: Pilar, Gilda, Gina y Tania; porque sin ustedes estos años no hubieran sido igual de divertidos y memorables.

Gracias por su amistad y por dejarme tenerlas en mi vida.

¡Las adoro frutas!

Para Raph, por motivarme y ser mi inspiración para cerrar este ciclo. Haces mi vida inmensamente feliz y mágica; gracias por querer comenzar a escribir una nueva historia conmigo.

Te amo.

## Índice

<b>Introducción</b> .....	1
<b>Capítulo 1. Identidad e Imagen de las empresas, hoy</b> .....	6
1.1 El paradigma del siglo XXI.....	7
1.2 La empresa y el concepto corporativo.....	10
1.2.1 La escuela de los sistemas sociales.....	11
1.3 Comunicación de las organizaciones.....	12
1.3.1 La fórmula de Laswell.....	13
1.3.2 Comunicación corporativa.....	15
1.4 La estrategia corporativa.....	18
1.5 Valor agregado y diferenciación.....	21
1.6 Lo que las empresas necesitan.....	23
1.7 El valor de la identidad corporativa.....	26
1.8 El verdadero valor de la imagen corporativa.....	28
1.9 Casos de éxito.....	31
1.9.1 Las empresas mejor valoradas.....	32
Conclusiones capítulo 1.....	39
<b>Capítulo 2. Definiendo una estrategia de Identidad e Imagen corporativa</b> ....	40
2.1 Definición de identidad corporativa.....	41
2.2 Elementos que definen la identidad corporativa.....	43
2.3 Diagnóstico de identidad corporativa.....	45
2.4 Filosofía Organizacional.....	51
2.4.1 Misión.....	52
2.4.2 Visión.....	54
2.4.3 Valores.....	55
2.4.4 Logotipo.....	57
2.4.5 Slogan.....	59
2.5 Identidad y factor humano: cultura organizacional.....	60

2.5.1 Clima Organizacional.....	64
2.6 Imagen Corporativa: proyección de la identidad.....	69
2.6.1 Reputación corporativa.....	72
2.6.2 ¿Cómo la identidad se constituye en imagen?.....	75
2.7 ¿Cómo nos perciben?.....	77
2.7.1 Públicos internos.....	78
2.7.2 Mercado.....	79
2.7.3 Competencia.....	80
2.8 Marketing y Publicidad.....	81
2.9 Auditoria a la estrategia.....	82
2.10 Crear, consolidar y evaluar.....	85
Conclusiones capítulo 2.....	88
<b>Capítulo 3. Delta Networks Systems.....</b>	<b>90</b>
3.1 Antecedentes.....	91
3.2 Contexto actual de las empresas y mercado tecnológico.....	93
3.3 Delta Networks Systems.....	96
3.3.1 Estructura.....	99
3.3.2 Filosofía Organizacional.....	101
3.3.3 Posición en el mercado y competencia.....	103
3.4 Diagnóstico Organizacional.....	107
3.5 Lo correcto y lo incorrecto.....	122
3.6 ¿Hacia dónde queremos llegar?.....	126
3.6.1 Cultura organizacional deseada.....	127
3.6.2 Objetivos de posicionamiento en el mercado.....	128
Conclusiones capítulo 3.....	129
<b>Capítulo 4. Propuesta.....</b>	<b>130</b>
4.1 Formalización de la identidad corporativa.....	131
4.2 Filosofía organizacional.....	132
4.2.1 Misión.....	135

4.2.2 Visión.....	136
4.2.3 Valores.....	137
4.2.4 Logotipo.....	138
4.2.5 Slogan.....	139
4.3 Imagen Corporativa.....	140
4.4 El manual de Delta Networks Systems.....	140
4.4.1 ¿Para qué sirve?.....	141
4.4.2 Elementos que lo conforman.....	142
4.5 Manual de Identidad Gráfica.....	143
4.5.1 Contenido.....	143
4.6 Ventajas y desventajas del cambio.....	166
Conclusiones capítulo 4.....	168
<b>Conclusiones.....</b>	<b>169</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>174</b>
<b>Fuentes.....</b>	<b>183</b>



## **Introducción.**

La presente investigación se refiere en esencia a dos grandes activos del mundo empresarial que a pesar de tener una importancia invaluable, aún siguen en la lucha por adquirir el papel que debería corresponderles dentro la planeación estratégica de todas las empresas, sean pequeñas, medianas o grandes corporativos, e independientemente de su giro comercial.

Estos activos son la identidad e imagen corporativa y, de acuerdo con distintos estudiosos, se han posicionado en importancia por encima de los pilares del pensamiento económico que fundamentaron el desarrollo de negocios durante el industrialismo: capital, organización, producción y administración.

Para realizar un análisis en torno a este tema, debemos entender que en la actualidad, los factores que determinan el éxito de una empresa responden más a factores emocionales y de percepción, que cualquier otro atributo adicional. Hacer ver al público (interno o externo) que la empresa se preocupa por ellos y desarrolla servicios y productos para ellos, parece ser la clave de posicionamiento en el mercado actual.

Aquí se toca un punto importante, ya que anteriormente una empresa sólo debía preocuparse por establecer un vínculo sólido con su público externo, quienes hasta el día de hoy, determinan en buena medida la vigencia y crecimiento de un negocio; sin embargo, el entorno empresarial se ha humanizado, lo que ha llevado a poner particular atención en los recursos humanos, su sentir, su opinión, su satisfacción personal y profesional, puesto que se ha comprobado que un empleado “contento” es doblemente productivo.

Así pues, ante este panorama, surge la inquietud de analizar el contexto actual del entorno empresarial y demostrar con hechos por qué las empresas deben comenzar a redefinir sus estrategias corporativas tomando en cuenta, en primer lugar, las premisas de su identidad y estableciendo acciones para que sus empleados la hagan propia.

En segundo lugar, analizando a detalle los mensajes emitidos continuamente al público de interés, para saber si se está proyectando la imagen deseada y determinar si ésta ayuda o perjudica a la empresa a lograr sus metas.

Otro factor que motivó el desarrollo de este análisis, fue probar como cualquier tipo de empresa, debe enfocar parte de sus esfuerzos en desarrollar su comunicación organizacional a la par de otras áreas internas. El tamaño de la empresa no la excusa de realizar esfuerzos para posicionarse en el mercado como la mejor de su ramo, así como para fidelizar a proveedores, socios, fabricantes; pero especialmente a los clientes.

La identidad e imagen corporativa, son elementos que deben estar presentes desde el nacimiento de una empresa y deben ir evolucionando a la par de la misma, con base en las exigencias del mercado y el crecimiento de la competencia.

Estos activos no representan un costo constante como lo son la mercadotecnia y publicidad; identidad e imagen se encargan meramente de manejar percepciones favorablemente, así como de establecer las pautas para conducir los esfuerzos de comunicación de la empresa; de hecho, deben ser la base para generar por ejemplo, una estrategia de mercadotecnia. Sólo así una empresa puede tener garantía de que la inversión hecha verá reflejados beneficios. Ya lo demostraremos más adelante, en el desarrollo de esta investigación.

Aunado al interés por desarrollar a profundidad el tema de identidad e imagen corporativa como un asunto de interés actual, está el hecho de que en tiempo pasado, formé parte del equipo de trabajo de la empresa que dio su apoyo para la realización de este trabajo: Delta Networks Systems.

La empresa, como veremos desarrollado en este análisis, se ha mantenido vigente en el mercado tecnológico a lo largo de quince años, sin embargo, son muchos los factores que han limitado su crecimiento, entre ellos, el poco reconocimiento y posicionamiento entre sus públicos clave.

Al ser una empresa mediana, siempre se ha preocupado por mantener activo el negocio, así como el ingreso de capital para el mantenimiento y viabilidad de la misma. Si bien ha acertado en siempre mantener sus niveles de calidad en servicio y ganar la lealtad de clientes importantes, ha fallado en implementar acciones consecuentes para reforzar su imagen corporativa.

Así es como al asignarme tener a mi cargo el desarrollo y seguimiento de las actividades de mercadotecnia, el primer paso a seguir fue estudiar el tipo de comunicación que Delta Networks Systems estaba proyectando al exterior, así como la imagen percibida por sus públicos de interés.

También fue importante analizar el ambiente interno: la relación entre empleados y empresa, para conocer el grado de compromiso e identificación existente entre ambos; y por otra parte, el ambiente organizacional a partir de las relaciones entabladas entre los integrantes de Delta Networks Systems.

Como profesional de la comunicación, mi interés principal es dar a la empresa las herramientas básicas, antes de empezar a generar esfuerzos que nuevamente se convirtieran en gastos mal planeados y sin resultados.

Primeramente, formalizar y reforzar la identidad corporativa, empezar a encaminar una cultura organizacional compartida por todo el equipo de trabajo y reflejada en sus actividades, así como en su relación con públicos externos. Aprovechar los beneficios de tener un buen clima organizacional y proyectar ese ambiente amigable al exterior, aunado a los valores y calidad, propios de los ofrecimientos y servicios.

Posteriormente, generar las herramientas de comunicación basadas en los principios organizacionales de la empresa y con los mensajes coherentes, para trabajar en su posicionamiento externo. Así mismo, plasmar todo este esfuerzo en un manual de imagen corporativa como referencia en los planes futuros de la empresa.

El desarrollo de esta propuesta, fue también demostrar a la Dirección General de la empresa que no se necesita una enorme inversión financiera para empezar a generar resultados y crecimiento. En realidad, es una cuestión de organizar la estrategia corporativa, alinear los mensajes y trabajar con coherencia interna y externa, hacia una misma meta.

Esta investigación fue en su mayoría vivencial, pues tuve la oportunidad de laborar para Delta Networks Systems; sin embargo, esta investigación está sustentada en las teorías de estudiosos como Joan Costa, principal exponente de los estudios de la imagen corporativa.

Para el desarrollo de este estudio se buscaron fuentes de información actuales, para poder sustentar lo expuesto con casos actuales y dando a conocer el contexto organizacional con respecto a la necesidad de desarrollar estrategias empresariales con base en la identidad e imagen.

El diagnóstico organizacional se basó en técnicas como la entrevista y encuestas; así como en la observación. La obtención de datos fue sencilla pues en todo momento se tuvo acceso a la información, además de que al hacerse la propuesta de formalización interna y externa, todo el equipo de trabajo, mostró plena disposición para llevar a cabo los cambios requeridos.

El mayor obstáculo para realizar este trabajo, fue la necesidad de familiarizarme con el giro de la empresa: tecnologías, términos, funcionamiento de programas, entender las capacidades de los servicios y productos; en general, asimilar el funcionamiento del negocio. Esta situación me hace reflexionar con respecto al trabajo del comunicador y la importancia de mantenerse actualizado y al día sobre distintas áreas de conocimiento.

El comunicador debe tener la sensibilidad para crear y proponer, así como saber convencer a sus clientes sobre la necesidad de éstas estrategias. Debe tener la capacidad de relacionarse con profesionales de distintas áreas, así como con sus respectivos campos de conocimiento; ya sea por la interacción laboral a la que se da pie, o por las posibilidades de desarrollo existentes en empresas con diferentes giros comerciales.

Este trabajo presenta un caso práctico, así como una propuesta desarrollada a partir de una necesidad real detectada en una empresa; por lo tanto, se espera sirva como referente para quien tenga interés por adentrarse en el campo de comunicación, particularmente en las áreas de identidad e imagen corporativa.

## **Capítulo 1**

### **Identidad e Imagen en las empresas, hoy.**

Parte fundamental del éxito de una empresa, depende de su imagen corporativa, esto es más evidente en la actualidad, basta recordar un poco y fijarnos en la última vez que compramos cualquier producto por su verdadero valor, y no por lo que nos hicieron creer que vale.

Detrás de este proceso, está el trabajo de un grupo de especialistas que sin necesidad de mentir al consumidor, se dieron cuenta de que el éxito de un producto no sólo radica en un empaque atractivo, también en el hecho de estar fabricado por una empresa cuyas políticas de calidad y alto interés por la responsabilidad social son públicamente reconocidas. Podría parecer extraño, pero la sociedad del siglo XXI guía sus preferencias de consumo por el valor agregado que pudieran recibir, y no precisamente hablamos de algo material; sino un valor emocional y estimulante a su percepción.

Por otro lado, debe puntualizarse que, la proyección al exterior de una empresa es resultado de sus procesos internos. No es lo mismo tener personas con vago interés en cumplir con su trabajo, a tener una planta de empleados que ha logrado identificarse a tal grado con la empresa, que hace los objetivos y metas corporativos propios. La diferencia está precisamente en la identidad, en sentirse parte de un grupo, sentirse respaldado y seguro. El resultado, en primer lugar, empleados satisfechos y productivos; en segundo, el reflejo de una empresa preocupada por los suyos, sobre sus servicios o productos: imagen corporativa.

En la actualidad, las condiciones globales obligan a las empresas modernas a ser conscientes, racionales y agresivas en la planeación, control y cambio de la percepción que los diferentes públicos tienen sobre ellas.<sup>43</sup> Entendamos públicos como al destinatario ideal de una determinada campaña, producto o servicio.<sup>44</sup>

El entorno cambia con tal rapidez que las empresas han empezado a prestar más atención a su identidad y a la forma en que la comunican, tanto a sus empleados como al público en general, así como a manejar de manera más profesional su imagen integral.

Identidad e imagen corporativa, son conceptos que hoy forman parte elemental en el desarrollo de una estrategia corporativa; y como hemos mencionado, el no considerar la importancia de este aspecto puede llevar no sólo a que la organización pierda su reputación, sino a su desaparición misma.

### 1.1 El paradigma del siglo XXI

Joan Costa se refiere al *paradigma del siglo XXI*<sup>45</sup> cuando explica la transición que ha surgido en la estructura de las empresas. Hasta finales del siglo XIX los pilares que sustentaban el pensamiento económico eran: el capital, la organización, la producción y la administración; cuando el industrialismo y su lógica guiaban el desarrollo de los negocios.

En la actualidad, el industrialismo y sus pilares han caído en desuso, porque no representan ningún valor estratégico cuando se trata de hacer que los consumidores prefieran una marca o confíen en una empresa. Nuestra sociedad altamente exigente y competitiva, no compra un producto o servicio motivado por

---

<sup>43</sup> MEZA, Jesús, <http://paginas.ccm.itesm.mx/~jemeza/articulos/art%20import%20imag%20corp.pdf>, 13 de febrero de 2008, 19:23 horas

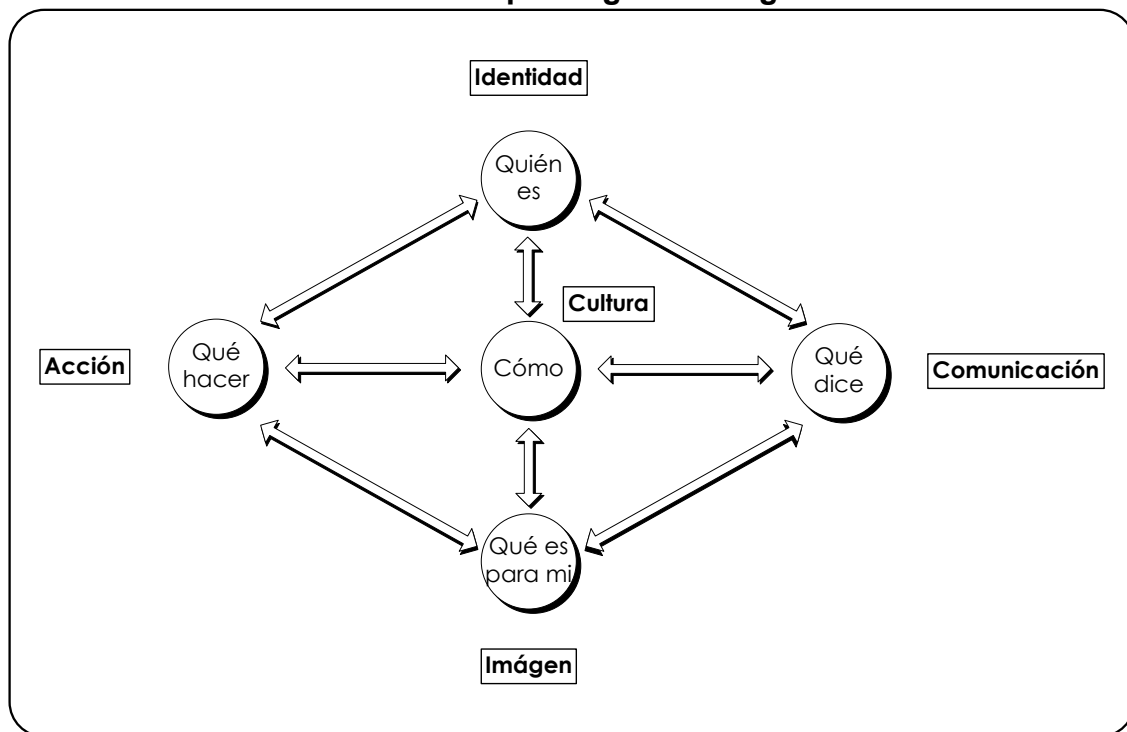
<sup>44</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/Target>, 13/05/08, 10:40hrs.

<sup>45</sup> COSTA, Joan. *Imagen corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires, Argentina. Marzo 2001. Editorial La Crujía.

la estructura del capital, la gestión de los recursos, la eficacia de la organización o los modos de producción.<sup>46</sup>

El paradigma del siglo XXI marca el fin del pensamiento industrial y de la cultura material a finales del siglo XX. Hoy, la estructura empresarial está cimentada sobre nuevos fundamentos y éstos, son claramente estratégicos: la identidad, la cultura, la acción, la comunicación y la imagen.<sup>47</sup>

### 1.1 Modelo del paradigma del siglo XXI



Fuente: COSTA, Joan, Imagen corporativa en el siglo XXI., La Crujía, Buenos Aires, 2001., pg., 210

Lo anterior no significa que las bases del pensamiento industrial hayan sido sustituidas, más bien han tomado un segundo lugar al estar enfocados en solidificar el negocio y establecer las bases del mismo; es decir, han tomado un papel interno, mientras los pilares del siglo XXI se enfocan básicamente en motivar a las audiencias y diferenciar a la empresa del resto.

<sup>46</sup> Ver Costa, Imagen corporativa en el siglo XXI.

<sup>47</sup> Ver Costa, Imagen corporativa en el siglo XXI.



En las estrategias empresariales de nuestros días, se parte de la definición generada a raíz de responder a simples preguntas: ¿quién es la empresa?, ¿qué hace?, ¿qué significa?, ¿qué representa? y ¿cómo lo hace?, siendo esta última la clave para alcanzar la diferenciación. El *qué* mantiene a la empresa y sus productos o servicios en igualdad de condiciones con respecto a sus similares, hasta que el *cómo*, determina la elección hacia quien transmite singularidad.

El modelo propuesto en el paradigma del siglo XXI (*Fig. 1.1*), ve a la empresa como un todo; sin embargo, dimensiona diferentes polos a través de los cuales analiza su funcionamiento: en el polo vertical, cómo la identidad se convierte en imagen, encaminando la cultura de la organización. Por otro lado, el polo horizontal corresponde a la estrategia de comunicación, pues engloba a las acciones, las actuaciones realizadas y los hechos que se reflejan al exterior y proyectan cierto significado al público y la sociedad.

La estrategia de comunicación que sigue la organización, sea conciente o inconsciente para los actores organizacionales, articula a la empresa con el entorno, así como el comportamiento individual articula al individuo con el entorno.<sup>48</sup> En otras palabras, cualquier estrategia comunica y, en lo relacionado a identidad e imagen corporativa, la comunicación se proyecta al interior para después reflejarla a los públicos externos.

El gran vector del paradigma en su totalidad, es la comunicación: cómo se comunican los valores estratégicos: la identidad, la cultura y la imagen.<sup>49</sup>

---

<sup>48</sup> FAINSTEIN, Héctor. Diseño de estrategia organizacional en *Qué es administración*. Buenos Aires, 2001. Ediciones Macchi.

<sup>49</sup> Comparar Costa, Imagen corporativa en el siglo XXI.

## 1.2 La empresa y el concepto corporativo.

La comunicación entonces, tiene una posición de vital importancia para el funcionamiento de la organización. Sin embargo, mucho ha tenido que suceder para que las empresas dieran a la comunicación un lugar dentro de la planeación estratégica, así como mostrar sensibilidad y dar valor a la personalidad de la empresa.

Definitivamente, la globalización y los cambios tecnológicos obligan a las empresas a ser más competitivas, lo cual implica ser más productivas hacia dentro y hacia fuera de la organización.<sup>50</sup> El término “empresa” ha tenido que cambiar su significado, pues en un principio, se nombró con este término a las organizaciones nacidas a partir del industrialismo, y cuyo cometido era fabricar productos y bienes para el consumo con el objetivo principal de un beneficio económico.<sup>51</sup>

En el siglo XXI, las empresas buscan cambiar la manera de proveer sus productos y servicios en el mercado, así como el papel desempeñado por los trabajadores o las variaciones en los procesos productivos.<sup>52</sup> Además, cada vez es más evidente que se encuentra en comunicación consigo misma (la empresa) y, directa e indirectamente con su entorno; del mismo modo, toda empresa irradia una determinada imagen en sus públicos.

Por otro lado, la empresa ha fusionado su significado con el de “corporación”, o en otras palabras, el grupo de empresas o gran compañía multinacional; el cual también representa un sistema de la organización social.

---

<sup>50</sup> <http://www.istmoenlinea.com.mx/articulos/24703.html>, 24 de febrero 2008, 22:47 horas.

<sup>51</sup> Ver Costa, *Imagen corporativa en el siglo XXI*, p. 47

<sup>52</sup> CERA, Rafael, <http://www.baquia.com/noticias.php?idnoticia=0003.20031218>, 24 de febrero 2008, 23:11 horas.

El concepto de corporación, complementa el sentido de empresa ya que mientras ésta se enfoca en los objetivos, gestión de recursos, etc.; el corporativo lo considera como un sistema total, bajo el cual la comunicación debe integrarse y en consecuencia, la estrategia que de ésta se desprenda.

### **1.2.1 La escuela de los sistemas sociales.**

El concepto corporativo mencionado por Costa, es muy anterior al de empresa; pues le precede por un periodo de ocho siglos. El corporativismo, sobrepasa en mucho la idea de empresa, y se constituye en una ideología y un sistema de la organización social, en donde toda acción tiene repercusiones en la organización o empresa, según nuestro caso de estudio.

Cuando la empresa es considerada como un sistema social, “las variables estructurales y humanas adquieren una nueva importancia. La empresa debe ser considerada a gran escala e influenciada por los elementos funcionales y humanos. Las cuestiones relacionadas con el trabajo, la cadena de mando, el campo de control, los centros de la toma de decisiones, etc., son tan importantes como las cuestiones relacionadas con la actitud, la moral, la conducta, los roles y la personalidad.”<sup>53</sup>

Según Katz y Kahn, el modelo teórico para comprender a la organización es:

“...un sistema de energía de entradas y salidas en el que el retorno de las salidas reactivan el sistema. Las organizaciones sociales son sistemas notoriamente abiertos en los que las entradas de energías y la conversión de las salidas en posteriores entradas de energía consisten en transacciones entre la organización y su medio ambiente.”<sup>54</sup>

---

<sup>53</sup>GOLDHABER, Gerald. Comunicación Organizacional. Ediciones Diana, p. 51

<sup>54</sup> Ver GOLDHABER, Gerald. Comunicación Organizacional, p. 53

Las organizaciones son una clase de sistemas sociales, los cuales a su vez son sistemas abiertos. Las organizaciones comparten con todos los sistemas abiertos diversas propiedades, además tienden a la elaboración y a la diferenciación, debido a su propia dinámica.

Los sistemas sociales, consisten en actividades estandarizadas de una cantidad de individuos. Ellas son repetitivas, relativamente duraderas y ligadas en espacio y tiempo. La estabilidad o recurrencia de actividades existe en relación con la entrada de energía en el sistema, en relación con la transformación de energías dentro del sistema y en relación con el producto resultante o salida de energía. Mantener dicha actividad, requiere renovación constante de energía.

Una empresa es un sistema creado por el hombre, la cual mantiene una interacción dinámica con su ambiente sean clientes, proveedores, competidores, socios, o muchos otros públicos externos.

Influye sobre el ambiente y recibe influencias de éste, además es un sistema integrado por diversas partes relacionadas entre sí, trabajando en armonía con el propósito de alcanzar una serie de objetivos, tanto de la organización como de sus participantes.

La empresa debe verse como un todo constituido por muchos subsistemas que están en interacción dinámica entre sí. Se debe analizar el comportamiento de tales subsistemas, en vez de estudiar simplemente los fenómenos organizacionales en función de los comportamientos individuales.

### **1.3 Comunicación de las organizaciones.**

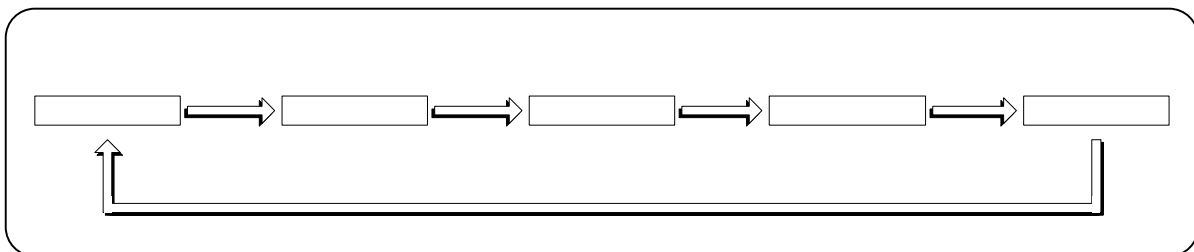
La comunicación es pues, el eje integrador de la estrategia empresarial, define cómo la empresa se muestra, cómo se presenta a sí misma y cómo se hace reconocer e identificar; proyecta identidad, cultura e imagen, y cómo se relacionan.

La acción por su parte, determina cómo comunicar todo lo anterior dentro y fuera de la organización, con distintos públicos, con objetivos diferentes y a través de distintas herramientas.

Más allá de las empresas u organización, la comunicación es un fenómeno con repercusiones mayores por el simple hecho de ser inherente a los seres vivos. Por medio de ella obtienen información acerca de su entorno y son capaces de compartirla para hacer a los que le rodean parte de esa información. (Fig 1.2)

En términos generales, la comunicación se define como un proceso de interrelación entre dos o más personas, donde se transmite información de manera horizontal, ascendente o descendente; de un emisor que es capaz de codificarla en un código definido hasta un receptor el cual decodifica la información recibida. Todo eso en un medio físico por el cual se logra transmitir, con un código en convención entre emisor y receptor, y en un contexto determinado.<sup>55</sup>

## 1.2 Modelo del proceso de comunicación



Fuente: ROBBINS, Stephen, Comportamiento Organizacional., Prentice Hall, México, 2003., pg., 312

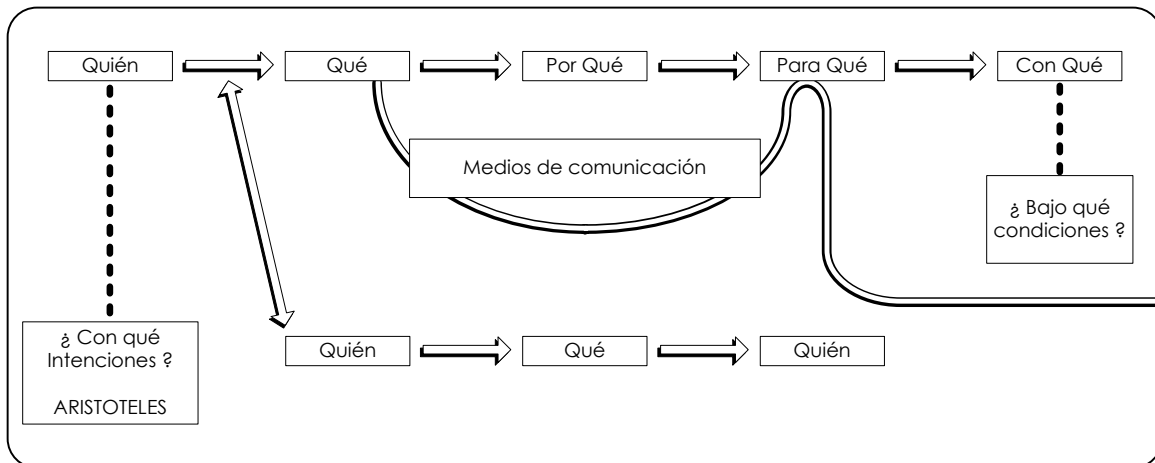
### 1.3.1 La fórmula de Lasswell

A mediados de los años 90, Harold D. Lasswell propone una fórmula que encadena de manera lineal cinco preguntas que apoyan al emisor a delinear la creación de los mensajes. Esta misma, comparte un modelo similar al que propone Costa para la definición de la estrategia corporativa, en el cual se consideran distintos factores:

---

<sup>55</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/Comunicaci%C3%B3n>, 19 de febrero 2008, 21:57 horas

### 1.3 Modelo de Lasswell.



Fuente: [www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo3/Pages/3.8/3811Modelo\\_colectiva.htm](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo3/Pages/3.8/3811Modelo_colectiva.htm)

- **Quién:** es el origen, la fuente de toda comunicación.
- **Dice qué:** Se refiere al mensaje construido y que será transmitido al público meta.
- **Por qué canal:** Se trata de los medios usados para transmitir el mensaje.
- **A quién:** Considera el análisis de la audiencia quien recibe el mensaje.
- **Con qué efecto:** Se refiere al impacto que provocará el estímulo contenido en un mensaje dado sobre el segmento de mercado al que nos dirigimos.<sup>56</sup>

Si los modelos de comunicación, como el de Lasswell, establecen claramente cómo cada actor y mensaje dentro del proceso, tienen una participación que deberá ser cuidadosamente planeada; es correcto que la comunicación dentro de las empresas también deberá planificarse con especial atención, particularmente en las acciones que se elijan para llegar a los públicos que interesan y dejar en ellos el mensaje adecuado sobre identidad al interior, imagen al exterior y cultura hacia ambos.

<sup>56</sup> [http://biblioteca.universia.net/html\\_bura/ficha/params/id/1097098.html](http://biblioteca.universia.net/html_bura/ficha/params/id/1097098.html), 24 de febrero 2008, 14:53 horas

### 1.3.2 Comunicación corporativa

El motivo de este estudio, es precisamente la comunicación que se enfoca en las empresas y organizaciones, mejor conocida como “Comunicación Organizacional”.

Según Carlos Fernández Collado, la comunicación de las organizaciones, o comunicación organizacional es “un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos”.<sup>57</sup>

También es conocida como comunicación corporativa, cuando nos referimos al conjunto de mensajes que una institución (empresa, fundación, universidad, ONG, etc.) proyecta a un público determinado a fin de dar a conocer su misión y visión, y lograr establecer una empatía entre ambos.<sup>58</sup> (En lo que compete a este caso de estudio, nos referiremos a empresa principalmente)

En la comunicación corporativa, la percepción que tengan los públicos es uno de los aspectos más importantes, ya que de ello depende su actitud y cómo repercutirá en su respuesta al mensaje y la forma de retroalimentación que generará.

Los públicos, como hemos venido diciendo, pueden ser definidos como internos y externos. El interno, está compuesto por las personas que forman parte de una institución y que están directamente vinculada a ella. En el caso de una empresa, el público interno está conformado principalmente por los empleados y trabajadores.

---

<sup>57</sup> FERNÁNDEZ Collado, Carlos, *La comunicación en las organizaciones*, 2ª ed., México ,2001 Editorial Trillas.

<sup>58</sup> <http://www.rppnet.com.ar/comunicacioncorporativa.htm>, 19 de febrero 2008, 22:50 horas

El público externo está determinado por las personas relacionadas con la institución de productos y servicios; desde clientes asiduos y potenciales, hasta posibles inversionistas y competencia.

La comunicación corporativa, deberá tener una buena estructura en la cual el emisor (empresa) tenga detectado el objeto, el lenguaje y el contenido correcto, conociendo quién es el receptor (público interno o externo) y cuál será su retroalimentación (cultura organizacional deseada, al interior; posicionamiento en el mercado, al exterior)

Para ello, la comunicación corporativa tiene dos vertientes o enfoques en busca de lograr un mayor acercamiento a dichos públicos.

La comunicación interna, se enfoca a la interrelación desarrollada entre el personal de la empresa en cuestión. Va dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador, con la finalidad de motivarlo y hacerlo sentir parte de un equipo de trabajo. Esta comunicación, es la encargada de gestionar la identidad corporativa, el clima organizacional y de establecer las pautas que encaminen a empleados hacia la cultura organizacional deseada.

Teniendo en cuenta esta función principal, podríamos afirmar que la comunicación interna permite:<sup>59</sup>

- Construir una identidad de la empresa en un clima de confianza y motivación.
- Profundizar en el conocimiento de la empresa como entidad.
- Romper departamentos estancados respecto a actividades aparentemente independientes, pero que hacen que se bloqueen entre sí.

---

<sup>59</sup> <http://www.marketing-xxi.com/la-comunicacion-interna-119.htm>, 24 de febrero 2008, 18:34 horas



- Informar individualmente a los empleados.
- Hacer públicos los logros conseguidos por la empresa.
- Permitirle a cada uno expresarse ante la dirección general, sin importar su posición en la escala jerárquica de la organización.
- Promover una comunicación a todas las escalas.

La estrategia de comunicación interna deberá crearse con base en las políticas de la empresa, así como en función de los objetivos que se quieran alcanzar, partiendo del principio de que el empleado es el primer público y por ello, esta estrategia deberá ampliar y dar a conocer la imagen, cultura y valores institucionales de la empresa.

Por otro lado, cualquier empresa, sea cual sea su objetivo, es creada para satisfacer necesidades sentidas, creadas o reales de una comunidad. Es por ello que dicha empresa vive por y para esa comunidad, y sea cual fuere su entorno situacional, la empresa necesita detectar cuáles son los escenarios donde la comunidad se está moviendo para crear las bases motivacionales a proyectar, con el fin de lograr cierto posicionamiento y permanencia.

La comunicación externa se define como “el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus actividades, productos o servicios.”<sup>60</sup>

La comunicación exterior con clientes, intermediarios, proveedores, competencia, medios de comunicación y público en general es tan vital para la organización como la comunicación interna, además entre ellas debe existir total coordinación.

---

<sup>60</sup> GONZÁLEZ, José. Comunicación empresarial. Una batalla que no podemos perder. "Periodistas", n. 25, septiembre 1989, pp. 73-74.

Generalmente, en una empresa se atribuyen las tareas de la comunicación externa a los departamentos de relaciones públicas y prensa, *marketing*, investigación de mercados, etc.; sin embargo, pocos consideran que también los miembros de la organización pueden realizar funciones de comunicación externa y de difusión de la propia imagen de la organización.

Cuando aumenta el sentimiento de pertenencia, cuando las personas se sienten identificadas con la organización y mejoran las relaciones laborales, transmiten una imagen positiva hacia fuera.

A la vez, la imagen transmitida por la organización a la sociedad condicionará la satisfacción de ciertas necesidades de “status” y prestigio de sus empleados. Cuando la persona trabaja en una empresa sólida, importante, preocupada por los problemas sociales y que transmite una buena imagen social; en cierta medida se siente también realizada en su consideración social, incrementándose asimismo su sentimiento de pertenencia.

Por consiguiente, estamos ante dos sistemas de comunicación (interna y externa) interdependientes y es necesario gestionarlos de una manera coordinada.<sup>61</sup>

### **1.4 La estrategia corporativa.**

La comunicación deberá generar conceptos que propicien una sensación de confianza hacia las audiencias de interés para la empresa. Ya sea al interior o al exterior, el proceso de comunicación tendrá la función de generar y sostener el valor del ofrecimiento a los públicos variados de la empresa.

---

<sup>61</sup> <http://ciberconta.unizar.es/LECCION/comui/100.HTM>, 24 de febrero 2008. 20:44 horas

Con “ofrecimiento” nos referimos a la promesa que la empresa hace a los diferentes actores con los que interactúa, sobre un producto o propuesta.<sup>62</sup> Por ejemplo, un producto les promete a los clientes la resolución de alguna tarea; mientras, para los públicos internos, el ofrecimiento de la empresa puede referirse a crecimiento y desarrollo profesional. Pero, sea cual fuere el público meta, no cambia el hecho de que dicha promesa debe tener valor para determinados sectores del mercado o comunidad.

La percepción de los públicos tienen sobre un producto u ofrecimiento está compuesta por:<sup>63</sup>

- a) **Categorías convencionales**, son definiciones socialmente construidas a lo largo del tiempo; por ejemplo: una bebida = refresco; hotel = comodidad; universidad = capacitación.
- b) **Categorías diferenciales**, son los aspectos que hacen que una propuesta sea única, especial y atractiva.

En estas últimas categorías está en juego la estrategia corporativa, porque el ofrecimiento responde a una visión y a una cultura que da forma a la promesa construida por una organización, para determinados sectores de la sociedad. Los productos son consecuencia del modelo trazado para la organización y reflejan la capacidad de la misma para hacer una propuesta con valor agregado a sus potenciales consumidores, compradores, clientes, etc.

La estrategia de comunicación tendrá la tarea de articular un ofrecimiento a través de una promesa a nivel corporativo, partiendo de la creación y estructuración de un mensaje contundente, que impacte y genere valor en diferentes sectores del mercado. Dicho mensaje deberá ampliar las características diferenciadoras del ofrecimiento, para poder ser percibido y valorado de manera especial por diferentes públicos.

---

<sup>62</sup> <http://www.mexicanadecomunicacion.com.mx/Tables/RMC/rmc96/corporativa.html>, 2 de marzo 2008. 19:58 horas

<sup>63</sup> Comparar <http://www.mexicanadecomunicacion.com.mx/Tables/RMC/rmc96/corporativa.html>.

Entendemos por estrategia al conjunto de decisiones y acciones que, tras adaptar los recursos existentes a la evolución prevista del entorno, pretenden a medio o largo plazo, alcanzar ciertos objetivos definidos.<sup>64</sup>

Por consiguiente, la estrategia de comunicación marcará la pauta para la creación de este mensaje clave, además de trazar la línea a seguir en la estrategia corporativa para garantizar su funcionalidad y puedan alcanzarse los objetivos que se hayan trazado a través del modelo o proyecto creado para la organización.

Aún así, la verdadera importancia de la estrategia de comunicación no sólo se encuentra en los mensajes o creatividad puesta a los soportes o en el discurso, más bien comienza con un ofrecimiento con valor. Si la propuesta no es atractiva para los públicos, la comunicación no puede generar por sí misma ese valor; pero sin comunicación, el valor de la propuesta no conseguiría el impacto deseado en los públicos y por tanto, el producto o la propuesta simplemente es un conjunto de datos.

Recapitulando, el modelo o proyecto de la organización definirá la estrategia corporativa en la cual estarán incluidos los parámetros que identifican a la empresa con atributos específicos o, en otras palabras, definirán su identidad corporativa.

Por otro lado, la estrategia de comunicación a través de la definición de los mensajes, está creando por sí misma los lineamientos que conforman la imagen corporativa de la organización.

---

<sup>64</sup> [http://www.gestionempresarial.info/VerItemProducto.asp?Id\\_Prod\\_Serv=82&Id\\_Sec=224](http://www.gestionempresarial.info/VerItemProducto.asp?Id_Prod_Serv=82&Id_Sec=224) de febrero 2008. 20:44 horas

### **1.5 Valor agregado y diferenciación.**

La articulación de mensajes específicos partiendo de la definición de una estrategia corporativa como bien se ha mencionado, tiene el objetivo de guiar a toda la empresa a marchar en un mismo sentido, pero también pretende crear las herramientas de comunicación necesarias para destacar sus cualidades y generar un valor sobresaliente en su ofrecimiento frente al público que desea alcanzar.

El entorno corporativo de nuestros días, ha empujado a las empresas a revisar continuamente su forma de actuación y empezar a preocuparse por la validez de su identidad, imagen y la forma en que se está comunicando con el exterior.

Hoy en día, las empresas deben estar preparadas para responder con mayor rapidez a las variaciones del mercado y el comportamiento de los consumidores. Por supuesto, esta respuesta deberá ser adecuada y primordialmente, deberá permitir a la empresa enfrentar la evolución de los mercados aunque esto implique realizar una fusión con otra compañía o diversificar su oferta; pero sea cual sea el plan de acción, la empresa deberá estar lista para buscar un punto que la diferencie de sus competidores.

Muchas empresas podrán argumentar lo difícil de encontrar un diferenciador frente a sus competidores, y más difícil aún, mantener tales atributos<sup>65</sup>. Además surge el cuestionamiento sobre la real conveniencia de ser “diferente”, pues si una misma fórmula produce resultados en una empresa, ¿por qué no iba a producirlos en la en alguna otra?

Lo cierto es que aunque en algunos sectores la reproducción de las mejores prácticas comerciales de los competidores, puede llevar a una empresa a obtener resultados sobresalientes; en la actualidad, los consumidores quieren elegir y la empresa cuyo ofrecimiento sea algo novedoso con respecto a lo que a ellos les

---

<sup>65</sup> Comparar IND, Nicholas, *La Imagen Corporativa*, p.16

interesa, ya sea un precio o productos especiales, tendrá ventaja frente a sus competidores.<sup>66</sup>

La afinidad entre productos y empresas vigentes en el mercado implica que éstas deberán maximizar los atributos especiales con que cuenten, y habrán de asegurarse de que comuniquen al público meta.

Aunque la empresa sea capaz de diferenciarse, deberá comunicarlo a los compradores de sus productos. Y los factores de diferenciación deberán crear interés en los compradores, asimismo deberán ser capaces de actuar como discriminadores y no sólo como motivadores.

Las razones que llevan al público objetivo a discriminar un producto frente a otros suelen ser más emotivas que racionales. Lo que sirve de base para la diferenciación es la percepción de la trayectoria anterior, la calidad del servicio y las expectativas del cliente. El elemento del valor agregado viene dado por ofrecer una clara identidad al cliente y por supuesto, por considerar a la identidad corporativa un aspecto realmente diferenciador y no sólo una especie de camuflaje para intentar cubrir las carencias de una empresa que trata de posicionarse en el mercado.

Para poder ofrecer un valor agregado, la empresa deberá proyectar un mensaje que contemple creencias, valores, ideas, hábitos y actitudes.<sup>67</sup> Una empresa no compite exclusivamente con otros organismos u organizaciones, ni con otros productos o marcas; compite esencialmente con otros significados y proyecciones de credibilidad, confianza, interpretación y participación. Por ello, la empresa debe orientar sus procesos y comunicación, para buscar un lugar en esa trama de conceptos.

---

<sup>66</sup> Comparar IND, Nicholas, *La Imagen Corporativa*, p.16

<sup>67</sup> <http://www.mexicanadecomunicacion.com.mx/Tables/RMC/rmc96/corporativa.html> 24/04/08 17:43hrs.

El valor agregado es el campo donde la organización debe desarrollar su proceso estratégico de comunicación con especial cuidado, pues de él dependerá la creación de un mensaje diferenciador, coherente con los objetivos establecidos en la planeación corporativa. Consecuentemente, deberá transmitirse este mensaje al unísono, para que exista una realidad compartida entre la organización y sus públicos.

Para los clientes, el valor agregado puede representarse de diferentes maneras: un premio, excelente servicio de atención al cliente, un envase atractivo o una mejor calidad, entre otros. Todos ellos son elementos que agregan valor, porque el cliente percibe que por el mismo precio, obtiene un producto que le da mayores beneficios.

Desde el punto de vista de la mercadotecnia, el valor es la diferencia entre el beneficio que el cliente obtiene por el producto y el precio que paga<sup>68</sup>. Cuanto más diferencia logremos, mayor valor habremos puesto a nuestros productos, aunque el precio de venta siga siendo el mismo.

En nuestra industria, los valores agregados pueden variar dependiendo del servicio y los productos de las empresas, por ejemplo, la reducción de costos, incremento de la productividad; la continuidad del negocio, la protección de activos, el servicio al cliente y el manejo de la información, donde principalmente intervienen la identidad y la imagen corporativa.

### **1.6 Lo que las empresas necesitan.**

Aún así y pese su importancia, en la actualidad existen empresas que siguen sin dar lugar a la identidad e imagen dentro de su planificación, y mucho menos se consideran factores de éxito para una empresa.

---

<sup>68</sup> <http://www.mexicanadecomunicacion.com.mx/Tables/RMC/rmc96/corporativa.html> 06/05/08 12:40hrs.

Según Joan Costa, la poca importancia que se da a la identidad y a la imagen corporativa se ve reflejada cuando se analiza la trayectoria de una empresa, los resultados de una acción institucional o de una campaña de *marketing*. En estos casos, parece ser que lo valioso es el número de anuncios o de impactos, los medios elegidos o la inversión, y muy poco es el peso atribuido a la identidad y la imagen en los éxitos de la empresa.<sup>69</sup>

Existen los altos ejecutivos quienes consideran importante la buena reputación e imagen de sus empresas, pero pocos se preocupan por realizar estudios para medirla y controlarla. Es paradójico notar como muchas compañías afirman que dedican tiempo a fortalecer la imagen de la empresa, pero en realidad son pocas las que han incluido en su equipo de colaboradores a un especialista responsable de la comunicación, así como de la gestión de la imagen corporativa.

Con lo anterior, podría pensarse que las empresas están conscientes de que la identidad es su principal activo y el único elemento diferenciador frente a los competidores; la realidad es que nadie sabe la importancia de la identidad y la imagen en los éxitos y los resultados de las empresas, hasta que los experimentan propiamente.

Lo que resulta un hecho, es que lograr que las empresas definan su personalidad no es tan sencillo. A diferencia de otros atributos, concretar la identidad e imagen corporativa requiere de una profunda planeación estratégica, porque estos conceptos son subjetivos y se basan en impresiones, significados, información y valores intangibles.

Joan Costa confirma que al menos 10% de los beneficios que llega a obtener una empresa se obtiene gracias a la fuerza de su imagen.<sup>70</sup> El rendimiento de la identidad o de la imagen, se comprueba en tres frentes fundamentales:

---

<sup>69</sup> Ver Costa, *Imagen corporativa en el siglo XXI*, pp. 78-79

<sup>70</sup> Ver Costa, *Imagen corporativa en el siglo XXI*, pp.81



- **Capacidad de atraer a los clientes** (no siempre es mérito exclusivo de las estrategias comerciales)
- **Capacidad de retenerlos y fidelizarlos** (no se debe solamente a la calidad de servicio)
- **Capacidad de venta cruzada** (es una disposición favorable del cliente debido a la imagen de confianza que le inspira la empresa)

En resumidas cuentas, identidad e imagen corporativa generan presencia mental en la memoria colectiva, además de crear en el mercado notoriedad, notabilidad y valores frente a los competidores de la marca-producto o marca-corporativa, siendo esta última la que interesa al presente caso de estudio.

Lo cierto es que a través de la identidad e imagen corporativa, las empresas tienen un instrumento para realmente diferenciarse del resto de su competencia, y es que estos valores (identidad e imagen) tienen su fundamento en el simple hecho de cuidar los detalles.<sup>71</sup> Hacer que los clientes confíen en la empresa, que recuerden a una empresa por la calidad en sus productos, por el servicio al cliente, por su responsabilidad social, o por la perfección de su organización.

En un mercado donde la captación de clientes es tarea ardua, donde cada vez la competencia crea nuevas estrategias para abarcar más mercado, donde resulta más difícil competir en producto, servicio, calidad o precio; se debe encontrar algo que le diferencie y le ayude a marcar diferencias con las empresas de su sector.

Cuidar la identidad de una compañía al igual que su imagen corporativa va desde preparar un excelente catálogo, crear el logotipo más impactante y fácil de memorizar o el vídeo corporativo más amigable, hasta generar el mejor concepto y significado para los clientes.

---

<sup>71</sup> [http://www.microsoft.com/spain/empresas/rpp/poder\\_detalle.aspx](http://www.microsoft.com/spain/empresas/rpp/poder_detalle.aspx) 06/05/08, 19:35hrs.

### **1.7 El valor de la identidad corporativa.**

Cuando una empresa conoce su identidad todos sus esfuerzos marchan en una misma dirección, se logra crear productos que cumplen con la promesa de la empresa; contratar y retener empleados que "encajen con la identidad corporativa"; desarrollar estrategias de marketing y productos que armonicen tanto con los clientes como con la empresa y establecer sociedades que funcionen.<sup>72</sup>

La identidad corporativa es el factor clave para las organizaciones porque el desarrollo de las tecnologías de la comunicación, el sistema competitivo de la comunicación de mercado, de superproducción industrial y el desarrollo de las sociedades de consumo, han transformado la función de las empresas.

La empresa es ahora más que productora de bienes, emisora de comunicación, es decir, sus objetivos han crecido y, consecuentemente, la definición y proyección de la nueva identidad constituye una función necesaria en la formación de dicha empresa.

Hoy es vital conocer a la empresa y definir su dirección, su razón de ser, a quién se dirige, pues esto le posibilitará asumir y atender sus responsabilidades en términos de calidad, eficiencia, utilidad, servicio e investigación. La autodefinición de la empresa, el establecimiento de políticas y metas son factores muy importantes para su crecimiento tanto al interior como al exterior, no olvidemos lo fundamental que es generar una identidad con la cual los empleados se identifiquen, duplique su motivación y compromiso hacia su trabajo.

Una organización debe tener una identidad que refleje fielmente su filosofía y forma de trabajar, debe proyectar su personalidad y elegir la manera de presentarse ante su público para así dar una idea clara de lo que pueden esperar

---

<sup>72</sup> <http://www.mercado.com.ar/150/138.asp> 07/05/08, 10:25hrs.

en términos de producto, servicio y precio, para lograr que permanezcan fieles a una empresa con la cual se sienten familiarizados y que respeta sus necesidades.

Esto es posible cuando la organización ha crecido de forma orgánica, cuando está "orgullosa" de lo que ha conseguido, cuando se ha ganado un prestigio por la calidad de sus servicios.<sup>73</sup>

De acuerdo a Laurence Ackerman (vicepresidente de Siegel&Gale, consultora internacional en manejo estratégico de marcas) la identidad se rige a través de leyes que determinan el éxito de empresas e individuos:<sup>74</sup>

1. Ley de vida, en donde según Ackerman, una organización compuesta por uno más seres humanos en consecuencia, denota capacidades físicas, mentales y emocionales provenientes de los individuos que la integran. Por lo tanto, es posible describir la vida de una empresa en términos de su valor humano, empresarial, social y económico.
2. Ley de individualidad, donde las capacidades humanas de la empresa se juntan para formar una identidad visible que hace a la empresa única. Por ello, para conocer las características especiales de la empresa, debe existir una comunicación permanente con empleados, clientes, proveedores y demás.
3. Ley de continuidad, se refiere a la trascendencia en tiempo y espacio de la identidad al mismo tiempo que sus manifestaciones cambian constantemente. Estos cambios garantizan continuidad y permanencia a una empresa y deberán realizarse de acuerdo con la identidad de la corporativa. El reto es utilizar las fuerzas externas - económicas, competitivas, tecnológicas y sociales - para generar nuevas formas de interpretar la identidad, no de cambiarla.

---

<sup>73</sup> <http://www.psicologiacientifica.com/bv/psicologia-244-1-reflexiones-sobre-el-estudio-de-la-identidad-corporativa.html> 07/05/08, 12:36hrs.

<sup>74</sup> <http://www.mercado.com.ar/150/138.asp> 07/05/08, 13:13hrs.

4. Ley de voluntad, en la que toda organización se ve obligada a crear valor según la propia identidad. La voluntad impulsa a individuos y empresas a desempeñarse de la mejor manera posible para alcanzar una meta.
5. Ley de posibilidad, hace referencia al reflejo de la organización en el futuro, y revela el potencial de la misma para crear valor sin límite de tiempo, a través de un estímulo natural de la organización.
6. Ley de vínculo, indica que las organizaciones son más productivas cuando se logra un vínculo con quienes es necesario tener interdependencia.
7. Ley de círculo, dice que las empresas recibirán de acuerdo con lo que den. La identidad gobierna los valores; los valores producen riqueza; y la riqueza alimenta la identidad.

Como cada individuo, cada empresa es única, por ello debe reconocerse que lograr una verdadera diferenciación es necesario. La identidad corporativa a pesar de ser un concepto intangible, claramente dirige a las empresas y predomina sobre el comportamiento de los empleados, de ahí el énfasis en que las organizaciones reconozcan su importancia y actúen a través de ella en favor de su negocio.

### **1.8 El verdadero valor de la imagen corporativa.**

La situación de la imagen corporativa no es más favorable. A la fecha, sólo un pequeño porcentaje de empresas demuestran interés por proteger, preservar y cuidar su activo más valioso, mismo que les ha tomado años forjar y cuyo valor monetario es incalculable.

Si la imagen que logra una empresa perdura más allá de sus productos y servicios, entonces deberíamos saber tanto de la imagen como sabemos de los productos y servicios; sin embargo, muchas empresas mantienen la mentalidad de principios del siglo pasado: el capital, la organización, la producción y la

administración, y no han aprendido a pensar con una visión humana, de información y comunicación, pero sobre todo de administración integral de nuevos valores.

Algunos intuyen que la imagen de la empresa o producto, y la identidad corporativa, algo tendrán que ver con los resultados, pero ignoran cosas como:<sup>75</sup>

- Cuáles son los elementos reales que conforman la imagen de la empresa.
- En qué medida cada uno de estos elementos motiva mejor a los distintos públicos.
- Qué elementos nuevos se deberían integrar para una imagen más eficiente (y cuáles reforzar o suprimir)
- Cómo estos elementos se definen y cómo grabarlos en la mente del público que nos interesa.
- De qué modo, elementos subjetivos y emocionales se pueden transformar en valores comunicables y creíbles.
- Cómo es posible medirlos y controlarlos.
- Cuáles son las fuentes de comunicación que deben ser coordinadas, y de qué manera.
- Cómo cambiar o relanzar la imagen, en qué sentido y en qué medida.
- Qué parte de los resultados se debe a la imagen, o es culpa de ella.

Estas preguntas deberían estar presentes durante la definición de una estrategia corporativa y a la par, las empresas deberían establecer un método de medición para tener un parámetro claro de los beneficios aportados por su imagen y su comunicación porque hoy en día, quienes permanecen el mercado son aquellos que han distinguido que en nuestra cultura de la información, los valores intangibles y emocionales, tienen un peso decisivo en las estrategias exitosas de las empresas.

---

<sup>75</sup> Ver Costa, Imagen corporativa en el siglo XXI, pp.85

Una empresa con buena imagen es aquella en donde los mejores profesionales quieren trabajar, con quien los proveedores quieren tener tratos comerciales, donde los clientes quieren comprar sus productos pues estas instituciones gozan de buena “fama”, sus valores son reconocidos y sus empleados mismos los reflejan.<sup>76</sup>

Una imagen es el conjunto de significados a través de los cuales llegamos a conocer una empresa, y a través de la cual las personas la describen, recuerdan y relacionan. Es el resultado de la interacción de creencias, ideas, sentimientos e impresiones que sobre esa empresa tienen las personas.<sup>77</sup>

Muchos podrían creer que para generar imagen basta con desarrollar un logotipo bonito, utilizar colores variados e inundar los medios de comunicación con anuncios y *slogans* pegajosos. Sin embargo, la mejor imagen es aquella que comulga íntegramente con los valores y las creencias de nuestra organización, es decir, es aquella que refleja fielmente las características de nuestra filosofía y cultura organizacionales.

La imagen, se apega fielmente a las características de la misión como empresa y logra empatar lo que hacemos con lo que decimos. En otras palabras, la imagen debe resultar directamente de la identidad.

Mantener una buena imagen corporativa puede generarnos grandes beneficios además:<sup>78</sup>

- Una imagen corporativa positiva es condición indispensable para la continuidad y el éxito estratégico. Ya no se trata de una simple medida de mercadotecnia sino más bien de un instrumento estratégico de la alta dirección.

---

<sup>76</sup> <http://www.articuloz.com/publicidad-articulos/por-que-es-tan-importante-cuidar-la-imagen-corporativa-168188.html> 06/05/08, 14:01 hrs.

<sup>77</sup> <http://www.sappiens.com/castellano/articulos.nsf> 13/05/08, 13:37 hrs.

<sup>78</sup> <http://www.articuloz.com/publicidad-articulos/por-que-es-tan-importante-cuidar-la-imagen-corporativa-168188.html> 08/05/08, 19:26 hrs.

- Una imagen corporativa sólida es un incentivo para la venta de productos y servicios. Ayuda a la empresa a contratar a los mejores empleados, atrae inversionistas y genera confianza entre los públicos internos y externos.
- Una imagen corporativa firme crea un valor agregado a una empresa y asegura que este un paso adelante de sus competidores.
- Una buena imagen ayuda a la empresa a atraer a la gente necesaria para su éxito: Clientes, socios y empleados. La gestión de una identidad sólida asegura esa buena imagen.

La imagen corporativa da personalidad y le da significación a la empresa. Debe estar impresa en cualquier lugar donde se involucre y orientar al público a identificar, así como a reconocer a una institución. La imagen, unifica los mensajes tanto internos como externos, y busca la mejor manera de proyectarlos para que la percepción de la empresa en el público clave sea coherente.

Con lo anterior, no sólo reafirmamos el papel fundamental de la imagen; también remarcamos la necesidad para las empresas de planearla al igual y con el mismo interés e importancia con que se planifican las ventas, los objetivos de mercadeo y el crecimiento económico.

### **1.9 Casos de éxito.**

Hasta este punto, hemos venido explicando las razones teóricas que apoyan y explican el por qué identidad e imagen corporativa son elementos fundamentales en la existencia de una empresa, la importancia de tomarlas en cuenta para determinar el plan estratégico de la misma y los beneficios que conlleva.

Sin embargo, en este apartado sustentaré con ejemplos concretos algunas decisiones tomadas por empresas que evaluaron su situación actual y comprendieron que para garantizar su permanencia en el mercado y conservar el valor de su gente, servicios y productos; generaron estrategias basadas en la renovación de su imagen corporativa.

### **1.9.1 Las empresas mejor valoradas.**

Comencemos citando esta gráfica desprendida de un estudio llevado a cabo por la firma Millward Brown<sup>79</sup>, sobre las empresas mejor posicionadas en el mundo gracias a la presencia de sus marcas. Este estudio se lleva a cabo con base en los beneficios generados en los sectores económico, financiero y humano.

---

<sup>79</sup> Millward Brown es una de las agencias de investigación líderes a nivel mundial. Su oficina matriz se encuentra en EU y cuenta con 75 oficinas en 44 países. Millward Brown cuenta con expertos en estrategias de marca, relaciones consumidor/marca, procesos creativos, campañas de evaluación y herramientas de marketing y medios, necesidades del consumidor, estrategia y planeación de medios, pronóstico de impacto y asesoría en las inversiones de marca. ([www.millwardbrown.com](http://www.millwardbrown.com))



1.4 Las empresas mejor valoradas en el mundo

<b>Top 100 Brand Ranking</b>					
1	Google	35	Starbucks	69	FedEx
2	GE	36	Honda	70	Singular Wireless
3	Microsoft	37	Dell	71	Siemens
4	Coca Cola	38	Bank of China	72	State Farm
5	China Mobile	39	Royal Bank of Canada	73	H&M
6	Marlboro	40	Porsche	74	JP Morgan
7	Wal-Mart	41	Deutsche Bank	75	Tiffany & Co
8	Citi	42	Yahoo!	76	Goldman Sachs
9	IBM	43	eBay	77	T-Mobile
10	Toyota	44	Samsung	78	Colgate
11	McDonald's	45	Ford	79	Chanel
12	Nokia	46	L'Oréal	80	Subway
13	Bank of America	47	Banco Santander	81	IKEA
14	BMW	48	Pepsi	82	Royal Bank of Scotland
15	HP	49	Carrefour	83	VW
16	Apple	50	Merrill Lynch	84	Cartier
17	UPS	51	UBS	85	Hermes
18	Wells Fargo	52	Target	86	Best Buy
19	American Express	53	ING	87	Barclays
20	Louis Vuitton	54	Canon	88	Avon
21	Disney	55	Sony	89	Gucci
22	Vodafone	56	Morgan Stanley	90	Zara
23	NTT DoCoMo	57	Chevrolet	91	WaMu
24	Cisco	58	Nissan	92	Amazon
25	Intel	59	Chase	93	BP
26	Home Depot	60	Motorola	94	AIG
27	SAP	61	China Construction Bank	95	ABN AMOR
28	Gillette	62	Accenture	96	Auchan
29	Mercedes	63	Nike	97	Asda
30	Oracle	64	Harley Davidson	98	Lexus
31	HSBC	65	Wachovia	99	Espirit
32	Tesco	66	Budweiser	100	Rolex
33	ICBC	67	Orange		
34	Verizon Wireless	68	Marks&Spencer		

Fuente: [www.brandz.com/upload/BrandZ\\_2007\\_Ranking\\_Report.pdf](http://www.brandz.com/upload/BrandZ_2007_Ranking_Report.pdf)

Muchas de las marcas dentro de este *ranking* son desconocidas para nosotros, sobre todo aquellas que son líderes en Europa o Asia; sin embargo, es un hecho que más de la mitad de las enlistadas nos son familiares, incluso podría asegurar todos hemos adquirido más de uno de estos productos en nuestra vida.

Pero, ¿qué hace a estas marcas adquirir tan valiosa posición? Al menos yo, como consumidora y comunicóloga; puedo reconocer diversos factores mencionados a lo largo de este capítulo, además de que todas estas marcas /empresas tienen en común:

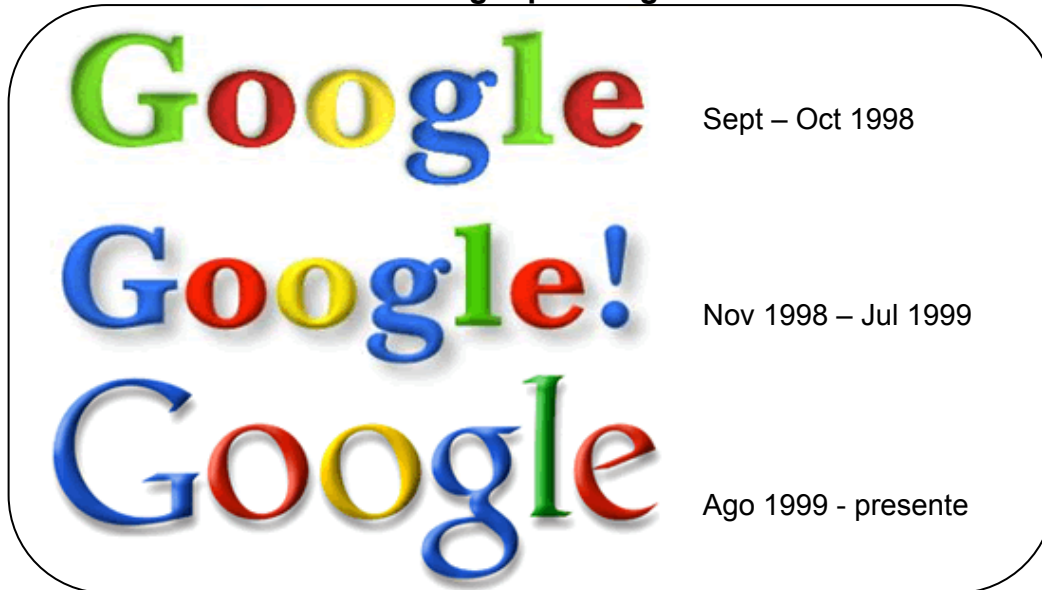
1. El reconocimiento del público en general, adquieran o no productos de estas empresas.
2. Poseen la confianza de su público objetivo y poco a poco integran más consumidores al conteo.
3. Al menos las empresas con presencia en nuestro país, ofrecen excelentes condiciones laborales a sus trabajadores.
4. Existe una identidad corporativa perfectamente definida, lo cual se distingue a través de los empleados y de sus mensajes al exterior.
5. Existe coherencia absoluta entre lo que son y lo que proyectan.
6. Se renuevan constantemente para mantenerse a la vanguardia y, como lo hemos repetido; adecuarse a los diferentes cambios del entorno.

*Google Inc*, la empresa número uno en el conteo de las mejores posicionadas, ha atravesado por varios cambios desde su aparición. De acuerdo con distintas fuentes, el logotipo que todos conocemos de *Google* buscaba en primer lugar llamar la atención del usuario sin crear saturación en la imagen; por ello el uso de los colores primarios y como adicional, el color verde.

Por otro lado, la visión de los creadores es ofrecer un servicio sencillo y accesible para cualquier cibernauta pero que cumpliera 100% con las expectativas del usuario, de ahí que optaran por una tipografía simple, pero en combinación con la

calidad de su ofrecimiento, le ha valido la creación de una enorme corporación, con permanencia indefinida en el mercado.<sup>80</sup>

### 1.5 Logotipo Google



Fuente: <http://www.neatorama.com/2008/02/07/the-evolution-of-tech-companies-logos/>

Otra de las empresas que ha logrado posicionarse en el mercado es *Microsoft Corp*, la famosa firma de desarrollo de software, creada por Bill Gates. Sobre esta empresa queda poco que decir, pues su “reputación e imagen” le preceden, además de tener productos perfectamente dirigidos a segmentos de mercado específicos y que han sabido encontrar y dar solución a las necesidades de los usuarios de PC.

Hoy en día, 90% del total de usuarios de equipos de computo en el mundo, utilizan el sistema operativo *Windows*.<sup>81</sup> Es evidente la preferencia del mercado hacia estos productos; sin embargo, no por ello exenta a *Microsoft* de haber tenido que pasar por diversos cambios en su imagen corporativa para reforzar y mantener su presencia y los valores que han logrado crear.

---

<sup>80</sup> <http://cmdos.wordpress.com/2008/02/14/%C2%BFcomo-se-creo-el-logo-de-google> 14/05/08, 11:49hrs.

<sup>81</sup> <http://especulando.wordpress.com/2007/10/05/8-razones-por-las-que-los-usuarios-windows-no-cambian-a-linux> 14/05/08, 12:18hrs.

### 1.5 Logotipo Microsoft



Fuente: <http://www.neatorama.com/2008/02/07/the-evolution-of-tech-companies-logos/>

Los cambios en imagen corporativa pueden ejemplificarse con casos más recientes, por ejemplo la corporación *Compaq* lanzó su nuevo logotipo en 2007, después de haber mantenido la misma imagen desde su creación en los años 80.

La razón principal de este cambio de imagen fue la fusión con la empresa *Hewlett Packard*, sucedida en 2002.<sup>82</sup>

Según los términos de este arreglo, *Compaq* tendría a su cargo la división de equipos de cómputo, los cuales se seguirían fabricando con su imagen. Sin embargo, *Compaq* vio en este momento una oportunidad para renovar su imagen, misma que pretende alejarla de la imagen empresarial, para mostrar una cara más amigable y familiar a sus usuarios pero con la calidad que han mantenido a lo largo de su trayectoria.<sup>83</sup>

---

<sup>82</sup> <http://www.cnnplus.com/codigo/noticias/especiales/fichanoticia.asp?id=204123&noti=144278> 14/05/08, 20:32hrs

<sup>83</sup> <http://www.chgblog.com/compaq-redisena-su-identidad> 14/05/08, 16:32hrs

### 1.6 Logotipo Compaq



Fuente: <http://www.chgblog.com/compaq-redisena-su-identidad>

Los cambios en imagen corporativa no están ligados necesariamente a rediseñar un logotipo. Como hemos dicho, también tienen que ver directamente con otros factores como fusiones o cambios en la estrategia de negocios. *Coca Cola* por ejemplo, buscó renovar la imagen de sus envases a través de un diseño más simple.

### 1.6 Diseño latas Coca Cola



Fuente: [http://www.alfa-editores.com/web/index.php?option=com\\_content&task=view&id=1257&Itemid=30](http://www.alfa-editores.com/web/index.php?option=com_content&task=view&id=1257&Itemid=30)

Sin perder sus elementos visuales base: el color rojo característico de la marca y sus ondas blancas mundialmente conocidas, se eliminaron las ondas e color amarillo y plata, así como las burbujas que acompañaban al diseño anterior.

Este cambio pretende inspirar sencillez, autenticidad y originalidad, siempre presentes en la publicidad de la marca.<sup>84</sup>

El cambio realizado por *Coca Cola*, no tuvo nada que ver con modificar el logotipo, pero sí con el diseño de sus envases y los elementos gráficos que componen su presentación comercial. Con exactitud no sabemos cuál fue el objetivo y la razón por la cual *Coca Cola* hiciera este cambio en la imagen de sus productos, lo que es un hecho es que este cambio derivó de una estrategia mercadológica o de ventas.

---

<sup>84</sup> [http://www.alfa-editores.com/web/index.php?option=com\\_content&task=view&id=1257&Itemid=30](http://www.alfa-editores.com/web/index.php?option=com_content&task=view&id=1257&Itemid=30) 14/05/08, 20:58hrs

### **Conclusiones capítulo 1.**

Las empresas en el siglo XXI, han tenido que cambiar su sistema de gestión, ya que la antigua fórmula (capital, organización, producción y administración) es insuficiente para garantizar continuidad a su negocio, pero sobre todo, su permanencia y distinción de sus competidores.

En la actualidad, se ha demostrado que la forma en que las empresas se comunican con su entorno tiene un papel fundamental para generar presencia en el mercado y no sólo eso, la comunicación debe colaborar en la definición de la estrategia corporativa, los objetivos de la empresa y las metas que pretende conseguir. De hecho la comunicación contesta a las preguntas ¿quién?, ¿qué? y ¿cómo?, para llegar al resultado colectivo marcado por la misma estrategia.

La empresa debe coordinar su comunicación tanto interna como externa, ya que aunque uno de los ideales es generar la mayor empatía posible con el público meta.

No hay que olvidar que al interior, la empresa alberga a la audiencia más importante, por ello hay que poner atención tanto en uno como otro y procurar coherencia entre los mensajes y las percepciones de ambos. Dicha coherencia radica en definir la identidad corporativa de la empresa, es decir, su personalidad y proyectarla a través de la imagen generando valor agregado para los productos, servicios e incluso, la empresa misma.

Muchos empresarios dicen entender el valor de estos dos activos (identidad e imagen); sin embargo, pocos son lo que realmente destinan recursos y personal especializado para dar seguimiento a los proyectos que involucran. Esto sucede generalmente por el desconocimiento de las grandes aportaciones que pudieran representar cuantitativa y cualitativamente al negocio.

## Capítulo 2

### Definiendo una estrategia de Identidad e Imagen corporativa.

Hasta este punto, hemos tratado de dar un panorama del entorno empresarial en el siglo XXI, así como de los cambios que ha significado para la administración de las empresas. En la actualidad, la nueva forma de conducir a una compañía radica en hacerse única, crear cualidades que la distingan de sus competidores, además de dar valor agregado a sus servicios, productos y a la empresa misma.

Lograr que empresarios y ejecutivos comprendan el papel que tanto identidad como imagen, desempeñan con respecto a la estrategia corporativa; representa un enorme logro, pues esto significa la transición de una empresa del viejo régimen de gestión, al actual, en donde valores y emociones son las características que realmente dan posición y vigencia a las empresas hoy en día.

Por lo anterior, es necesario profundizar para definir claramente qué es identidad corporativa, qué elementos la conforman y cómo ésta se convierte en imagen. Además, de cómo los públicos perciben el actuar de la empresa a partir de la estrategia creada.

Identidad e imagen corporativa son elementos que van de la mano; sin embargo, al generar la estrategia y distinguir el papel de cada una en el actuar de la empresa, existe una diferencia importante, que es necesario contemplar para obtener todos los beneficios y cumplir los objetivos planteados, así como la forma en que la compañía tratará de alcanzarlos.



## 2.1 Definición de identidad corporativa.

La identidad corporativa consiste en la gestión explícita de la identidad de una empresa, es decir, de los medios, los obvios y los no tan obvios, a través de los cuales se identifica, se comunica con el exterior y con el interior.

Etimológicamente, identidad viene de *idem*, que significa “idéntico”, único y diferente de todos los demás. La identidad es el ADN de la empresa y, como lo mencionamos previamente, contiene los caracteres que sus fundadores han querido hacer implícitos en la forma de dirigir a la misma. Éstos constituyen el espíritu institucional de la organización.

Según Joan Costa, la búsqueda de la identidad, su crisis y su pérdida, son el centro de las investigaciones y las preocupaciones actuales en el entorno empresarial. Los individuos, el grupo del que son parte y la empresa a la que integran; aspiran a coincidir nuevamente con un mismo ser y una misma realidad. Por ello, la identidad corporativa es comprendida como un instrumento estratégico de primer orden.<sup>85</sup>

La identidad corporativa es un factor clave en la gestión empresarial. No es un instrumento de marketing, como la publicidad o la promoción ya que, a diferencia de ellas, la identidad corporativa impregna a toda la empresa y se dirige a todas las audiencias internas y externas. Es un recurso básico en el ámbito humano, financiero y material.

Aunque podemos crearnos una imagen de una organización con gran rapidez, determinar su identidad es una tarea mucho más difícil. Para descubrir la verdadera identidad, deberá hacerse un análisis que contemple, por un lado, los elementos que forman su identidad, como la historia de la organización, quienes son sus propietarios y los valores que se han formado en su trayectoria.

---

<sup>85</sup> Comparar Costa, Imagen corporativa en el siglo XXI, p. 213

Asimismo, deben contemplarse la forma en que actúan dichos factores dentro de la empresa, analizando el actuar de cada uno de los departamentos en que se divide. Así, obtendremos una imagen de la identidad organizativa, así como la imagen de las identidades de las distintas unidades que forman la empresa.<sup>86</sup>

Muchas empresas creen que la identidad es una cuestión simple de logotipos; sin embargo, es mucho más que eso; es un sistema de comunicación que se incorpora a la estrategia global de la empresa, y se extiende y está presente en todas sus manifestaciones, producciones, propiedades y actuaciones.

La identidad es “la unidad de estilo” de la comunicación corporativa dentro de la diversidad de sus componentes. Estos son utilizados estratégicamente por la empresa a través en determinado tiempo y con determinados materiales, lo cual da pie a su posicionamiento: hacerse notar, mostrar su valor y mantenerse en la mente del público en general.

Recapitulado, la identidad corporativa está constituida por todos los símbolos que una organización utiliza para identificarse ante otros grupos, además de ser la manera en que se manifiesta y es percibida por un grupo de interés. Es su esencia, lo que es y no lo que parece. Es el punto en donde convergen la historia de la organización, su cultura y su proyecto empresarial.

---

<sup>86</sup> Ver IND, Nicholas. La Imagen Corporativa, p.45

## 2.2 Elementos que definen la identidad corporativa.

La identidad corporativa se define por dos parámetros básicos:<sup>87</sup>

- Lo que la empresa es, consiste en primer lugar, en su estructura institucional o fundadora: su estatuto legal, el histórico de su desarrollo o de su trayectoria, su directorio actual, su domicilio social, el organigrama de actividades y filiales, la estructura del capital y sus posesiones.
- Lo que hace es la actividad mayor alrededor de la cual se crea todo el sistema relacional y productivo: una técnica, líneas de productos o servicios más o menos coordinados, cuyo conjunto de actividades está sancionado en forma de resultados comerciales y financieros.

Estos parámetros constituyen la cara objetiva de la identidad, la otra cara corresponde a la identidad subjetiva, psicológica, funcional y emocional; misma que se define por otro parámetro: lo que dice, es decir toda la comunicación, mensajes e información que ha proyectado a sus diversos públicos.

Por el lado conceptual, la identidad está compuesta por atributos permanentes o poco cambiantes. La identidad está asociada a:<sup>88</sup>

- La actividad productiva (identidad sectorial): corresponde a la acción básica desarrollada por la empresa para generar valor a partir de la obtención de un producto o servicio que será comercializado.
- La competencia comercial (identidad mercadológica): es la capacidad de la empresa para competir en el mercado comercializando sus productos o servicios. Esto dependerá del precio, la calidad, la cuota de mercado que posea, una imagen positiva, etc.

---

<sup>87</sup> Comparar Costa, Imagen corporativa en el siglo XXI, p. 214

<sup>88</sup> Comparar Costa, Imagen corporativa en el siglo XXI, p. 214

- La historia de la empresa: la relación de las personas, acontecimientos ocurridos, etc. Se complementa con los pormenores ocurridos durante su constitución, el fundador, los líderes históricos, la iconografía corporativa, entre otros.
- La naturaleza societaria (identidad mercantil): es la forma jurídica que adopta la organización para el cumplimiento de sus fines. Pueden ser civiles o mercantiles.
- El corpus social (identidad social): es el conjunto de características que definen a la organización como un organismo social. Viene definida por: el entorno geográfico, el status social de su plantilla, su compromiso con la comunidad, etc.
- La estrategia empresarial: visión, misión y proyecto empresarial.

En muchos casos, las empresas crecen con una identidad que ha surgido de forma natural e intuitiva, y suele reflejar la personalidad de su fundador, o la forma de dirección que se practica. Sin embargo, es común toparnos con situaciones donde esa identidad queda desfasada. Puede ocurrir que:<sup>89</sup>

- La empresa haya crecido, con nuevos productos y servicios, pero que siga proyectando una imagen desfasada, la misma que cuando nació.
- La empresa haya adquirido otra empresa muy diferente y deba comunicarlo al mercado.
- La empresa cambie de rumbo o mejore en aspectos concretos, por ejemplo, incorporando alta tecnología.
- La empresa sea conocida sólo por algunos de sus productos y servicios, que no son los mejores, y necesite dar a conocer otros.

---

<sup>89</sup> BERMEJO, Ricardo y GARBAYO, Luis. *La importancia de la identidad corporativa*. <http://www.navactiva.com/web/amkt/doc/articulos/2001/03/26623.php?np=3>, 20/01/08, 11:16hrs.

En otros casos, simplemente no existe preocupación por dar a conocer e impregnar en los empleados los valores y forma de trabajo deseada en la empresa; lo cual da pie a que los individuos creen conceptos con los cuales identificarse, mismos que pueden llevar al conflicto debido al choque entre lo que la empresa “debería de ser” y lo que en realidad “es”.

### **2.3 Diagnóstico de identidad corporativa.**

El diagnóstico es un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un periodo de tiempo específico para descubrir problemas y áreas de oportunidad, con la finalidad de corregir los primeros y aprovechar las segundas.<sup>90</sup>

En el diagnóstico se busca examinar y mejorar los sistemas y prácticas de la comunicación interna y externa de una organización en todos sus niveles y también los materiales y producciones comunicacionales de una organización tales como historietas, metáforas, símbolos, artefactos y los comentarios que la gente de la organización hace en sus conversaciones diarias.

Para desarrollar un diagnóstico, existen diferentes herramientas que pueden utilizarse dependiendo de la profundidad que se quiera alcanzarse; las variables a investigar; los recursos a nuestro alcance, y los grupos o niveles específicos entre los que se van a aplicar.

El diagnóstico no es un fin en sí mismo, sino que es el primer paso esencial para perfeccionar el funcionamiento comunicacional de la organización.

---

<sup>90</sup> MEZA, Adriana y CARBALLED0, Patricia. *El Diagnóstico Organizacional; elementos, métodos y técnicas*. <http://www.miespacio.org/cont/invest/diagno.htm>, 27/05/08, 23:30hrs.

Para poder llevar a cabo con éxito un diagnóstico organizacional se deben cumplir algunos requisitos básicos:<sup>91</sup>

- Antes de iniciar el proceso de diagnóstico es necesario que exista una clara iniciativa de cambio y compromiso por parte de la empresa para respaldar y realizar los cambios resultantes del diagnóstico.
- La empresa debe dar todas las facilidades necesarias al especialista o “consultor” (interno o externo) para la obtención de información y no entorpecer el proceso de diagnóstico.
- El consultor manejará la información que se obtenga del proceso en forma absolutamente confidencial, entregando los resultados generales sin mencionar a las personas que proporcionaron la información.
- También debe proporcionar retroalimentación acerca de los resultados del diagnóstico a las fuentes de las que se obtuvo la información.
- El éxito o fracaso del diagnóstico depende en gran medida del cliente y del cumplimiento de los acuerdos que haga con el consultor.

El desarrollo de un diagnóstico puede tener distintas perspectivas; por un lado buscará identificar los valores y principios básicos de una organización, el grado en que son compartidos por sus miembros y la congruencia que guardan con el ideal de la organización (diagnóstico de cultura organizacional).

Para el diagnóstico cultural, el objetivo primario está en descubrir los valores y principios básicos de la empresa, por lo que en su análisis toma en cuenta las siguientes categorías:<sup>92</sup>

---

<sup>91</sup> Ver MEZA Adriana y CARBALLEDO, Patricia en <http://www.miespacio.org/cont/invest/diagno.htm>, 28/05/08, 10:37hrs

<sup>92</sup> Ver MEZA Adriana y CARBALLEDO, Patricia en <http://www.miespacio.org/cont/invest/diagno.htm>, 28/05/08, 10:37hrs

### 2.1 Objetivos del diagnóstico

Categoría	Rubros
Espirituales	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ideología / filosofía.</li><li>• Símbolos.</li><li>• Mitos.</li><li>• Historia.</li></ul>
Conductuales	<ul style="list-style-type: none"><li>• Lenguaje.</li><li>• Comportamiento no verbal.</li><li>• Rituales.</li><li>• Formas de interacción.</li></ul>
Estructurales	<ul style="list-style-type: none"><li>• Políticas y Procedimientos.</li><li>• Normas.</li><li>• Organigramas.</li></ul>
Materiales	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tecnología.</li><li>• Instalaciones.</li><li>• Mobiliario.</li><li>• Equipo.</li></ul>

Fuente: <http://www.miespacio.org/cont/invest/diagno.htm>

Por otro lado, el diagnóstico también puede enfocarse en examinar la funcionalidad de las estructurales formales e informales de la comunicación, las prácticas de la comunicación que tienen que ver con la producción, la satisfacción del personal, el mantenimiento de la empresa y la innovación (diagnóstico funcional).

Básicamente, el diagnóstico buscará evaluar el impacto que tienen los procesos de comunicación con relación a la satisfacción del trabajo, en la productividad, en el compromiso y el trabajo en equipo.

## 2.2 Objetivos del diagnóstico

Diagnóstico de Cultura Organizacional	Diagnóstico Funcional
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar el papel de la comunicación en la creación, mantenimiento y desarrollo de la cultura de una organización.</li> <li>• Evaluar el contenido de las producciones comunicacionales y el significado que tiene para sus miembros, tales como conversaciones, ritos, mitos, filosofía y valores.</li> <li>• Entender la vida organizacional y el papel de la comunicación desde la perspectiva de los miembros de la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar la estructura interna formal e informal del sistema de comunicación y los diferentes canales de comunicación.</li> <li>• Evaluar los sistemas y procesos de comunicación a nivel interpersonal, grupal y departamental.</li> <li>• Evaluar los sistemas y procesos de la comunicación externa de la organización y las entidades con las que se relaciona.</li> <li>• Evaluar el papel y la necesidad tecnológica de la comunicación organizacional.</li> </ul>

Fuente: <http://www.miespacio.org/cont/invest/diagno.htm>

Un proceso de diagnóstico se divide en tres etapas:<sup>93</sup>

- **Generación de información**, en la que se recolecta la información, se define la metodología para obtener datos, así como la frecuencia con la que se recopilará de acuerdo a las variables de la empresa. La forma en que se recolecta la información, las herramientas y los procesos utilizados.
- **Organización de la información**, deberán diseñarse procedimientos para el posterior análisis de la información. También una estructura de almacenamiento y orden de datos apropiada que facilite futuras consultas.
- **Análisis e interpretación de la información**, que consiste en separar los elementos básicos de la información y examinarlos para responder a las cuestiones planteadas al inicio de la investigación.

<sup>93</sup> Ver MEZA Adriana y CARBALLEDO, Patricia en <http://www.miespacio.org/cont/invest/diagno.htm>, 28/05/08, 10:37hrs



Los métodos y técnicas a utilizar dependerán de la perspectiva y los objetivos que se pretendan alcanzar, es decir, si el interés del estudio está en hacer un diagnóstico de cultura o funcional.

El proceso del diagnóstico cultural se apoya en herramientas de carácter cualitativo, como la observación, entrevista individual, análisis de documentos, etc. Mientras que el cuantitativo, básicamente recurre a la encuesta para emitir sus resultados.

Con el método cualitativo se busca la medición precisa de ciertas variables establecidas de antemano y su posterior comparación; el método cuantitativo depende más de la percepción del investigador al analizar los datos.

Por su parte, el diagnóstico funcional utiliza métodos como la entrevista, el cuestionario, el análisis de las redes de comunicación, la entrevista grupal, el análisis de experiencias críticas de comunicación, y el análisis de la difusión de mensajes.

## 2.2 Métodos y técnicas de análisis.

Diagnóstico de Cultura Organizacional	Diagnóstico Funcional
<p>Técnicas cualitativas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Observación.</b> Para llevarla a cabo, el investigador puede optar por convertirse en un miembro más del grupo (observación participante), o bien por observarlos desde fuera (observación no participante u ordinaria).</li> <li>• <b>Entrevistas individuales.</b> Es muy importante establecer un clima de confianza mutua, comprensión y afinidad emocional entre el entrevistador y el entrevistado.</li> <li>• <b>Análisis de documentos.</b> Se extraerá la información sobre la historia y características de la organización, aspectos importantes de la cultura organizacional.</li> <li>• <b>Discusión en grupos pequeños.</b> Sesiones de grupo con una discusión dirigida.</li> <li>• <b>Dramatización.</b> Proporciona datos sobre la percepción que la gente tiene de ciertos papeles, relaciones y situaciones de trabajo.</li> <li>• <b>Técnicas proyectivas.</b> Consiste en presentar una situación, con instrucciones vagas y pidiéndole a un sujeto que la organice a su manera para descubrir la estructura de su personalidad.</li> </ul> <p>Técnicas cuantitativas aplicables:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Encuesta.</b> A través de un cuestionario se podrán identificar y conocer la magnitud de los problemas que se suponen o se conocen en forma parcial o imprecisa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Entrevista.</b> Esta técnica permite recoger información que puede ser investigada hasta en sus mínimos detalles en una conversación personal con los miembros de una organización.</li> <li>• <b>Cuestionario.</b> Permite recoger mayor cantidad de información de mayor cantidad de gente y facilita el análisis estadístico.</li> <li>• <b>Análisis de transmisión de mensajes.</b> Consiste en un cuestionario especializado que descubre el proceso de difusión de un mensaje en la organización, desde su punto de origen; su proceso comunicativo, quienes bloquean la comunicación, las redes de comunicación informal y la manera como se procesa la información.</li> <li>• <b>El análisis de experiencias críticas de comunicación.</b> Sirve para conocer las experiencias positivas y negativas que existen dentro de la organización.</li> <li>• <b>Análisis de redes de comunicación.</b> Analiza la estructura de comunicación de una organización y su efectividad. Se evalúa quien se comunica con quién, que grupos existen en la organización, qué miembros actúan como puente entre los grupos, los bloqueos que sufre la información, el contenido de la comunicación y la cantidad de información difundida.</li> <li>• <b>La entrevista grupal.</b> Esta técnica selecciona un cierto número de miembros representativos de la organización para ser entrevistados como grupo, en torno a situaciones críticas de la comunicación organizacional.</li> </ul>

Fuente: <http://www.miespacio.org/cont/invest/diagno.htm>, 28/07/08, 11:16hrs.

Los resultados arrojados a partir del diagnóstico a la organización son el primer paso para tomar acciones con relación al comportamiento y existencia de la empresa.

A través de un diagnóstico podremos determinar si en realidad la identidad de los involucrados en el desarrollo de la estrategia, es coherente con la percepción al interior de la empresa; es decir, sí la empresa en conjunto comparte una misma forma de ser y de proyectarse.

La estrategia corporativa debe estar encaminada por la identidad de la empresa; por ello es importante que al interior se comparta una misma filosofía organizacional. Esta unidad deberá proyectarse al exterior a través de la misma estrategia, pero también, a través de todos los mensajes que la empresa emita y por supuesto, por la perspectiva que los empleados tienen sobre su trabajo.

### **2.4 Filosofía Organizacional.**

Entendemos filosofía como una reflexión metódica que expresa conocimiento, las posibilidades y límites de la existencia y modos de ser.<sup>94</sup> Al unir este término a la palabra “organizacional”; de inmediato sabemos que nos referimos a la esencia de la empresa: lo que es y lo que quiere ser.

La filosofía organizacional es un análisis sobre la realidad que rodea a la empresa en comparación con su existencia real. Por ello, considera en su definición todos los elementos que componen a la identidad: historia, símbolos, fechas significativas, valores, objetivos de mercado, producción o financiero, intereses comunes, etc.

---

<sup>94</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Definici%C3%B3n\\_de\\_filosof%C3%ADa](http://es.wikipedia.org/wiki/Definici%C3%B3n_de_filosof%C3%ADa) 29/05/08, 13:40hrs.

La filosofía se expresa a través de una misión, una visión, valores característicos de la empresa y sus servicios. Generalmente se acompaña de un lema o “slogan”, y gráficamente, la empresa comunica su ser a través de un logotipo.

### 2.4.1 Misión.

A través de un mensaje amplio en significación, concreto, motivador y posible se concreta la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe. La misión es la determinación de las funciones básicas que la empresa va a desempeñar en un entorno específico para conseguirla.<sup>95</sup>

*“La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define: 1) lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa, 2) lo que pretende hacer, y 3) el para quién lo va a hacer; y es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas.”<sup>96</sup>*

En la misión se define la necesidad de satisfacer a los clientes a alcanzar así como a los servicios y productos que la empresa ofrece.

Con la misión, la empresa da a conocer el negocio al que se dedica actualmente, y hacia qué negocios o actividades puede encaminar su futuro, por lo tanto también debe ir de la mano con la visión y los valores.

---

<sup>95</sup> [http://www.trabajo.com.mx/mision\\_de\\_una\\_empresa.htm](http://www.trabajo.com.mx/mision_de_una_empresa.htm), 27/05/08, 10:03hrs

<sup>96</sup> THOMPSON, Ivan. **El significado de los términos "misión y visión" aplicado a empresas y organizaciones.** <http://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>, Mayo 27, 2008, 16:20hrs.

Es esencial que la misión de la empresa se plantee adecuadamente porque permite:

- Establecer la personalidad y el carácter de la organización, de tal manera que todos los miembros de la empresa la identifiquen y respeten en cada una de sus acciones.
- Que la empresa conozca cuáles son sus clientes potenciales, ya que una vez que se ha establecido la identidad corporativa, los recursos y capacidades, así como otros factores de la empresa; es mucho más fácil acercarse a aquellos clientes que fueron omitidos en la formulación de la estrategia.
- Aportar estabilidad y coherencia en las operaciones realizadas. Llevar una misma línea de actuación provocará credibilidad y fidelidad de los clientes hacia la empresa; logrando un relación estable y duradera entre las dos partes.
- Indica el ámbito en el que la empresa desarrolla su actuación, permitiendo tanto a clientes como a proveedores así como a agentes externos y a socios, conocer el área que abarca la empresa.
- Define las oportunidades que se presentan ante una posible diversificación de la empresa.

Al plantear una misión, debe tratar de hacerse planificada, sólida y completa; que no eluda ningún aspecto de identidad. Asimismo, la empresa debe asegurarse de comunicarla a todos sus públicos: empleados, clientes, proveedores, administraciones públicas y a todos los campos en los que la organización tenga algo que ver.

Comunicar la misión debe ser un trabajo simple, conciso y fácil de comprender, pero que motive y entusiasme a los públicos internos a integrarse a ese camino; que les recuerde que llegar a un estado ideal es posible. Para los públicos externos, deberá ser un mensaje que inspire confianza y credibilidad, así como una invitación a conocer más sobre la empresa.

### 2.4.2 Visión.

Para Jack Fleitman, la visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo, sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.<sup>97</sup>

La visión se refiere a lo que la empresa quiere crear, la imagen futura de la organización. Se realiza formulando una imagen ideal de la empresa y poniéndola por escrito, a fin de crear “el sueño” compartido por todos los que tomen parte en la iniciativa de lo que debe ser en el futuro la empresa. Por lo tanto, en el momento de su planteamiento deberán considerarse en su análisis muchas de las aspiraciones de los públicos que componen la organización, tanto internos como externos.

*“La visión es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc.”<sup>98</sup>*

Una vez que se tiene definida la visión de la empresa, todas las acciones se fijan en este punto, y las decisiones y dudas se aclaran con mayor facilidad. Todo miembro que conozca bien la visión de la empresa, puede tomar decisiones de acuerdo a ésta.

La importancia de la visión radica en que es una fuente de inspiración para el negocio, representa la esencia que guía la iniciativa para lograr un mayor desarrollo. De ella se extraen fuerzas en los momentos difíciles, ayuda a trabajar por un motivo y en la misma dirección a todos los que se comprometen con la empresa.

---

<sup>97</sup> FLEITMAN, Jack. **Negocios Exitosos**. Editorial McGraw Hill, 2000, p. 283.

<sup>98</sup> [http://www.trabajo.com.mx/vision\\_de\\_una\\_empresa.htm](http://www.trabajo.com.mx/vision_de_una_empresa.htm), 27/05/08, 10:03hrs

Establecer una visión clara y predicar a través de ella tiene ventajas como:

- Fomentar el entusiasmo y el compromiso de todas las partes que integran la organización.
- Incentiva a que desde el director general hasta el último trabajador que se ha incorporado a la empresa, realicen acciones conforme a lo que indica la visión. Recordando que los mandos superiores tienen que predicar con el ejemplo.
- Una adecuada visión, evita que se le hagan modificaciones, de lo contrario cualquier cambio esencial dejaría a los componentes de la empresa sin una guía fiable, fomentando la inseguridad general.

Una vez que la visión ha sido creada e integrada en la actividad diaria de la empresa, comienza la integración del plan estratégico, es decir, buscar aspectos más concretos de la visión para materializarla. Para esto, la empresa deberá mantener una visión estable y sin modificaciones, además deberá procurar que cada uno de los recursos que componen a la empresa se involucren en la búsqueda de la visión, compartiendo éxitos y momentos de crisis.

Al igual que la misión, la visión debe ser coherente, concreta y acertada, tomando en cuenta las visiones personales para construir una visión que todos los integrantes compartan. Además, habrá que considerar que en la actualidad la visión no debe sustentarse en factores económicos, de producción y administración. La visión deberá construirse basada en la cultura y la identidad como nuevos ejes de la acción empresarial.

### **2.4.3 Valores.**

Los valores son aquellos juicios éticos sobre situaciones imaginarias o reales a los cuales nos sentimos más inclinados por su grado de utilidad personal y social.<sup>99</sup>

---

<sup>99</sup> [http://www.trabajo.com.mx/valores\\_de\\_una\\_empresa.htm](http://www.trabajo.com.mx/valores_de_una_empresa.htm), 27/05/08, 10:03hrs

Los valores de la empresa también van de la mano con la identidad corporativa, y son los pilares más importantes de cualquier organización. Con ellos termina de definirse a sí misma, porque éstos son un reflejo de los valores de sus miembros, y especialmente los de sus dirigentes.

Los valores son muy importantes para una empresa porque son grandes fuerzas impulsoras del cómo se lleva a cabo el trabajo, además:

- Permiten posicionar una cultura empresarial.
- Marcan patrones para la toma de decisiones.
- Promueven un cambio de pensamiento.
- Se logra una baja rotación de empleados.
- Se evitan conflictos entre el personal.
- Con ellos los integrantes de la empresa se adaptan más fácilmente.
- Se logra el éxito en los procesos de mejora continua.

Cada empresa puede tener una forma particular de determinar cuáles son los valores que la dirigen; aunque generalmente se establecen partiendo de la perspectiva de los directores y considerando la mayor participación de los trabajadores.

Para que un valor realmente represente a una empresa deberá ser congruente con la posición de la misma a futuro; asimismo, considerar diferentes situaciones de crisis o conflicto que puedan razonarse de manera lógica con base en los valores corporativos. Lo anterior para garantizar que los mensajes, comunicación y actitudes serán congruentes con los clientes y los mismos integrantes de la empresa.



Los valores deben guiar la conducta cotidiana de todos en la empresa y deberán ser congruentes con la misión, la visión y la identidad. Forman parte de los cimientos de la organización, ya que definen la manera como debe vivir la organización y generan beneficios para las personas y empresas que los aplican:

- Con ellos es más fácil organizarse.
- Orientan la visión estratégica y aumentan el compromiso profesional.
- Son una herramienta que permite identificar, promover y hacer legítimo el cambio organizacional, que ayudará a implementar una dirección estratégica de la empresa.
- Fortalece el pensamiento estratégico en los líderes.
- Promueven el aprendizaje continuo y el compromiso de los miembros de la empresa.

### **2.4.4 Logotipo.**

Según Joan Costa, un logotipo es *“el primero de los signos visuales de identidad. Es la forma particular que toma una palabra escrita con la cual se designa y al mismo tiempo se caracteriza una marca comercial, grupo o una institución”*<sup>100</sup>

Un logotipo es a una empresa, lo que una firma es a una persona; es un rasgo gráfico que la va a diferenciar del resto, además de hacerla única e irreplicable. Este signo es el pilar de toda la identidad visual ya que absolutamente todos los medios de comunicación que lleguen a manos de clientes, deben contener elementos visuales referentes al logotipo de la empresa en cuestión.

---

<sup>100</sup> Comparar Costa, Imagen corporativa en el siglo XXI

Un buen logotipo deberá tener características como:<sup>101</sup>

- **Práctico:** Es la capacidad de ser impreso en varios soportes y en varios tamaños.
- **Recordable:** El logotipo debe ser de fácil asimilación; dirigido al público objetivo.
- **Sencillo:** Deberá comunicar el máximo de información con los mínimos elementos posibles.
- **Único:** Si bien es recomendable utilizar ciertos rasgos que diferencien el giro de su empresa y lo hagan resaltar sobre el resto de sus competidores.
- **Coherente:** Es la acción que recae en el logotipo de comunicar exactamente lo que su empresa desea comunicar, que vaya totalmente de acuerdo a la filosofía de la misma.
- **Evolutivo:** Deberá ser capaz de modificarse según lo necesite su empresa, toda imagen necesita renovarse dependiendo su situación en el mercado.
- **Agradable:** Esta es una de las características más importantes y difíciles de lograr en un logotipo, ya que es la manera en que este impacta a quien tiene que impactar. Se sabe que el logotipo fue bien pensado cuando el público objetivo logra decir “*Me gusta ese logotipo*”
- **Credibilidad:** Que las personas se identifiquen con el logo y que el sello de garantía de esa empresa produzca la confianza de la gente en el producto.

Un logotipo bien diseñado es la tarjeta de presentación de toda empresa; no da lugar a conjeturas acerca del tipo de empresa que son, o a las actividades que realizan. Debe ser una combinación de estética con credibilidad, pero ante todo, debemos recordar que un logotipo deberá comunicar a la perfección el giro y la

---

<sup>101</sup> GALICIA, Sarahí y PAZ, Alberto. ¿Qué es un logotipo? <http://blogpyc.wordpress.com/2007/11/03/%C2%BFque-es-un-logotipo> 29/05/08 17:18hrs

filosofía organizacional de la empresa, y por otro lado, ser uno de los factores de diferenciación del resto de sus competidores.<sup>102</sup>

### 2.4.5 Slogan

El *slogan* es una frase corta creada para apoyar y reforzar a una empresa, una marca o producto, resaltando una característica o valor de la misma para atraer la atención del público. Es una proposición que define brevemente la misión de una organización.

El *slogan* debe hacer énfasis en algo esencial y distintivo de su empresa, ya sea sus creencias, características y/o beneficios particulares; de hecho, el *slogan* es un elemento importante de diferenciación, ya que uno de sus fines es explicar por qué una empresa es única, destacar los valores que la diferencian y servir como una ventaja competitiva en el mercado.

Un buen *slogan* debe ser corto, original e impactante; y para que sea considerado efectivo, los creadores deberán ser capaces de fijarlo en la mente del público. Para ello, generalmente se basan en juegos de palabras que obligan al oyente a hacer un esfuerzo adicional, con lo cual es más fácil fijarlo en su memoria. De acuerdo a lo anterior, el mayor éxito de un *slogan* es que los consumidores lo repitan.

Generalmente, un *slogan* exitoso:<sup>103</sup>

- Es original, no es usado por ninguna otra empresa.
- Destaca los beneficios y características principales de la empresa, producto o marca que representan.
- Destaca las diferencias entre su producto y otras firmas.

---

<sup>102</sup> GALICIA, Sarahí y PAZ, Alberto. ¿Qué es un logotipo? <http://blogpvc.wordpress.com/2007/11/03/%C2%BFque-es-un-logotipo> 29/05/08 17:18hrs

<sup>103</sup> ARS LOGO DESIGN en [http://www.ars-logo-design.com/ar\\_slogan.htm](http://www.ars-logo-design.com/ar_slogan.htm), 16/06/08, 19:08hrs.

- Hace una afirmación positiva, simple y directa, además de ser atemporal.
- A menudo es ingenioso.
- Distingue a la empresa con respecto al resto y le da personalidad propia.
- Da una impresión creíble de la marca o producto y genera confianza en el público.
- Hace que el consumidor sienta un deseo o una necesidad.
- Es difícil de olvidar, se adhiere a la memoria.

El desarrollo de un *slogan* no es tarea fácil, para crearlo deberán contemplarse distintos factores: el mercado, el producto y la competencia. Una empresa debe conocer al público que se dirige y con qué tipo de mensajes puede acercarse a ellos, para crear un canal de comunicación coherente y comprensible con su audiencia.

De igual manera, sucede con un servicio, deberán definirse sus características de manera que el público potencial perciba claramente los beneficios de lo que ofrecemos, y conocer qué valor adicional que se dará para lograr una diferencia notable de la competencia.

### **2.5 Identidad y factor humano: cultura organizacional.**

Todos estos símbolos que identifican y definen a una organización, así como a los integrantes de la misma, delineando una cultura organizacional la cual, de acuerdo a su estilo, permite ciertas conductas e inhibe otras.

Una cultura organizacional abierta y humana se preocupa por el bienestar de las personas, le interesa que se sientan integrados y alienta la participación y conducta madura de todos los miembros de la organización, en consecuencia, las personas se comprometen y son responsables, porque se sienten parte del grupo, y se identifican. Lograr este estado es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia y el éxito.<sup>104</sup>

*“Cultura organizacional es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas validas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir con relación a estos problemas”<sup>105</sup>*

La cultura organizacional debe ser considerada como una parte integral de la empresa pues es producto de la experiencia grupal compartida por los integrantes de la empresa. Influye en los resultados de la empresa, ya que éstos son resultado de determinada forma de actuación, que a su vez está condicionada por la filosofía empresarial, sus valores, normas y manera de entender su misión. Vale la pena señalar que, entre estos elementos, los valores son los ejes de la conducta de la organización y están íntimamente relacionados con los propósitos de la misma.

En términos generales, la cultura siempre conlleva una mezcla de rasgos y distintivos que caracterizan a una sociedad o grupo social en un periodo determinado. Tiene que ver con modos de vida, ceremonias, arte, invenciones, tecnología, valores, tradiciones y creencias.

---

<sup>104</sup> <http://www.rppnet.com.ar/culturaorganizacional.htm> 02/07/08, 10:19hrs.

<sup>105</sup> DE SOUZA, Adriana - P.A. & Partners

[http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/culturaorganizacional/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/culturaorganizacional/) 02/07/08, 16:14 hrs.

Aplicado a las organizaciones, la cultura puede definirse como la interacción de valores, actitudes y conductas compartidas por todos los miembros de una empresa u organización. Es todo aquello que identifica a una organización y la diferencia de otra, haciendo que sus miembros se sientan parte de ella, ya que comparten los mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, ritual y ceremonias.<sup>106</sup>

La cultura se transmite con el tiempo y se va adaptando según las influencias externas y a las presiones internas que se produzcan según sea la dinámica organizacional, pero deberá aclararse que las organizaciones por sí mismas poseen una cultura propia que se va conformando según los elementos que aporta cada uno de los integrantes de la empresa.

La cultura de una organización no está presente desde el inicio de la misma, pues ella se va formando gradualmente: *“una empresa o una organización, no nace siendo una cultura, ella se transforma a lo largo del tiempo en una cultura siendo esta transformación procesal.”*<sup>107</sup>

La cultura de una organización se demuestra y se va transmitiendo por distintas vías y a partir de diferentes factores, por ejemplo:<sup>108</sup>

- **Selección de empleados.** Porque desde el tipo de persona que la empresa recluta, refleja y refuerza la cultura de la organización.
- **Comportamiento de los empleados.** Esto va desde la forma de vestir, hasta el horario de trabajo, pasando por el uso de recursos y hasta el valor que le dan a los puestos en el estacionamiento.

---

<sup>106</sup> <http://www.rppnet.com.ar/culturaorganizacional.htm> 02/07/08, 10:28 hrs

<sup>107</sup> DE SOUZA, Adriana - P.A. & Partners

[http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/culturaorganizacional/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/culturaorganizacional/) 02/07/08, 16:19 hrs.

<sup>108</sup> [http://www.degerencia.com/tema/cultura\\_organizacional](http://www.degerencia.com/tema/cultura_organizacional) 02/07/08, 15:34 hrs

- **La naturaleza del negocio.** Según el giro comercial de la empresa, será la cultura organizacional. Es evidente que las empresas financieras o bancarias, promueven una cultura más “corporativa”, con procedimientos y políticas bien definidos; mientras que empresas de tecnología y publicidad, pueden no llegar a ser un tanto más informales, producto del ambiente creativo en el que se desenvuelven.
- **Ambiente externo.** Ya que toda organización está dentro de una sociedad y aún cuando nos refiramos a la misma empresa, una oficina en México no tendrá la misma cultura que la sucursal en Japón o Estados Unidos.

En este aspecto, la principal responsabilidad de crear las condiciones necesarias para encaminar a la organización hacia una misma cultura, recae sobre los fundadores y/o mandos directivos, pues son ellos quienes definen la forma de actuación de la empresa delante de los distintos problemas de adaptación que pueden surgir; además establecen patrones en lo que se refiere a las relaciones de trabajo, normas de conducta, etc.

De cierta manera, los fundadores, imprimen su visión de mundo a la visión de mundo que tendrá la empresa a futuro.

*“La visión que estos personajes tienen de cómo enfrentar los problemas y de cómo gerenciar la organización crean la conciencia de la organización y definen el papel que ésta irá a desempeñar en el mundo. Esta conciencia, los significados aprendidos por la experiencia advenida del suceso y de las fallas, la forma de actuar y pensar, el lenguaje utilizado, las definiciones de papeles, actividades y objetivos; forman la cultura organizacional.”<sup>109</sup>*

---

<sup>109</sup> DE SOUZA, Adriana - P.A. & Partners  
[http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/culturaorganizacional/02/07/08,16:19hrs](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/culturaorganizacional/02/07/08,16:19hrs).

La influencia de estas personas es esencial cuando la empresa se está estableciendo y comienza a decaer cuando las personas que la integran adquieren experiencia y encuentran sus propias soluciones. Esto no quiere decir que la influencia de las personas sea superior a la esencia de los fundadores, más bien, es un ajuste o adecuación según las nuevas condiciones en que la empresa se esté desarrollando.

Pero aún con las adaptaciones culturales que se vayan presentando progresivamente, es importante dar continuidad a distintas actividades y estrategias, que ayuden a mantener la cultura organizacional en una empresa: filosofía organizacional, organigramas, instalaciones confortables, capacitación y asesoría a empleados; sistema de reconocimientos y evaluación de desempeño para posibles promociones, entre muchos más.

*"Los valores de la empresa forman el corazón de la empresa. Normalmente son implantados por los héroes de la organización y constituyen la base de la cultura empresarial. La empresa debe mantener permanentemente unos valores sólidos en los que deben basar sus planteamientos y actuaciones, no pueden ser sometidos a alternativas circunstanciales, deben ser aplicados en todo momento"<sup>110</sup>*

### **2.5.1 Clima Organizacional.**

Mantener firmes los elementos que conforman la identidad corporativa y en consecuencia, encaminar una cultura sólida y compartida a nivel organización implica la participación e interacción por parte de los individuos y con ello, la creación de cierto clima para la empresa en conjunto.

---

<sup>110</sup> RODRÍGUEZ, Roberto. **Reflexiones sobre el estudio de la identidad corporativa.** Revista Electrónica Psicología Científica.com. <http://www.psicologiacientifica.com/bv/psicologia-244-2-reflexiones-sobre-el-estudio-de-la-identidad-corporativa.html> 03/07/08 14:11 hrs.



El clima organizacional es el conjunto de propiedades del ambiente de trabajo, que son percibidas directa o indirectamente por los integrantes de una empresa y que, al mismo tiempo, influye sobre el comportamiento de los mismos.

Aunque el clima no es un activo tangible, afecta de gran manera lo que sucede dentro de una empresa, y al mismo tiempo, se ve afectado por casi todo lo que sucede, por lo tanto, puede considerársele como un factor de influencia y distinción en el comportamiento de quienes la integran. Puede servir como un vínculo hacia el buen desempeño de la empresa, pero también como un obstáculo.

Sobre el tema, Luc Brunet dice que “el clima organizacional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción, etc.”<sup>111</sup>

De acuerdo con lo anterior, Brunet establece que el clima organizacional determina en el individuo la forma en que éste percibe su trabajo, y por lo tanto, también determina la forma de realizarlo, es por ello que “el clima condiciona el comportamiento de un individuo”<sup>112</sup>

El clima suele ser generalmente definido por los atributos organizacionales que el empleado o integrante de la organización interpreta por medio del clima de trabajo, que sirve de marco de referencia para deducir y conocer las demandas del medio interno.

---

<sup>111</sup> BRUNET, Luc, El clima de trabajo en las organizaciones, México, Editorial Trillas, 1987, pg., 9-11

<sup>112</sup> Ver BRUNET, Luc, El clima de trabajo en las organizaciones, pg., 9-11

*“Como resultado de dos grandes escuelas de pensamiento, ya sea la de la Gestalt o la del funcionalismo, el clima organizacional puede ser definido de tres formas diferentes:*

- 1) Por la medida múltiple de los atributos organizacionales,*
- 2) Por la medida perceptiva de los atributos individuales y;*
- 3) Por la medida perceptiva de los atributos organizacionales.*

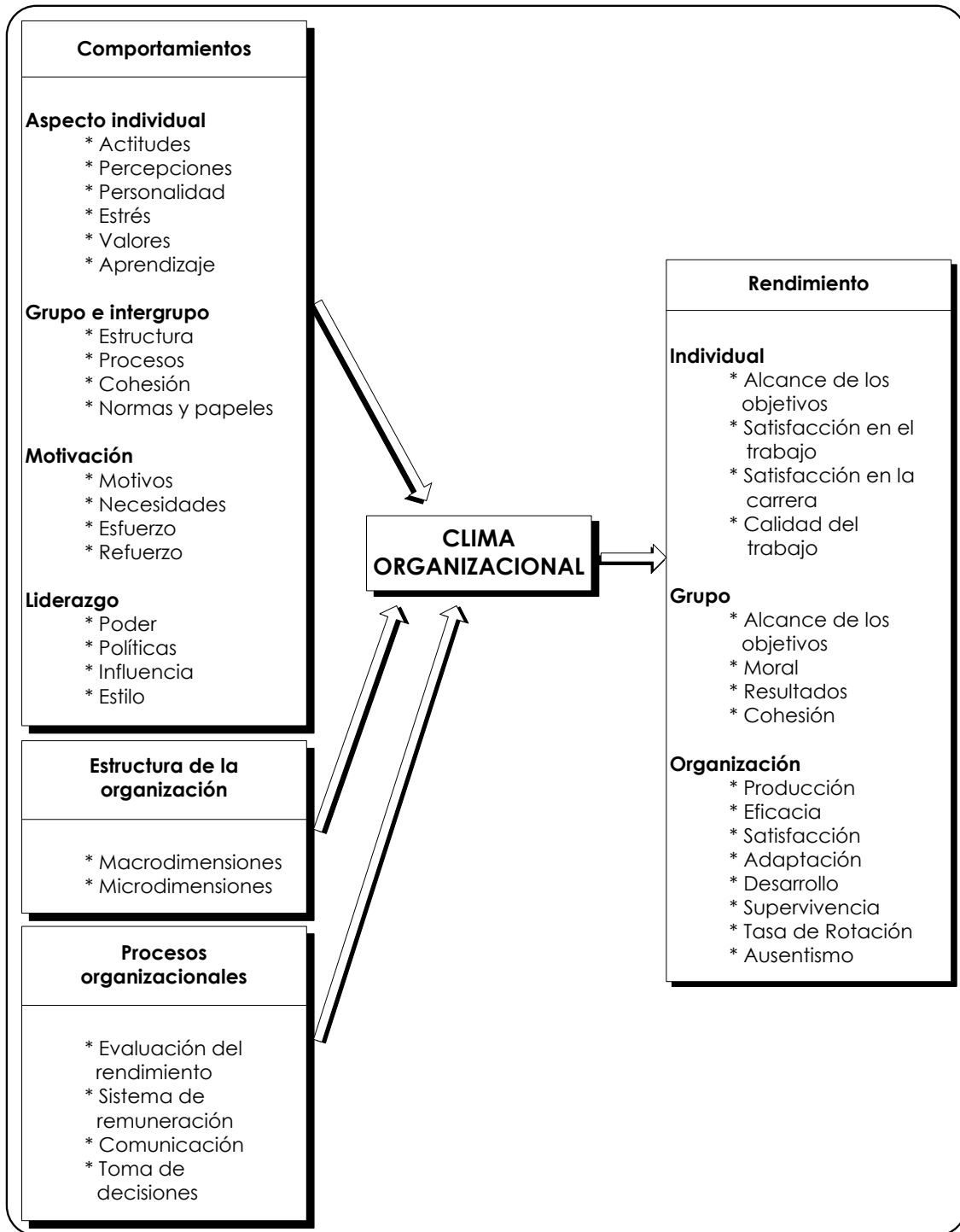
*Sin embargo, se observa cada vez más que en las investigaciones, el clima se define según la medida perceptiva de los atributos organizacionales. Así, la percepción del medio de trabajo sirve de marco de referencia mediante el cual el empleado interpreta las demandas de su medio y escoge los comportamientos que deben adoptar”<sup>113</sup>*

Una de las teorías más reconocidas sobre clima organizacional es la de Likert, la cual dice que el comportamiento asumido por los empleados depende directamente del comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que éstos perciben y, al mismo tiempo, por su propia información, percepción, esperanzas, capacidades y valores, lo que reafirma que sus reacciones están determinadas por la percepción.

---

<sup>113</sup> Ver BRUNET, Luc, El clima de trabajo en las organizaciones, pg., 25

### 2.3 Componentes y resultados del clima organizacional.



Fuente: BRUNET, Luc, El clima de trabajo en las organizaciones, México, Editorial Trillas, 1987, pg. 41

Likert también distingue tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima:<sup>114</sup>

- **Variables causales:** definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.
- **Variables Intermedias:** este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revistan gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la Organización.
- **Variables finales:** estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

En resumen, el clima organizacional es la expresión personal de la opinión que los integrantes de una organización se forman con respecto a la misma, tomando en cuenta las relaciones interpersonales entre los miembros de la organización, la cohesión del grupo de trabajo, la comunicación, el grado de implicación en la tarea y el apoyo dado al empleado por parte de sus jefes.

El clima organizacional tiene un efecto directo sobre la satisfacción y el rendimiento de los individuos. Cuando un individuo puede encontrar dentro de la empresa a la que pertenece una respuesta a sus necesidades, entonces se puede afirmar que estará satisfecho, alcanzará su plenitud personal y se desarrollará con una visión positiva de su empleo.

---

<sup>114</sup> [www.gestiopolis.com/canales8/ger/likert-y-su-aporte-al-clima-organizacional.htm](http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/likert-y-su-aporte-al-clima-organizacional.htm), 07/07/08, 14:38 hrs.

## **2.6 Imagen Corporativa: proyección de la identidad.**

Hasta este punto, hemos hablado sobre la importancia de la identidad corporativa, sus implicaciones y los elementos que están involucrados en el posicionamiento de una empresa con su público interno, en decir, con sus empleados. Pero el trabajo no se detiene ahí, ya que al exterior también existen públicos atentos a los mensajes que la empresa transmite.

La imagen corporativa implica el manejo de diversos elementos organizacionales para estimular la percepción de los individuos al exterior y crear cierto significado, concepto o idea de la organización.

Es un hecho que toda persona, grupo de personas, empresa, etc.; proyecta consciente o inconscientemente una imagen en los otros, los cuales al mismo poseen una percepción particular. Una empresa, se basa en estas percepciones para que a través de la imagen, pueda distinguirse o posicionar a sus productos según los atributos que quieran mostrar a sus públicos: eficacia, elegancia, precisión, etc., o mejor aún, una combinación de ellos.

Estos atributos se dan a conocer en todo momento a través de mensajes que para que sean efectivos e impacten al público, tendrán que ir de la mano con los elementos de identidad, mismos que deberán estar presentes en todos los aspectos visuales de la corporación, permitiendo a la empresa comunicar constantemente su identidad y haciéndola presente con coherencia y congruencia, en todas sus manifestaciones.

Todo elemento de imagen deberá estar sustentado y justificado en la personalidad de la empresa, en lo que constituye su ser, su esencia, su cultura y su razón de existir. De este modo, como ya mencionamos, la identidad organizacional se conforma con la misión, la filosofía y los valores; lo cual será simbolizado a través

de materiales que estimularán la percepción de una imagen determinada, o generalmente, deseada.

*“Gestionar la identidad es gestionar la imagen, pero no se puede invertir el proceso. [...] Porque la identidad y la cultura son mensajes, cosas y relaciones que son emitidos y protagonizados por la empresa. Y la imagen son percepciones y experiencias protagonizadas e interpretadas por los públicos.”<sup>115</sup>*

La imagen corporativa se vale principalmente de la creación de diversos signos identificadores, entre ellos el logotipo y slogan, que han sido descritos previamente a la par de los componentes de la identidad corporativa, por ser los elementos que mejor deben representar a la empresa y su identidad, y proyectarla al exterior.

Otros signos identificadores y que también ayudarán a la proyección de la imagen son: el nombre, el icono o símbolo principal asociado al logotipo (nombrado 'imago**tipo**'<sup>116</sup>), los colores y tipografía institucionales, los soportes gráficos y los artefactos simbólicos.

Estos signos identificadores tendrán diversas aplicaciones generales en diferentes aspectos visuales de la organización, tales como la papelería, artículos promocionales, medios organizacionales de comunicación, productos, uniformes, vehículos institucionales, sistema de señalización, paisajismo y la arquitectura misma.

Al igual que la identidad, los signos identificadores de la imagen corporativa son sugeridos o creados por los fundadores, dueños e incluso empleados, en un esfuerzo aislado por darle una imagen a su empresa y sin considerar un plan

---

<sup>115</sup> <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/antiores/n34/jcosta.html>, 08/07/08, 13:03 hrs.

<sup>116</sup> Un **imago**tipo**** es una imagen asociada al nombre y al logotipo de una empresa. Sirve para reforzar la identificación de la misma, persiguiendo la fácil memorización y diferenciación por parte de los posibles clientes. Puede ser de diversas formas, como anagramas, mascotas o figuras de objetos.  
<http://es.wikipedia.org/wiki/Imagotipo>, 27/10/08, 23:05 hrs.

integral que abarque todos los aspectos de comunicación y que logre una coherencia general.

La imagen corporativa es un instrumento estratégico de primer orden y que da un valor diferenciador y duradero a la empresa, en la mente del público en general. Es un valor global agregado que recubre y trasciende todas las realizaciones, producciones y comunicaciones de la empresa, a las que agrega identidad, personalidad y significados propios y exclusivos.<sup>117</sup>

Según Joan Costa, la imagen le da condiciones propias a la empresa: define y delinea la conducta de la empresa, el sentido de las decisiones que toma y realiza; su modo propio de ofrecer productos y/o servicios y de innovar; su personalidad exclusiva y su manera distintiva de comunicar, de conectar con los públicos y de relacionarse con ellos.

La imagen corporativa:<sup>118</sup>

- Es lo único que diferencia globalmente a una empresa de todas las demás.
- Es lo único que agrega valor duradero a todo cuánto hace la empresa, a todo lo que realiza y comunica.
- Es lo único que permanece en el tiempo y en la memoria social cuando los anuncios, las campañas, las promociones y los patrocinios han sido olvidados.
- Todas estas condiciones y funciones estratégicas de la imagen son medibles, cuantificables, controlables y sustentables.

---

<sup>117</sup> Comparar Costa, Imagen corporativa en el siglo XXI, p. 66.

<sup>118</sup> Comparar Costa, Imagen corporativa en el siglo XXI, p. 67.

Costa afirma que la imagen corporativa no es una herramienta de emergencia para conseguir resultados en ventas o promociones en corto plazo; por el contrario, las empresas tienen una necesidad estratégica de construir una imagen corporativa, pero siguen sin comprender y valorar sus funciones, potencialidades distintivas y los valores que puede acreditar.

### **2.6 Las 15 funciones de la imagen según Joan Costa.**

- Destacar La identidad diferenciadora de la empresa.
- Definir el sentido de la cultura organizacional.
- Construir la personalidad y el estilo corporativos.
- Reforzar el “espíritu de cuerpo” y orientar el liderazgo.
- Atraer a los mejores especialistas.
- Motivar al mercado de capitales.
- Evitar situaciones críticas.
- Impulsar nuevos productos y servicios.
- Relanzar la empresa.
- Generar una opinión pública favorable.
- Reducir los mensajes involuntarios.
- Optimizar las inversiones en comunicación.
- Acumular reputación y prestigio.
- Atraer a los clientes y fidelizarlos.
- Inventar el futuro.

**Fuente:** COSTA, Joan, Imagen corporativa en el siglo XXI., La Crujía, Buenos Aires, 2001., pg., 69-77

#### **2.6.1 Reputación corporativa.**

Si bien tanto la identidad como la imagen son los factores principales que influyen en el posicionamiento de una empresa al interior y al exterior, también son elementos que intervienen en la construcción de una reputación corporativa, que ayuda de igual manera a crear valores agregados y diferenciadores únicos frente a los públicos clave.



La imagen y la reputación van de la mano ya que ambas apoyan a las organizaciones a encontrar un sitio único dentro de su entorno y, en conjunto, generan una opinión más sólida frente a situaciones de crisis o contratiempos diversos.

La comunicación juega un papel importante, pues es el canal a través del cual se difunde la imagen y reputación corporativa para crear percepciones que conllevan a actitudes positivas o negativas, y que ayudan a las empresas a alcanzar un lugar privilegiado, o por el contrario, pueden afectar todos los esfuerzos realizados.

La imagen corporativa, como ya mencionamos, es la representación y apariencia de cosas, organismos o personas que inducen a ciertas percepciones y comportamiento, por lo tanto, al posicionamiento. Produce un juicio de valor que empuja a diferentes actitudes de aceptación o rechazo de lo percibido, por ello es importante mantenerla vigilada y en continuo cuidado.

Ahora, la reputación corporativa profundiza aún más, ya que es el recurso más valioso generado a través de percepciones que llevan al reconocimiento del carácter y rasgos, refleja comportamiento y acciones, tanto institucionales como personales, por lo que debe ser protegida a través de un plan estratégico. La reputación genera poder, credibilidad, además de un mayor número de herramientas de convencimiento para influir en la opinión pública.<sup>119</sup>

Crear una buena reputación es un proceso largo y difícil, debe estar basado en información real de la empresa y en factores como la relación con el personal, responsabilidad social, servicio y satisfacción del cliente, relación con todas y cada una de sus audiencias objetivo, así como concordancia entre filosofía, misión y visión con las acciones realizadas. Además, es importante contar con una actitud creativa, dinámica y con visión, para cambiar los paradigmas y actitudes del entorno en general.

---

<sup>119</sup> BALLESTEROS, Verónica. **De la Imagen a la Reputación Corporativa, Activo Necesario para el Posicionamiento de las Empresas** en <http://www.miespacio.org/cont/trin/repcorp.htm> 08/07/08, 23:32hrs.

### 2.7 Diferencias entre imagen y reputación corporativa

<b>Imagen Corporativa</b>	<b>Reputación Corporativa</b>
Carácter coyuntural	Carácter estructural
Proyecta la personalidad corporativa	Proyecta la identidad corporativa
Genera expectativas	Genera valor
Resultado de la excelencia parcial	Reconocimiento del comportamiento
Difícil de objetivar	Permite una evaluación rigurosa

Fuente: <http://www.miespacio.org/cont/trin/repcorp.htm>

La reputación corporativa es otro activo intangible de gran importancia para las empresas. Los valores, el planteamiento ético, las actitudes y responsabilidad social, así como el proceder que una compañía refleja y muestra al exterior a través de cualquier medio, influye en el comportamiento y preferencia de los públicos que se relacionan con ella.

Si lo que se percibe de la reputación y crea un conjunto de ideas positivas, se genera un interés en interactuar y relacionarse con ella, pero si las ideas son negativas, el comportamiento será consecuentemente de rechazo.

La reputación acerca o aleja a las empresas de sus públicos clave, por lo que debe prestársele especial atención y cultivarla constantemente, a fin de aprovechar las ventajas competitivas que se pueden obtener a través de ella: mejores resultados financieros, preferencia y lealtad de clientes.

A medida que las organizaciones valoran la importancia de la reputación, se hace evidente que obtener posicionamiento ante sus públicos, se logra a través del prestigio.

### 2.6.2 ¿Cómo la identidad se constituye en imagen?

El hacer y el cómo hacer son la base de la identidad, y la forma en que logramos proyectarla y comunicarla a los públicos externos, representará de manera particular a lo que se dedica y su forma de llevar a cabo sus actividades a diferencia de sus similares. Por lo tanto, la identidad constituye un soporte de la imagen.

*"Todo aquello que no puede ser representado o mostrado real, directa y completamente, sólo puede ser hecho presente por medio de signos y símbolos que para el público tienen un significado. Es la única vía posible de hacer imaginable la empresa: la génesis de su imagen"<sup>120</sup>*

La imagen es la cara visible de la empresa y tras ella se encuentran todos los símbolos que constituyen los fundamentos de la misma: cultura, creatividad, concepto corporativo y la forma de trabajo de sus integrantes.

La identidad se convierte en imagen sólo a través de la comunicación, ya que mientras la identidad es un concepto emisor (qué somos y qué proyectamos), la imagen es un concepto receptor (cómo nos ven, cómo se perciben aquellas manifestaciones y qué valoración de ellas se hace por parte de una serie de audiencia o público objetivo).<sup>121</sup>

---

<sup>120</sup> RODRÍGUEZ, Roberto. **Reflexiones sobre el estudio de la identidad corporativa**. Revista Electrónica PsicologíaCientífica.com. <http://www.psicologiacientifica.com/bv/psicologia-244-2-reflexiones-sobre-el-estudio-de-la-identidad-corporativa.html> 09/07/08 16:41 hrs.

<sup>121</sup> Ver RODRÍGUEZ, Roberto. <http://www.psicologiacientifica.com/bv/psicologia-244-2-reflexiones-sobre-el-estudio-de-la-identidad-corporativa.html> 09/07/08 16:41 hrs.

## 2.8 El proceso transformador de la identidad a la imagen.

### El proceso transformador de la identidad a la imagen

1. La identidad objetiva de la empresa (“lo que es”) es equivalente a lo que, en una persona, es el conjunto de datos descriptivos (“quien es”) que están inscritos en su documento de identidad o su pasaporte y que podemos ver y leer (pero sólo ver y leer).
2. Su personalidad, su carácter, sus actitudes, su conducta, su forma de ser, es decir, lo que le da vida y singularidad como individuo, no están en el documento. Los descubrimos (y los interpretamos y valoramos) cuando entramos en contacto real con él: en la manera cómo se comporta según nuestra personal experiencia subjetiva.
3. Con las percepciones (1) y experiencias (2), construimos una síntesis mental que, para nosotros, define a esta persona. Es un conocimiento que permanece en nuestra memoria, y que se hace presenta a la conciencia cuando la recordamos, la vemos o alguien nos habla de ella. Es la imagen. Nuestras actitudes y opiniones relativas a esta persona están determinadas por la imagen que nos hemos formado de ella.

**Fuente:** COSTA, Joan, Imagen corporativa en el siglo XXI., La Crujía, Buenos Aires, 2001., pg., 219

Para que la imagen tenga suficiente impacto sobre el público clave, se necesita que hayan existido mensajes que hablen sobre la identidad de la organización. De acuerdo a esto, la imagen es el efecto de ese intercambio de la empresa con el entorno y se forma en función de la identidad y de las técnicas de comunicación escogidas para transmitir esta última.

## 2.9 Proceso de constitución de la identidad en imagen.



**Fuente:** COSTA, Joan, Imagen corporativa en el siglo XXI., La Crujía, Buenos Aires, 2001.

Para que la identidad se transforme en imagen, la primera debe ser concretada en hechos y mensajes, es decir, que tiene que ser manifestada implícitamente por los primeros (la conducta) y comunicada explícitamente por los segundos.<sup>122</sup>

### 2.7 ¿Cómo nos perciben?

La percepción es un factor determinante en el grado de posicionamiento que queremos alcanzar para una empresa, ya que cada día es más importante afianzar las relaciones con todos sus públicos: clientes, proveedores, público interno, entre otros.

Sin embargo, crear estas relaciones depende de muchos factores, por ejemplo, el grado de conocimiento que los diferentes públicos tengan de la empresa y del respeto de la empresa en cuestión a los intereses de éstos. Pero resulta que en ocasiones, la percepción de los grupos vinculados con respecto a la empresa, no corresponden a la realidad. Es decir, que una empresa puede desarrollar de manera sobresaliente las actividades para las que fue creada, pero puede no tener la habilidad para darlas a conocer ante el público que le interesa; lo que puede ocasionar que la empresa no sea adecuadamente percibida, y por lo mismo su posicionamiento sea erróneo.

Las percepciones de los diferentes públicos pueden incidir en cualquier tipo de aspecto, desde el precio de sus acciones, hasta su interés por las actividades altruistas; pero correspondan o no a la esencia o comportamiento de la empresa, son realidades y por lo mismo, son generadoras de opiniones y actitudes.

Todas estas opiniones pueden ser manejadas estratégicamente, de modo que su impacto favorezca y no afecte en forma negativa a la empresa, ya que en la actualidad el impacto de las percepciones está cobrando relevancia.

---

<sup>122</sup> <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/anteriores/n34/icosta.html>, 09/07/08, 18:07hrs.

Para que una empresa logre el posicionamiento esperado ante sus audiencias, primero tiene que llevar a cabo un ejercicio crítico a través del cual pueda darse cuenta si está proyectando correctamente lo que es y lo que hace, así como determinar si su conducta no está afectando sus relaciones con los grupos que le rodean. Por ello, la importancia de llevar a cabo un programa de comunicación que garantice el permanente y eficiente flujo de información con sus públicos, para que se logre la proyección y percepción deseada.

### **2.7.1 Públicos internos.**

La percepción de los empleados sobre la empresa para la que laboran, puede ser uno de los factores más importantes para el rendimiento de la misma, ya que un empleado identificado, satisfecho y motivado con su trabajo es garantía de un buen desempeño.

Como lo hemos venido diciendo, las empresas han tardado en notar que el capital humano es su principal activo por el valor agregado que éstos pueden generar, siempre y cuando exista un alto grado identificación y sentido de pertenencia.

Muchas veces, la antigua forma de gestionar a las empresas hace creer que la motivación es proporcional a la remuneración económica del empleado; sin embargo, en nuestros días, son las motivaciones personales y los valores emocionales los que desarrollan ese vínculo empresa-empleado. Por ejemplo, el que la empresa les ofrezca un plan de desarrollo profesional y posibilidades reales de crecimiento.

Hay cinco aspectos clave que determinan el grado de satisfacción y motivación de los empleados:<sup>123</sup>

- La imagen de la empresa y la percepción pública de la organización.
- La valoración que los trabajadores tienen acerca de las habilidades de los directivos en la toma de decisiones, la comunicación y su comportamiento ético.
- La valoración de los empleados hacia el jefe del que dependen directamente.
- El grado de interacción con los compañeros y la atmósfera de trabajo.
- Las condiciones de trabajo: incluye la percepción del trabajo diario (contenido del día a día, entorno de trabajo), la remuneración (salario, seguridad en el trabajo) y el desarrollo profesional y personal.

### **2.7.2 Mercado.**

La percepción de los clientes internos es esencial para la creación de una imagen externa, ya que la situación que se vive al interior de la empresa se proyecta y es percibida por los grupos relacionados con ella. Los clientes, proveedores y demás público externo, pueden construir una opinión con respecto a una empresa tomando en cuenta la forma en que los empleados de la misma se refieren a su trabajo, sus superiores, la planeación, valores, códigos de ética, entre otras cosas.

Existe una fuerte relación entre la percepción interna y la consolidación de la imagen externa, no olvidemos que una empresa proyecta al exterior, lo que es al interior; y para que esta percepción favorezca el posicionamiento de la misma, ambas proyecciones deben ser coherentes.

---

<sup>123</sup> [http://www.emprendedores.cl/desarrollo/mantenedores/art\\_indice.asp?art\\_id=219](http://www.emprendedores.cl/desarrollo/mantenedores/art_indice.asp?art_id=219), 11/07/08, 14:35 hrs

Por otro lado, como bien se ha explicado, en la actualidad las principales guías para lograr que el público externo prefiera una marca o empresa sobre otra, se encuentran en los valores emocionales que se ofrecen adicionalmente a las cualidades que ya se tienen. Por ejemplo, ¿las empresas realmente piensan en el impacto negativo que puede causarles el que un vendedor maltrate a los clientes; o que un producto sea envasado con una etiqueta equivocada o de mal imprenta?

Más allá de perder ventas y poner en tela de juicio las políticas de calidad que se manejan, estos actos pueden provocar que la percepción de la empresa por parte de sus públicos se deteriore.

Un cliente, proveedor, accionista, así como cualquier individuo u organización que deba interactuar con la empresa, debe sentir seguridad absoluta en la relación que entabla. Al mismo tiempo, dicha empresa debe proyectar seriedad y compromiso hacia su entorno.

### **2.7.3 Competencia.**

Una empresa que logra un alto grado de percepciones positivas en sus públicos internos y externos, automáticamente ha ganado la confianza y preferencia de los mismos, pues más allá de ofrecer un servicio o producto de calidad; el ofrecimiento se complementa con valores agregados que aunque son intangibles, generan un beneficio adicional para los clientes.

La lealtad y preferencia de los clientes, no sólo se basa en ofrecer un producto único en el mercado, por supuesto debe ir acompañado de una visible calidad en su presentación, garantía de uso o consumo, además de alcanzar la satisfacción completa del consumidor. Sin embargo, en la actualidad la fórmula diferenciadora entre dos compañías en el mismo giro comercial o con los mismos ofrecimientos, radica en cualquier valor que permita al cliente sentirse importante para la empresa.



Como hemos dicho, en la actualidad la clave que aumenta las posibilidades de posicionamiento de una empresa está en pensar que “el cliente es primero”. Éste es un hecho que, a pesar de estar presente en la conciencia del entorno corporativo, pocas empresas aprovechan los beneficios que puedan generarse a partir de utilizar esta “filosofía” en sus diferentes interacciones con los públicos externos.

Por lo anterior, una empresa que logre integrar estos valores adicionales a su estrategia corporativa no sólo ganará mayor terreno en el mercado, también será percibida por su competencia como una empresa con alta capacidad estratégica y de planeación, que ha logrado encontrar la fórmula indicada para ganar clientes; siendo que en realidad sólo ha sabido proyectar su identidad corporativa a través de una estrategia enfocada en su público meta y al reforzamiento de su imagen.

### **2.8 Marketing y Publicidad.**

Otro punto que bien vale destacar para terminar de recalcar la importancia de la identidad e imagen corporativa dentro de la planeación estratégica de la empresa, es la relación que estos elementos tienen con el desarrollo de las estrategias de marketing y publicidad.

El marketing y la publicidad, son herramientas de comunicación encargadas de generar mayor respuesta por parte de los clientes al consumo de un producto o servicio en específico. El marketing es la planificación sistemática, la implementación y el control de un grupo de actividades de negocio, pensadas para atraer compradores y vendedores para un mutuo intercambio ventajoso u una transferencia de productos.<sup>124</sup>

---

<sup>124</sup> <http://www.marketingencasa.com/marketing-y-publicidad.html>, 14/07/08, 17:13hrs.

La publicidad, constituye todos los anuncios públicos y pagados hechos mediante un mensaje persuasivo por un patrocinador o anunciante identificado. Es la presentación o promoción que realiza una firma o compañía, de sus productos a los clientes existentes y potenciales.<sup>125</sup>

La publicidad es un elemento de la estrategia de marketing que se encarga de hacer saber a los demás de lo que trata el negocio, producto o servicio que se ofrece. El marketing es un proceso que lleva tiempo así como horas de planificación para que sea efectivo, pues su objetivo es facilitar el intercambio entre la compañía y los clientes.

Es un hecho que la estrategia de marketing y las actividades de publicidad que se desarrollen, deben ir alineadas a la estrategia corporativa de la empresa, y al ser vías de comunicación con el exterior, tendrán que proyectar con mayor claridad la identidad y la imagen de la empresa.

Tanto marketing como publicidad son herramientas que necesitan una buena inversión monetaria para ponerse en marcha. Por ello es recomendable pensar dos veces antes de llevar a cabo una estrategia aislada, ya que los resultados podrían ser contraproducentes; desde un gasto inútil de recursos, hasta afectar seriamente la imagen de la empresa por el simple hecho de no existir coherencia entre lo que es y lo que dice que es.

### **2.9 Auditoria a la estrategia.**

La situación ideal para una empresa es contar con una estrategia corporativa basada en los fundamentos de su identidad, y que a su vez sea capaz de crear la comunicación necesaria para proyectar al exterior una imagen deseada, pero sobre todo, coherente.

---

<sup>125</sup> <http://www.marketingencasa.com/marketing-y-publicidad.html>, 14/07/08, 17:13hrs.

Aún cuando una empresa ponga en marcha una estrategia contemplando todos estos aspectos, constantemente deberá llevar a cabo un análisis que apoye a determinar la eficacia con que dicha estrategia se comunica.

Este proceso analítico primeramente consiste en cotejar, controlar y evaluar todas las formas de comunicación externa e interna. En segundo lugar, debe realizarse una investigación entre los diversos públicos de la empresa para establecer el impacto de todas las comunicaciones sobre la percepción que dichos públicos tienen sobre ella.<sup>126</sup>

La auditoria debe contemplar todas las formas de comunicación impresa y visual: folletos, cartas membretadas, publicidad, etc. Al mismo tiempo, deben obtenerse los materiales de comunicación de sus competidores, pues son un referente para comparar la calidad y el tono de nuestras herramientas.

Lo más importante al realizar este tipo de análisis, es considerar que se trata de decidir si las comunicaciones reflejan con exactitud la identidad de la empresa y el rumbo estratégico que sigue. Siempre debemos preguntarnos: ¿ofrecen una imagen clara y precisa de la organización?

En la auditoria a las comunicaciones internas, habrá que evaluar todo tipo de publicaciones que circulen entre los empleados, desde las formales, hasta las informales; los tabloneros de anuncios, comunicados, conferencias, entre otros; que nos permitan determinar si estos esfuerzos cumplen su objetivo de comunicar la estrategia corporativa y cómo resaltan la identidad de la misma.

Otros elementos de comunicación que también deben considerarse dentro de la auditoria debido a su gran influencia sobre la percepción de los públicos son aquellos que están en todos los detalles de la vida diaria de la empresa, por ejemplo, la forma de atender las llamadas entrantes, la forma de actuar de los

---

<sup>126</sup> Ind, Nicholas. La Imagen Corporativa. Madrid, 1992. Edit. Díaz de Santos, p. 66

vendedores y la indumentaria del personal en general. Asimismo, la arquitectura y el diseño de las oficinas corporativas son factores que igualmente proyectan la identidad corporativa.

Ya que se ha logrado evaluar la estrategia creada y sus formas de comunicarla, corresponde ahora valorar los puntos fuertes y débiles de la imagen que la empresa proyecta y la percepción que tienen los distintos públicos. Así mismo, como ésta ayudará a materializar dicha estrategia, o si la afectará negativamente; además de definir si la estrategia es reconocida y entendida por el público dentro y fuera de la empresa.

Este público tiene especial importancia pues además de estar conformado por los empleados, también incluye a consumidores, analistas de mercado, inversores, banqueros, proveedores y compradores, entidades de gobierno y medios de comunicación. Todos ellos tienen una percepción particular y algo que decir sobre la empresa en cuestión.

Los resultados a la auditoria pueden generar diferentes escenarios para la empresa, uno de ellos es aquel en el que se detecta una coincidencia perfecta entre la imagen y la realidad, caso en el que el proceso de comunicación, ha sido exitoso y únicamente habría que cuidar no limitar el crecimiento futuro de la empresa por temor a modificar la fórmula que la ha llevado a interactuar de manera positiva con sus diferentes públicos.

En otro escenario la imagen puede ser mucho mejor que la realidad, lo cual indica que las comunicaciones de la empresa han sido eficientes para transmitir la imagen deseada, pero operativamente no puede mantenerla. Lo anterior puede resultar de la creación de una imagen sin fundamentos, es decir, que la empresa no ha entendido su identidad y en consecuencia, no la ha sabido proyectar.

También pudiera ser que anteriormente la empresa haya logrado posicionarse exitosamente con sus públicos claves y que esa percepción siga vigente en la actualidad.

Esta situación puede ser riesgosa, ya que es temporal y tarde o temprano los públicos podrían percatarse de la misma, generando un fuerte impacto negativo para la imagen de la empresa.

El escenario más común es aquel donde la realidad es mejor que la imagen y se genera porque las empresas no se preocupan por sus activos intangibles: identidad e imagen corporativa, pues no ha sabido comunicarlos. Las empresas necesitan poner especial atención en la manera de proyectar cuál es su valor y qué rumbo sigue. Si no lo consigue, quiere decir que la empresa no es eficaz en sus comunicaciones.

La auditoria permite determinar si la estrategia llevada a cabo por la empresa está reflejando con precisión su personalidad y su estrategia, y si su imagen refleja con precisión sus atributos fundamentales. Este análisis ayudará a descubrir la fuente de los problemas y resolver las dificultades operativas, ya que el comunicar una imagen exacta o falsa puede ser algo altamente contraproducente.

### **2.10 Crear, consolidar y evaluar.**

El éxito de una estrategia de identidad e imagen corporativa radica en la efectividad de las herramientas de comunicación que se generen. También estará condicionada por la aceptación de todo el personal de la empresa, ya que si no existe un compromiso por parte de los empleados, la estrategia carecerá de validez.

Los empleados no conseguirán transmitir mediante sus actos y actitudes la imagen que la empresa desea proyectar y las herramientas de comunicación como el marketing, la publicidad y las relaciones públicas; se verían negativamente afectados al no existir una línea definida entre la esencia de la empresa y la emisión de mensajes.

La empresa puede apoyarse de una especialista o consultor, para elaborar un sistema de comunicación que respalde su estrategia, y a través de dinámicas específicas ayudar a que el personal asuma la identidad de la empresa. Sin embargo, la tarea principal recae en el personal directivo, pues son lo que principalmente tienen que fomentar la idea de que existe un objetivo y valores en común.

Si bien hemos dicho que toda empresa tiene una identidad, pero lo que realmente importa es la fuerza que tenga esa identidad; lograr uniformidad absoluta en las formas de comunicar, sólo se conseguirá si los empleados asumen perfectamente los valores necesarios para apoyar y respaldar permanentemente la identidad con todos sus actos

La creación y el mantenimiento de una estrategia sólida de identidad e imagen corporativa, se realizará a través de todas las acciones de la empresa y éstas deberán apoyarse mediante programas adicionales que la refuercen. Por ejemplo, de capacitación y cambio, que ayuden a conseguir un compromiso real por parte de todos los que trabajan en la empresa y mantener los valores e ideas que sean importantes para alcanzar el éxito frente a los competidores.

*“La alta dirección cuenta con muchas oportunidades de definir un objetivo corporativo más amplio, de destacar la importancia de las interrelaciones y evitar que las unidades corporativas y los gerentes de sector se comporten como si sólo existieran ellos. Un sólido sentido de valores comunes a toda la empresa y una sólida identidad corporativa*

*constituyen los vínculos fundamentales para reducir el cinismo que pueda existir con respecto a los comités, la solución de los conflictos, etc.*<sup>127</sup>

No se trata sólo de crear, sino de lograr que se compartan un conjunto de valores comunes entre los empleados de una empresa. Se necesita la participación de la gente con poder de decisión para impulsar la adopción de este nuevo cambio organizacional, además de un seguimiento y evaluación permanentes que garanticen la precisión de las decisiones y que evidencien hasta qué punto el personal asume la estrategia en cuestión.

---

<sup>127</sup> Ind, Nicholas. La Imagen Corporativa. Madrid, 1992. Edit. Díaz de Santos, p. 166

### **Conclusiones capítulo 2.**

Aunque la identidad e imagen corporativa van de la mano, cada una tiene elementos particulares que aportan distintos valores a la estrategia corporativa y que se enfocan en distintos públicos.

La identidad corporativa es la esencia y el ADN de la empresa, en ella van implícitas las características que sus fundadores imprimieron: su historia, su cultura, la forma de dirección y los objetivos que quiere cumplir. Es un instrumento estratégico importantísimo, ya que logra unificar el sentir y la percepción de los empleados si se destacan adecuadamente los elementos que la integran: misión, visión y valores.

Si la identidad es bien asimilada por los empleados, puede transformar de manera positiva la cultura corporativa y crear un clima de trabajo que favorezca el desempeño de los empleados y su compromiso para lograr los objetivos individuales y corporativos. Además, la identidad es la base para la creación de mensajes dirigidos al público interno y externo.

Por otro lado, la imagen corporativa es la proyección de la identidad a través de distintas herramientas de comunicación, con la finalidad de estimular la percepción de los públicos externos y crear cierto significado, concepto o idea de la empresa, que beneficie su posición en el mercado y frente a sus competidores.

La imagen corporativa da a la empresa un valor diferenciador y duradero a la empresa. Colabora en la construcción de la reputación corporativa, ya que delinea las acciones de la empresa: su ética, las actitudes, responsabilidad social y su proceder. Imagen y reputación en conjunto generan una opinión más sólida de la empresa.



Mientras la imagen es la cara visible de la empresa, la identidad posee los fundamentos de la misma, y la identidad se convierte en imagen a través de comunicación y de las técnicas escogidas para transmitir los mensajes al exterior.

Tanto identidad como imagen son elementos que deberán estar presentes al desarrollar una estrategia corporativa, debido a la distinta interacción que la empresa deberá generar con sus públicos: internos y externos (mercado y competidores). Y a la par de toda la estrategia, sus actividades deberán someterse constantemente a una auditoría para comprobar la efectividad de sus acciones.

Finalmente, cualquier estrategia alcanzará su éxito completo, una vez que los empleados hayan logrado interiorizar la identidad de la empresa y que colaboren en la proyección de una imagen congruente. Esta tarea recaerá principalmente en los miembros de la dirección, quienes primordialmente deberán proyectar una actitud abierta al cambio y transmitir esta posición a los subordinados.

**Capítulo 3.**  
**Delta Networks Systems.**

El presente estudio está enfocado en analizar el caso de Delta Networks Systems, una empresa dedicada a ofrecer servicios de seguridad informática<sup>128</sup> y que a pesar de tener un enorme potencial concentrado en sus recursos humanos y tecnológicos, no ha logrado potencializarlos a través de una estrategia corporativa.

El giro comercial de la empresa está inmerso en el campo tecnológico, lo cual la obliga a mantenerse a la vanguardia en cuanto a sus ofrecimientos, así como a la capacitación de sus empleados. Necesita proyectar a sus clientes recurrentes y posibles, que son la mejor alternativa del mercado para encargarse de sus requerimientos tecnológicos; sin embargo, Delta Networks Systems, como muchas otras empresas, ha dado prioridad a la venta y cierre de negocios aleatorios, por encima de generar una estrategia formal fundamentada en su identidad e imagen corporativa.

La empresa no tiene una forma definida para crear mensajes y comunicarse con sus públicos de interés. En el estudio que en este capítulo se desarrollará, veremos claramente como Delta Networks Systems es un ejemplo de la falta de coherencia en los mensajes internos y externos, lo que ha causado una serie de impactos no satisfactorios al momento de interactuar con clientes y socios de negocios.

---

<sup>128</sup> La **seguridad informática** consiste en asegurar que los recursos del sistema de información (material informático o programas) de una organización sean utilizados de la manera que se decidió y que el acceso a la información allí contenida así como su modificación sólo sea posible a las personas que se encuentren acreditadas y dentro de los límites de su autorización. ([http://es.wikipedia.org/wiki/Seguridad\\_inform%C3%A1tica](http://es.wikipedia.org/wiki/Seguridad_inform%C3%A1tica))

En la actualidad, Delta Networks Systems ha conseguido cierto posicionamiento en el mercado informático, pero no se han logrado cumplir las expectativas de la dirección en cuanto a crecimiento y desarrollo. Esta situación ha comenzado a despertar diversas inquietudes al interior, que están llevando a la empresa a una nueva etapa de reestructuración y planificación, que contribuyan a lograr la posición deseada de la empresa en su mercado.

Por su parte, Delta Networks Systems, necesitará coordinar estos cambios con la reacción por parte de sus integrantes, quienes serán los principales impulsores de esta nueva etapa para la empresa, pero también el primer público que tendrá que adaptarse a este cambio, así como aceptar y convencerse con la nueva propuesta corporativa.

Este escenario nos lleva a analizar la situación de la empresa y colaborar con alternativas que apoyen a definir una estrategia corporativa funcional, a la par de establecer una estrategia de comunicación para generar herramientas efectivas tanto al interior como al exterior y que sirvan como refuerzos positivos al posicionamiento vigente de Delta Networks Systems.

### **3.1 Antecedentes.**

El surgimiento de las empresas especializadas en seguridad informática y redes, se da a partir del desarrollo de tecnología de punta para hacer más eficiente la transmisión de diferentes tipos de información, ya sean datos comunes y corrientes, e incluso información altamente confidencial.

La información es uno de los principales activos para una empresa, y más aún estar en continua comunicación, lo cual beneficia potencialmente el desarrollo de distintas actividades, sin embargo, también presenta una contra parte negativa ya que durante el proceso para compartir información, pueden encontrarse distintas amenazas o brechas de seguridad.

Los piratas informáticos, mejor conocidos como “hackers”<sup>129</sup>, son expertos en una o varias ramas de la informática, que buscan irrumpir en las comunicaciones y apoderarse de la información de las empresas comprometiendo los sistemas con fines ilícitos o simplemente en busca de reconocimiento público.

Estos “hackers” utilizan diversos métodos para lograr sus fines que van desde la creación de un virus, hasta complicados ataques utilizando las vulnerabilidades de los sistemas operativos actuales para acceder y poner en riesgo la infraestructura informática de la empresa.

Estos ataques son posibles debido a la poca seguridad que existe en las comunicaciones mismas, incluyendo la famosa Internet que es uno de los principales medios de propagación de códigos maliciosos sobre todo por el crecimiento de las famosas redes sociales y programas p2p (programas para compartir y descargar información), parte fundamental del concepto de Web 2.0.<sup>130</sup>

En la actualidad es difícil imaginar un mundo sin las facilidades que ha traído Internet. Su crecimiento fue el detonador que hizo posible el desarrollo de tecnologías que nos permitieran conectarnos vía inalámbrica en cualquier lugar a través de dispositivos móviles capaces de comunicarnos con todo el mundo. Los proveedores de servicios de Internet, han facilitado los alcances de las conexiones y por ello, ahora es posible estar en línea desde aeropuertos, tiendas, cafeterías, restaurantes, etc.

---

<sup>129</sup> **Hacker** es el neologismo utilizado para referirse a un experto (véase gurú) en varias o alguna rama técnica relacionada con la informática: programación, redes de computadoras, sistemas operativos, hardware de red/voz, etc. Se suele llamar hackeo y hackear a las obras propias de un hacker. (<http://es.wikipedia.org/wiki/Hacker>)

<sup>130</sup> **Web 2.0**, término acuñado por Tim O'Reilly en 2004 para referirse a una segunda generación de Web basada en comunidades de usuarios y una gama especial de servicios, como las redes sociales, los blogs, los wikis o las folcsonomías, que fomentan la colaboración y el intercambio ágil de información entre los usuarios. ([http://es.wikipedia.org/wiki/Web\\_2.0](http://es.wikipedia.org/wiki/Web_2.0))

Dado el gran crecimiento de Internet y de las amenazas que en ella habitan, se ha generado una gran inquietud por mantener seguros los sistemas que se utilizan para la distribución de la información. Consecuentemente, se ha dado pie al surgimiento de empresas encargadas de proporcionar servicios de seguridad frente a las distintas amenazas informáticas, para mantener la continuidad de los negocios y la reducción de daños.

Cuando una empresa está protegida informáticamente, se considerada una empresa segura, es decir, que es capaz de mantener la integridad de su información. Lo anterior colabora a mantener la competitividad, rentabilidad e imagen comercial. Asimismo, en los últimos años se ha generado una dependencia tal de sistemas informáticos, que al paso del tiempo se han convertido en partes esenciales de muchos negocios o en negocio por sí mismo.

La concientización en torno a la importancia de mantener fuera de peligro tanto información como infraestructura, ha orillado a las empresas a pensar cada vez más en destinar presupuesto para invertir en medidas seguridad informática, lo cual ha contribuido en el crecimiento de este mercado y por lo tanto, en la aparición de empresas que ayudan a lograr disminuir y mitigar los riesgos informáticos a través de la investigación continua de nuevos peligros, así como el desarrollo de distintas tecnologías para este mismo fin.

### **3.2 Contexto actual de las empresas y mercado tecnológico.**

Con el panorama anterior y la mencionada proliferación de empresas enfocadas en ofrecer servicios de seguridad informática (nivel de seguridad a través de routers, firewalls, antivirus, respaldos, detección de intrusos, privacidad de redes, entre otros) el mercado ha crecido, así como la competencia entre compañías de la misma talla.

Este giro comercial se ha convertido en un negocio rentable y vigente debido al constante avance tecnológico, así como la aparición de nuevas y más sofisticadas amenazas.

Lo anterior, naturalmente ha incrementado el nivel de competitividad de éstas empresas, tanto en el rubro de la creación de servicios innovadores, así como tecnologías capaces de combatir las amenazas que surgen día a día; pero también en el desarrollo de mensajes que comuniquen a su público meta sus ofrecimientos y logren convencerlo de que poseen la mejor alternativa para cuidar de su información.

Las empresas enfocadas en tecnología y seguridad informática, no están exentas de tener que desarrollar acciones para posicionarse en el mercado y crear una imagen favorable en torno a sus ofrecimientos generando un sentimiento de confianza en sus clientes.

Sobre todo en las empresas de tecnología, tener una imagen acorde al giro comercial y que realmente proyecte al exterior la capacidad de la compañía para ofrecer servicios funcionales y de calidad, es importantísimo. Estas empresas deben proyectar atributos como innovación, seguridad, tecnología y experiencia; pues es lo que están vendiendo a través de lo que ofrecen.

El mundo empresarial de la tecnología, es particularmente un sector difícil de convencer en cuanto a los beneficios de tener una imagen corporativa coherente con el ser de la misma, sobre todo porque la naturaleza de este ámbito, deja muy poco lugar a las emociones y percepciones sensoriales.

La tecnología debe comprobar con hechos su eficacia; sin embargo, en un mercado donde la competencia y los ofrecimientos creados a partir de una misma necesidad son diversos, la única solución es recurrir a la comunicación y a generar

valores agregados capaces de inclinar la balanza a favor de un servicio, por encima de otro.

En nuestros días, ya no es tan extraño toparnos con grandes campañas de mercadotecnia y publicidad de empresas dentro del giro tecnológico. Como ejemplo podemos mencionar a compañías como Microsoft Corp., Apple, Dell, entre otras; debido a que se han dado cuenta de la importancia de mantenerse a la vanguardia tecnológica, así como comunicativa.

Por otro lado, las empresas tecnológicas también están pasando por una etapa de humanización, refiriéndonos a que se está dando mayor importancia y lugar a sus colaboradores, tras haber descubierto el potencial de desarrollo y productividad de un empleado satisfecho profesionalmente.

Estas empresas han empezado a considerar a sus empleados no sólo herramientas de ejecución, sino elementos claves en el crecimiento del negocio en general. Basta echar un vistazo a las condiciones de trabajo que compañías como Google, Inc., otorgan a sus empleados y paralelamente analizar el crecimiento que ha tenido dicho corporativo, para comprobar que el éxito de una empresa tiene mucho que ver con la cultura y clima organizacional.

Por supuesto, no todas las empresas tienen las capacidades de Google Inc., sin embargo, generar acciones relativas al fortalecimiento de la identidad corporativa, puede ganar la lealtad y compromiso de los empleados, y consecuentemente, beneficios generales para la compañía.

Así pues, las empresas de tecnología tienen un enorme abanico de posibilidades de crecimiento en su mercado y al interior de la misma; siempre y cuando no menosprecien los beneficios de tener una comunicación clara con sus públicos y generar un valor adicional a sus ofrecimientos.

### 3.3 Delta Networks Systems.

Delta Networks Systems es una empresa preocupada por ofrecer la tecnología de punta y los servicios más avanzados del mercado, que garanticen la mayor protección informática a compañías de cualquier dimensión.

De acuerdo a la información tomada de su página web, la empresa se presenta a sí misma de la siguiente manera:

*“Delta Networks Systems es una empresa fundada en 1993, dedicada a ofrecer Soluciones y Servicios de Tecnologías de Información (TI) relacionados con los más demandantes requerimientos del mercado*

*Cuenta con amplia experiencia en el diseño, creación e implementación de redes y servicios, seguridad informática y contratos de mantenimiento.*

*Su objetivo es proporcionar a su empresa un servicio de alta calidad. Para ello contamos con un equipo de consultores con vasta experiencia en el medio de telecomunicaciones, Seguridad y ambientes multi-proveedor, así como con el respaldo de los mejores fabricantes de tecnología, permitiéndonos proporcionarle el servicio que mejor se adapte a sus requerimientos y necesidades.*

*Delta Networks Systems se ha caracterizado por ser pionero en la implementación de tecnologías de última generación, con la finalidad de proveer a nuestros clientes de soluciones que le permitan ahorrar tiempo, esfuerzo y costos.*



*Como empresa de tecnología Delta Networks Systems se encuentra en constante investigación de nuevos productos y servicios de seguridad y redes, innovando en el mercado e ingresando al mercado mexicano tecnologías como:*

- *Extreme Networks*
- *Juniper (Routers) – NetScreen*
- *F5*
- *Converged Access (Sitara Networks)*
- *e-Security*

*Debido a su perfil de innovación, ofrecen como ventaja competitiva:*

- *Empleo de herramientas con tecnología de punta e investigación permanente de nuevos horizontes tecnológicos.*
- *Nuestro compromiso con las organizaciones es garantizar el máximo aprovechamiento de su tecnología.*
- *Proveer a nuestros clientes de Ingenieros certificados y especializados en múltiples productos de conectividad y seguridad.*
- *Durante varios años nuestro personal ha creado relaciones con fabricantes y distribuidores, lo que nos mantiene posicionados y reconocidos en este medio.*
- *Contamos con el Conocimiento y la experiencia en todo el proceso de integración de TI y sistemas (Optimización, Seguridad y Convergencia).<sup>131</sup>*

Delta Networks Systems surge de la idea de tres emprendedores: Eduardo Ruíz, Celerino Torres y José Flores. El ingeniero Eduardo Ruíz se desempeñaba como Gerente de Servicios para la empresa ANIXTER. Celerino Torres trabajaba para Fore Systems y José Flores formaba parte del equipo de la empresa NORTEL.<sup>132</sup>

---

<sup>131</sup> [www.dnsinternational.com](http://www.dnsinternational.com), 28/08/07, 12:52hrs

<sup>132</sup> **Nortel** es una empresa líder con presencia en más de 150 países en todo el mundo, que brinda capacidades de comunicación a través de tecnologías de próxima generación, útiles tanto para proveedores de servicio

Sin embargo, después de una serie de movimientos laborales, los tres ingenieros coinciden en que es momento de independizarse e iniciar su propio negocio.

En los inicios de la empresa, Eduardo Ruíz consigue como uno de sus primeros clientes al corporativo Liverpool, y a falta de una oficina fija, los empresarios utilizan los restaurantes Mary Callender's y Villa María, como oficinas temporales.

Con el tiempo, Delta Networks Systems comienza a crecer y establecerse en el mercado; sin embargo, además de Eduardo Ruíz, ninguno de los otros socios aportaban capital a la empresa y las diferencias se hacen presentes. Así que, buscando lo mejor para la compañía, Eduardo Ruíz decide comprar a José Flores sus acciones por \$5000 dólares, quien acepta la oferta y se retira a Miami, USA; para desarrollar proyectos propios.

Por su parte, Celerino Torres no acepta el monto de dinero para la compra de sus acciones, pero deja la dirección general de Delta Networks Systems a Eduardo Ruíz. Celerino Torres se muda a Houston para desarrollar proyectos individuales y hasta hoy, sigue siendo socio de la empresa con un 9% en la participación de las utilidades.

El nombre de la empresa Delta Networks Systems, comenta Eduardo Ruíz, fue un error de registro, ya que el nombre original de la empresa debía ser "Delta Network Systems", pero debido a los numerosos trámites que debían realizarse para corregirlo, Eduardo Ruíz decide dejarlo así.

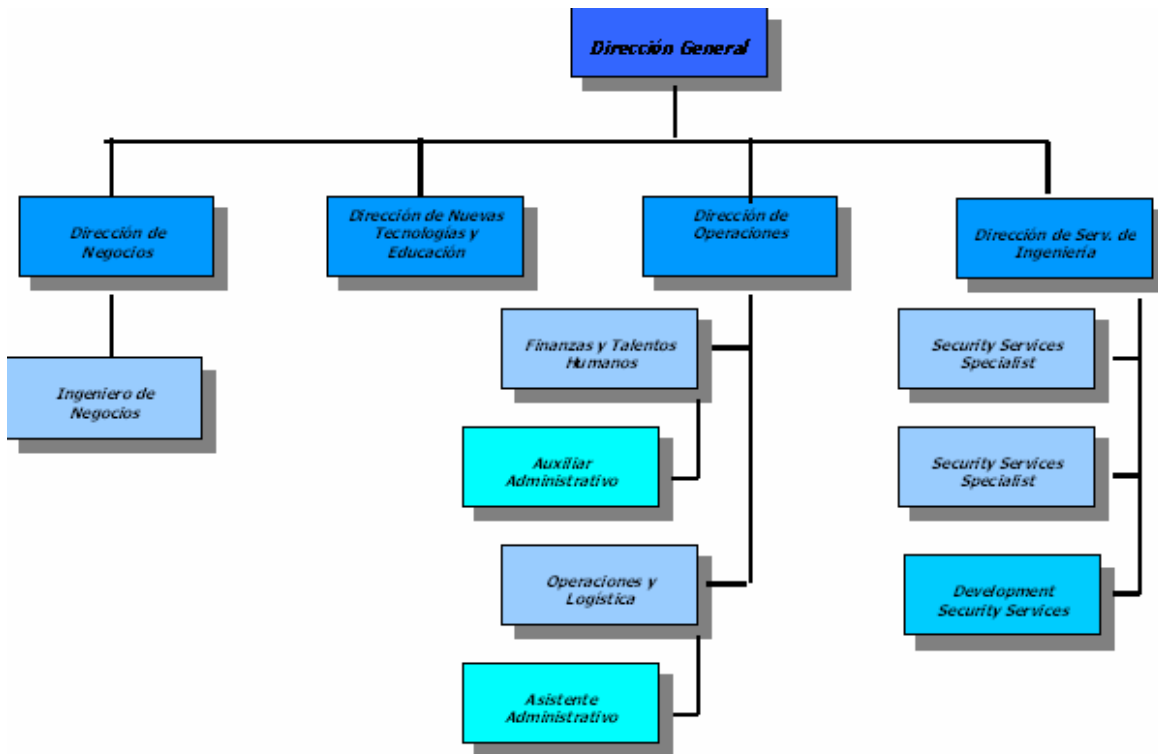
Al paso de los años, la identidad e imagen corporativa de Delta Networks Systems ha pasado por algunos cambios, causados principalmente por distorsiones en su uso y bajo estos principios el día de hoy colaboran en la empresa un total de 19 empleados.

### 3.3.1 Estructura.

La empresa está compuesta en primera instancia un Director General y una asistente ejecutiva, y durante muchos años, la estructura de Delta Networks Systems, estuvo dividida de la siguiente manera:

- **Departamento de Negocios** (contacto con clientes, ventas, desarrollo de propuestas, cotizaciones.)
- **Departamento de Ingeniería** (soporte técnico, atención a clientes, mantenimiento de equipo, instalación y servicios especiales.)
- **Departamento de Operaciones** (actividades administrativas y contables de la empresa)
- **Departamento de Educación** (impartición de cursos, evaluaciones y certificaciones)

### 3.1 Organigrama Delta Networks Systems



Fuente: Archivos Delta Networks Systems.

Sin embargo, la empresa busca ofrecer un servicio mucho más especializado en las distintas áreas de consultoría en sistemas de seguridad, por ello se llevó a cabo una reestructuración de áreas de trabajo que apoyaran este objetivo y que permitieran reforzar el trabajo de los especialistas, así como la calidad de los ofrecimientos. Así pues, se crearon las siguientes áreas de trabajo:

“**Costumer Solutions**”, se encarga de atender y dar seguimiento a todas las necesidades de clientes dentro del rango de pequeñas y medianas empresas. Está integrado por ocho ingenieros, divididos a su vez en *Business Engineer* (Ingeniero de Negocios), encargados atención a clientes, consultoría y asesoría, desarrollo de propuestas, cotización de proyectos, labor de venta y captación de clientes nuevos.

Los ingenieros técnicos o *Technical Engineer*, colaboran en la consultoría y asesoría especializada, así como en el desarrollo de propuestas. Se encargan también de dar soporte en sitio (directo en las instalaciones del cliente), instalaciones y mantenimiento de equipos y redes; así como asesoría en seguridad informática a menor escala.

Finalmente, los ingenieros de soporte o *Support Engineer*, se encargan de dar soporte remoto, es decir, desde las instalaciones de Delta Networks Systems, ya sea vía telefónica o por correo electrónico; así como del monitoreo a las actividades de los sistemas de sus clientes.

“**Professional Services**”, está integrado por cuatro ingenieros con un mayor grado de experiencia, quienes se encargan de proporcionar servicios de consultoría especializada para corporativos y macro empresas.

En este departamento se lleva a cabo la captación de clientes nuevos, así como el desarrollo de proyectos especiales según las necesidades de la empresa en cuestión. Brindan asesoría interna a los ingenieros de “**Costumer Services**” y dan

seguimiento a las actividades y servicios de monitoreo realizadas por los ingenieros de soporte. También tendrán a su cargo la preparación e impartición de cursos de certificación en diferentes tecnologías.

Finalmente, se encuentra “**Operations and Financial Services**”, integrado por tres personas encargadas de todas las actividades administrativas y financieras: trato con proveedores, cuentas por pagar, compras, servicios de mensajería, etc. Asimismo, en este departamento se llevarán a cabo todas las actividades relativas al mercadeo, publicidad y difusión de la empresa, para darla a conocer.

Se pretende que con estos cambios, se encamine adecuadamente a los ingenieros según su grado de experiencia y su perfil profesional; y en consecuencia se apoye el posicionamiento de servicios ante clientes y posteriormente, el cierre continuo de proyectos.

Una vez que esta nueva estructura quede bien establecida, se tiene proyectado empezar a trabajar sobre una estrategia de desarrollo organizacional, en donde se definan planes de carrera, estímulos, prestaciones, entre otros beneficios.

### **3.3.2 Filosofía Organizacional.**

La filosofía de la empresa está compuesta por misión y visión únicamente. No hay una definición de los valores bajo los que se trabaja en Delta Networks Systems, y sólo se habla de un objetivo general, marcado en la descripción de servicios en la página web.

Los empleados conocen vagamente la filosofía de la empresa, además de que la redacción de misión y visión se queda corta con la real proyección que se quiere dar a la empresa. No existe un manual o documento oficial, en donde se formalice la identidad corporativa, ni los lineamientos de imagen corporativa.

### **Misión**

“Proporcionar servicios de consultoría especializada que permitan obtener a las organizaciones el mayor beneficio de sus tecnologías de información.”

### **Visión**

“Lograr un crecimiento sostenido que nos permita alcanzar una posición destacada dentro de las empresas líderes en el mercado de Tecnología de Información y de Seguridad.”

*“Nuestro objetivo es proporcionar a su empresa un servicio de alta calidad. Para ello contamos con un equipo de consultores con vasta experiencia en el medio de telecomunicaciones, Seguridad y ambientes multi-proveedor, así como el respaldo de los mejores fabricantes de tecnología, permitiéndonos proporcionarle el servicio que mejor se adapte a sus requerimientos y necesidades.”<sup>133</sup>*

### **3.2 Logotipo Delta Networks Systems**



---

<sup>133</sup> [www.dnsinternational.com](http://www.dnsinternational.com), 28/08/07, 14:40hrs

### **3.3.3 Posición en el mercado y competencia.**

El mercado tecnológico y de servicios de seguridad informática, es uno de los principales sectores en crecimiento debido a la alta demanda de soluciones informáticas en seguridad y redes, así como al acelerado desarrollo de nuevas tecnologías y la aparición de nuevas amenazas como virus, hackers, entre otras.

En México existen diferentes empresas proveedoras de soluciones en seguridad informática, desde grandes corporativos, hasta empresas de menor tamaño.

Por su perfil, dimensiones, número de empleados, portafolio de servicios, tipo de clientes, etc.; se consideran a las siguientes empresas competencia directa de Delta Networks Systems:

a) Scitum<sup>134</sup>



**Descripción:** Es una empresa compuesta por especialistas en procesos y técnicos expertos cuyo objetivo principal es ayudar a las empresas y organizaciones a prever y solucionar conflictos que se presenten en nichos de mercado de alta especialización; así como generar soluciones efectivas a través de su conocimiento, experiencia y visión del mercado informático.

**Servicios:** Consultoría en Seguridad.  
Integración tecnológica.  
Servicio de Seguridad administrada.

**Filosofía Organizacional**

**Misión:** “Construir con nuestros clientes una relación que agregue valor a su organización, a través de servicios profesionales en procesos y tecnología de información.”

**Visión:** “Consolidar un grupo de personas y un modelo de servicios profesionales que, bajo los más altos estándares de calidad, nos otorgue el reconocimiento de nuestros clientes y una clara posición de liderazgo en el mercado.”

---

<sup>134</sup> [www.scitum.com.mx](http://www.scitum.com.mx). 22/07/08, 14:23 hrs



b) Protgt.<sup>135</sup>



**Descripción:** Es una empresa Mexicana, integrada por personal certificado en Seguridad y Protección de la Tecnología de la Información, cuentan con personal que ostenta Certificaciones de Auditor de Sistemas de Información e [www.protgt.com.mx](http://www.protgt.com.mx). Ingeniero de Seguridad de Sistemas de Información reconocidos por ISC2 y por ISACA.

**Servicios:** Servicios de Consultoría.  
Servicios de Instalación y Configuración.  
Soporte de Seguridad.  
Talleres de Sensibilización.  
Servicios Administrados de Seguridad.

**Filosofía Organizacional**

**Misión:** “Convertirnos en proveedores de soluciones y servicios de seguridad y protección de la Tecnología de la Información en México y Latinoamérica, integrando prácticas, procesos, soluciones y herramientas de calidad a nivel clase mundial.”

---

<sup>135</sup> [www.protgt.com.mx](http://www.protgt.com.mx), 22/07/08, 15:25hrs.

**c) Grupo Scanda.**<sup>136</sup>



**Descripción:** Es un grupo integrado por ocho empresas especializadas en diferentes nichos de tecnología importantes para la integración de soluciones de negocio, desde la perspectiva del cliente. Ha implementado diversos proyectos complejos de TI, lo cual les ha creado las bases prácticas de trabajo y metodologías propias en beneficio de sus clientes.

**Servicios:** Educación.  
Comunicaciones.  
Infraestructura.  
Outsourcing.  
Auditoría.  
Business Intelligence.  
Seguridad.

**Filosofía Organizacional**

**Misión:** “Transformar tecnología en valor para el cliente”

**Visión:** “Ayudar a la organización a adquirir capacidades sobre las cuales construir ventajas competitivas ante sus clientes. Estas capacidades son: Habilitar, Controlar y Mejorar para Transformar a la Empresa.”

**Valores:** Excelencia, Humildad, Compromiso, Conocimiento, Respeto y Unidad

---

<sup>136</sup> [www.scanda.com.mx](http://www.scanda.com.mx), 22/07/08, 15:31hrs.

En diferentes ocasiones, Delta Networks Systems se ha visto compitiendo en distintas licitaciones y en diversos proyectos, contra los ofrecimientos de estas empresas; resultando en algunas ocasiones superior en su propuesta, pero también se ha visto superada por alguna de las anteriores y por diversas circunstancias.

### **3.4 Diagnóstico Organizacional.**

Para llevar a cabo esta propuesta, se llevó a cabo un diagnóstico cuyos resultados arrojan un panorama más amplio sobre el contexto actual de Delta Networks Systems.

#### **ANÁLISIS INTERNO**

##### **- Descripción de la empresa.**

- Delta Networks Systems es una empresa líder en el mercado, que ofrece *Servicios de Consultoría* especializada en Seguridad y en Telecomunicaciones con una amplia experiencia en *Ambientes Multivendedor*, Integración de Tecnologías, Aplicaciones, Servicios y Puesta a punto de redes corporativas de cualquier tamaño.
- Delta Networks Systems tiene 15 años de experiencia en el mercado de tecnologías de la información.
- La empresa se encuentra en un proceso de reestructuración que busca posicionar a Delta Networks Systems como una empresa especializada, primordialmente, en seguridad informática.
- Se busca que Delta Networks Systems se presente ante sus públicos como una empresa especializada, vanguardista, pionera en tecnología, servicios y productos.
- Esta reestructura condujo a una nueva división de departamentos y funciones.

- Sus servicios y productos también se están redefiniendo para adecuarse a la nueva estrategia corporativa de la empresa y para apoyar la imagen de tecnología de punta pensada en esta nueva estrategia corporativa.
- Existe un nuevo planteamiento sobre la estrategia corporativa que estará vigente; sin embargo, es prioritario formalizarla y comunicarla a todos niveles de la organización para trabajar sobre una misma línea de negocio y hacia un mismo objetivo.

#### **- Historia.**

- Delta Networks Systems nace en 1993 de la idea de tres emprendedores: Eduardo Ruíz, Celerino Torres y José Flores.
- Eduardo Ruíz se desempeñaba como Gerente Nacional de Servicios para la empresa ANIXTER. Celerino Torres trabajaba para Fore Systems y José Flores formaba parte del equipo de la empresa NORTEL.
- Los tres ingenieros deciden independizarse.
- Para este momento, Celerino Torres poseía la empresa Delta Network Security Systems, registrada en Houston, USA.
- Después de unos años, deciden registrar la empresa en México como ahora se conoce.
- Uno de sus primeros clientes fue el corporativo Liverpool y a falta de una oficina fija, los empresarios utilizan los restaurantes Mary Challender y Villa María, como oficinas temporales.
- Con el tiempo, los fundadores tienen fricciones y Eduardo Ruíz queda a cargo de la empresa.
- El nombre de la empresa Delta Networks Systems fue un error de registro no corregido en sus inicios, el nombre original de la empresa debía ser Delta Network System.

**- Ubicación.**

- 1° Cerrada de Luz Saviñón #24, Col. Del Valle C.P. 03100, Delegación Benito Juárez, México D. F.  
Teléfono: 5543 0717

**- Organización.**

- Falta organigrama actualizado de acuerdo a la nueva estructura.

<b>Dirección General</b>	Eduardo Ruíz		
<b>Asistente Ejecutiva</b>	Alejandra Rodríguez		
<b>Costumer Solutions</b>	<b>Business Engineer</b>	<b>Technical Engineer</b>	<b>Support Engineer</b>
Departamento encargado de dar atención en las áreas de ventas, técnica y de soporte, a pequeñas y medianas empresas.	Verónica López Nancy Aguirre César Aceves	Oscar Castro Juan Carlos Cruz Xavier Hernández	Ismael Robles Selene Estrada Sergio Cuautlé
<b>Professional Services</b>	Esteban San Román Reyna Rabadán Jorge Osorio Jessica Mercado		
Encargados de dar asesorar y llevar a cabo proyectos especializados para empresas grandes. Asimismo, se encargan de impartir cursos de capacitación.			
<b>Operations and Financial Services</b>	Paloma Orozco Eva Barbosa Juan Carlos Flores		
Actividades administrativas y contables de la empresa, así como de publicidad y mercadotecnia.			

- Población de la empresa: 19 personas. Edades entre 22 y 29 años. Directores entre los 40 y 45 años.
- La empresa está conformada por profesionales en ingeniería, sistemas, cibernética, seguridad y telecomunicaciones. Cuenta con dos personas con perfil administrativo.
- Asesoría externa en materia jurídica y contable.
- La empresa estuvo dividida en cuatro departamentos: Ingeniería, Negocios, Educación y Operaciones.
- El proceso de reestructuración de la empresa, lleva a realizar una nueva división en cuanto a departamentos y funciones.
- Necesidad de formalizar y definir procedimientos, según nuevos cambios.

### - Servicios y productos.

- Los servicios vigentes de la empresa son:

#### **a) Consultoría**

- ✓ Monitoreo, Diagnóstico y Análisis de Redes.

#### **b) Seguridad**

- ✓ Ethical Hacking.
- ✓ Vulnerability Assessment.
- ✓ Security Assessment.
- ✓ Análisis y Depuración de Políticas de Dispositivos de Seguridad.
- ✓ Security Implementation.
- ✓ Disaster Recovery & Business Continuity.

#### **c) Servicios Administrados.**

- ✓ DNS - Management Services.
- ✓ DNS - Monitoring Services.
- ✓ Soporte técnico.
- ✓ Portafolio de Servicios de Soporte.

#### **d) Uso de tecnología de nueva generación en procesos, materiales y productos.**

- La reestructuración afectará también a los servicios de la empresa, en busca de solidificar los ofrecimientos.
- Inversión de la empresa para la creación de un centro de monitoreo con tecnología de punta, que amplíe la oferta de servicios.
- La nueva definición de servicios maneja las siguientes propuestas:
  - a) Redes.**
    - ✓ Análisis de Redes.
  - b) Seguridad.**
    - ✓ Análisis de Riesgo.
    - ✓ Análisis de Vulnerabilidades.
    - ✓ Pruebas de Penetración.
    - ✓ Afinación y Optimización de Infraestructura.
    - ✓ Recuperación de desastres y continuidad del negocio.
    - ✓ Análisis de Cumplimiento.
  - c) Security Operation Center.**
    - ✓ Administración de Dispositivos.
    - ✓ Monitoreo de Dispositivos.
    - ✓ Noticias de Seguridad.
  - d) Educación.**
    - ✓ Introductorios – Fast Startup.
    - ✓ Intermedios – Cursos de Fabricantes.
    - ✓ Tecnología en Seguridad.
    - ✓ Redes y Protocolos.
    - ✓ Estándares y Cumplimiento.
    - ✓ Aspectos Logísticos y Comerciales.

- Delta Networks Systems ha fungido como distribuidor de distintas tecnologías como:
  - ✓ Extreme Networks.
  - ✓ Juniper – NetScreen.
  - ✓ F5.
  - ✓ Converged Access.
  - ✓ e-Security.
  - ✓ Avaya.
  - ✓ 3Com.
  - ✓ Dell.
  - ✓ Barracuda.
  - ✓ Biolink.
  - ✓ McAfee.
  - ✓ Cisco.
  - ✓ Websense.
  - ✓ Nortel.
  - ✓ Sun.
- La nueva estrategia corporativa, ha considerado estrechar alianzas con cuatro fabricantes exclusivamente, con la finalidad de que la empresa tenga personal certificado en el manejo de estas tecnologías:
  - ✓ Novell.
  - ✓ Juniper.
  - ✓ ClearSight.
  - ✓ Enterasys.
- El resto de las marcas se manejarán de manera secundaria y Delta Networks Systems fungirá únicamente como distribuidor.
- Necesidad de formalizar esta estrategia en cuanto a la posición de Delta Networks Systems y su forma de manejar los productos de los distintos fabricantes, ya que en ocasiones, se sigue buscando ganar proyectos que implican el manejo de otras tecnologías.

### **- Instalaciones.**

- Las oficinas de Delta Networks Systems están ubicadas en una casa habitacional (2 pisos) acondicionada para la instalación de cubículos.
- Buen estado de las instalaciones en general.
- Fachada no da la impresión de ser oficina.



- Exterior blanco con detalles en rojo. Interior en amarillo con detalles en azul y piso laminado.
- Decoración minimalista: reconocimientos enmarcados, cuadros en madera, lámparas colgantes. Logotipo en recepción.
- Divisiones a la medida de acuerdo a los espacios requeridos por cada departamento.
- Uniformidad y buenas condiciones en mobiliario.
- Dos baños, sala de juntas, jardín bien podado. Cocina y comedor independientes al espacio de oficinas.
- Paredes interiores en color blanco, amarillo y azul, con acabados en madera.
- Ventanales amplios.

#### **- Infraestructura.**

- 18 aparatos telefónicos con 5 líneas disponibles.
- 18 equipos de cómputo. 10 computadoras portátiles y 8 computadoras de escritorio.
- Paquetería básica Office instalada en todos los equipos.
- Acceso a Internet en todos los dispositivos.
- Protección con antivirus avanzados en todas las computadoras.
- Uso de software agenda Goldmine.
- Uso de software de mensajería y llamadas en línea, Skype
- Security Operations Center (SOC) con 3 pantallas (50”) de monitoreo.
- Equipos demo de distintos fabricantes para realizar pruebas.
- Site acondicionado para soportar tráfico de equipos.

- Herramientas de monitoreo para tecnologías como:
  - ✓ Ethernet
  - ✓ FastEthernet
  - ✓ GigabitEthernet
  - ✓ Enlaces E1
  - ✓ Enlaces Seriales
  - ✓ ATM
  - ✓ Token Ring.
- Uso continuo de tecnologías como:
  - ✓ Novell.
  - ✓ Juniper.
  - ✓ ClearSight.
  - ✓ Enterasys.

### **- Comunicación.**

#### Comunicación organizacional.

- Falta de asesoría en comunicación que oriente a Delta Networks Systems en su comunicación interna y externa.
- Necesario definir procesos internos, funciones y actividades de cada departamento y empleado, según nueva estructura de la empresa.
- Carencia de un organigrama que muestre la nueva estructura y funcionamiento de la empresa.
- Existencia de filosofía organizacional; sin embargo, no es vigente ni coherente con la nueva estructura interna.
- Los empleados no conocen ni se identifican con la filosofía organizacional de la empresa.
- Imagen corporativa obsoleta y sin formalizar. No coherente con la nueva estrategia corporativa de la empresa.
- Ausencia de una reestructuración de los elementos que conforman la identidad corporativa de Delta Networks Systems.

- Inexistencia de estrategias de comunicación interna en relación a definición de flujos de comunicación, fomento al uso de medios de comunicación formales, cuidado en los procedimientos de trabajo, atención a necesidades de capacitación a empleados, etc.
- No hay señalización que distinga las distintas áreas, así como los diferentes servicios (baño, sala de juntas, comedor)
- No existen estrategias de comunicación externa.
- Estrategias de mercadotecnia y publicidad escasas, debido a poca respuesta a raíz de las inversiones hechas anteriormente.
- Identidad e imagen corporativa no alineadas a la nueva estrategia corporativa.

#### Cultura Organizacional.

- Existe una identidad corporativa (misión, visión); sin embargo no es vigente ni coherente con la nueva estructura de la empresa.
- La empresa carece de definición de valores y objetivos, que propicien la creación de una cultura que caracterice el trabajo y los ofrecimientos.
- A pesar de que la mayoría de los empleados, muestran un alto sentido de compromiso hacia la empresa, no existen elementos formales que propicien la identificación entre empleado-empresa.
- Fuerte hincapié en el trabajo en equipo.
- No se ha logrado la internalización de los conceptos de identidad corporativa por parte de los empleados.
- Los empleados han creado una serie de actividades de convivencia informales (juegos) que sirven para celebrar y motivar logros de la empresa, así como incentivar a cada integrante y relajar el ambiente de trabajo.
- Inexistencia de un proceso formal de reclutamiento e inducción para los nuevos integrantes.

### Clima Organizacional.

- Presencia de relaciones informales dentro de la empresa.
- Existencia de un clima laboral favorable, en palabras de los individuos que laboran en Delta Networks Systems.
- Presencia de relaciones cordiales en general, y de amistad entre algunos empleados.
- Actividades de integración informales, creadas por los empleados; mismas que propician la convivencia y un momento para relajar el ambiente.
- Presencia ocasional de tensión en las relaciones entre los empleados de distintos departamentos en algunas tareas y actividades en conjunto.
- Presencia de tensión y desacuerdo entre los empleados, por decisiones tomadas a nivel directivo, sin comunicación.
- Incertidumbre entre los empleados debido a la inexistencia de juntas o reuniones formales para planeación, comunicación de acciones, status de departamentos, etc.
- Falta de atención en aspectos como decoración e iluminación; a fin de favorecer un ambiente de trabajo agradable.

### Recursos materiales y humanos.

- Espacio propio para ofrecer servicios a organizaciones públicas y privadas.
- Infraestructura material necesaria para que cada una de las áreas desarrolle su trabajo.
- Inversión en equipo y software para desarrollo de nuevos ofrecimientos (SOC)
- Carencia de un departamento de relaciones públicas y comunicación interna y externa.

## **ANÁLISIS EXTERNO**

### **- Contexto tecnológico.**

- Presencia de hackers<sup>137</sup> como uno de los principales problemas para cuestiones de seguridad en cómputo a nivel internacional.
- Necesidad interna en las empresas por la seguridad informática como un elemento necesario sobre el cual necesitan hacerse inversiones.
- Existencia de una preocupación latente por parte de las empresas al no tener las herramientas necesarias para poder prever cualquier ataque en la red.
- Crecimiento notorio de nuevas tecnologías que permiten a las empresas, adoptar soluciones novedosas de almacenamiento y de redes para gestionar, proteger y ofrecer servicios de información de forma eficiente.
- Surgimiento de nuevas empresas que desarrollan y comercializan soluciones para gestionar, garantizar la seguridad y analizar todos los componentes de la infraestructura informática de una empresa.
- Crecientes cambios tecnológicos que facilitan el esfuerzo humano y el desarrollo de las empresas.
- Efectos de la globalización en todo ámbito de la vida social.
- Uso de nuevas tecnologías para hacer eficientes los procesos de las corporaciones.
- Urgencia de la discusión, coordinación, trabajo en equipo para la uniformidad en la legislación de los mecanismos que pueden llevar a una mayor seguridad de la información en el país.
- Funcionamiento de las empresas de nuevas tecnologías, en función de la máxima "renovarse o morir", lo que podría ser la explicación por la que cada cierto tiempo es posible encontrar una versión mejorada de un navegador, un sistema operativo y todo tipo de utilidades que intentan hacer más sencilla la vida del usuario de Internet.

---

<sup>137</sup> **Hacker.** Ver pág. 90

- De acuerdo a Kaagan Research and Associates<sup>138</sup>, el 63% de las empresas no cuentan con personal destinado a cuidar de la seguridad informática, y el 33% tienen planeado contratar alguno dentro de los próximos dos años.
- Los monopolios que existen en los diferentes rubros empresariales afectan también a las empresas como Delta Networks Systems puesto que limitan el mercado y por lo tanto el desarrollo de las organizaciones.
- Las empresas deben de buscar las alternativas de seguridad informática basadas en el contexto de la empresa, de sus métodos y de sus recursos humanos y con ello se debe crear una estrategia que tome en cuenta los niveles de calidad de servicio de los proveedores u operadores a elegir.
- Las empresas necesitan hoy en día el diseño de una red óptima para las condiciones de la organización que certifique la seguridad de su información y que dé solución rápida a fallas.

#### **- Competencia.**

- Desde hace 6 años, ALESTRA, la razón social en México de AT&T, se configura como un proveedor de soluciones en telecomunicaciones y consultoría en seguridad de alta demanda en el país.
- Existencia de los servicios que HP ofrece en México en relación con seguridad y telecomunicaciones avanzadas para grandes, pequeñas y medianas empresas a pagos fijos.
- Presencia en el mercado de TELMEX que cuenta con reconocimiento nacional y facilidades en pagos con respecto a las soluciones que ofrece a empresas.
- Corporaciones como AT&T y Avantel, están a al vanguardia en servicios de telecomunicaciones en México.

---

<sup>138</sup> Kaagan Research Associates Inc, (KRA), cuenta con experiencia en el diseño, ejecución y análisis de medidas sofisticadas de opinión pública y de elites para diversos clientes que buscan más que la simple recolección de datos para resolver problemas y trazar estrategias. KRA cuenta entre sus clientes no solamente a las Juntas Directivas y directores senior de algunas de las empresas más grandes del mundo, sino también a instituciones educativas y organizaciones sociales para las cuales la firma ofrece consejo sobre el cambio en las tendencias sociales y las estrategias que se necesitan para adaptarse a las nuevas fuerzas demográficas y sociales. (<http://www.ciscoredaccionvirtual.com/redaccion/multimedia/descargar.asp?archivo=822>)

- Presencia de fuerte competencia de empresas de similar capacidad como: PROTGT, SCITUM y Grupo Scanda; además de corporativos de mayor alcance como AVANTEL y TELMEX.
- Empresas consideradas competencia directa, poseen una identidad e imagen corporativa aparentemente más sólida que Delta Networks Systems.
- Mayor inversión en infraestructura y recursos materiales por parte de competencia directa.
- Mayor posicionamiento en el mercado por parte de competidores, calculable en un mayor número de clientes y proyectos en comparación con Delta Networks Systems.

#### **- Clientes.**

- Organizaciones con fines de lucro, y en ocasiones organizaciones gubernamentales que requieran asesoría y/o servicios de consultoría especializada en Seguridad y en Telecomunicaciones.
- Sus principales clientes son:
  - ✓ Liverpool.
  - ✓ PEMEX.
  - ✓ Suprema Corte de Justicia.
  - ✓ ACCIVAL (Acciones y Valores Banamex)
  - ✓ Grupo Bursátil Mexicano.
  - ✓ UNEFON
  - ✓ IPADE (Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa)
- Necesidad de Delta Networks Systems de incrementar su cartera con clientes recurrentes y prospectos de negocios.

#### **- Mercadotecnia.**

- Inexistencia de estrategia de mercadotecnia y publicidad, debido a la falta de personal especializado en estas áreas, además de la falta de inversión en estos rubros.

- Percepción favorable con respecto a ofrecimientos y calidad de servicio en los clientes recurrentes.
- Reconocimiento de la empresa por su calidad en servicio, por encima de su imagen corporativa.
- Débil presencia en el mercado tecnológico, debido al poco trabajo en materia de publicidad y promoción.
- Falta precisar los servicios y productos de la empresa, con base en nuevos cambios estructurales, así como a nueva estrategia corporativa, para poder desarrollar herramientas de comunicación.
- Ausencia de medios de comunicación externa: brochure informativo, folletos, página web actualizada, boletines, entre otros.
- Falta definir públicos objetivos (clientes potenciales y sectores que se quieren alcanzar)
- Inexistencia de iniciativas para hacer contacto con medios de comunicación que favorezcan el posicionamiento y la imagen de la empresa en el mercado.



## ANÁLISIS FODA

(Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas)

Fortalezas	Debilidades
------------	-------------

- |   |   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Quince años de experiencia en el mercado.</li><li>• Personal especializado y certificado en seguridad informática.</li><li>• Clima laboral favorable.</li><li>• Relaciones cordiales entre empleados favorecen el trabajo en equipo.</li><li>• Alto sentido de compromiso de los empleados, hacia la empresa.</li><li>• Reestructuración interna para ofrecer un servicio más especializado y desarrollar planes de carrera para los ingenieros.</li><li>• Oficinas acondicionadas para desarrollar las actividades cómodamente.</li><li>• Disposición para reforzar mecanismos de comunicación y cultura organizacional.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Identidad corporativa desconocida por los empleados, además de ser obsoleta.</li><li>• Falta descripción de puestos y actividades.</li><li>• Inexistencia de estrategia corporativa formal.</li><li>• Faltan mecanismos de comunicación interna en todos los niveles de la empresa.</li><li>• Personal joven que puede considerarse inexperto.</li><li>• No hay definición clara de nuevos servicios.</li></ul> |
|---|---|

Oportunidades	Amenazas
---------------	----------

- |   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Reestructuración que permite ofrecer un servicio más especializado.</li><li>• Redefinición de portafolio de servicios.</li><li>• Imagen favorable por parte de clientes recurrentes.</li><li>• Inversiones en infraestructura.</li><li>• Reconocimiento de la empresa por la calidad en sus servicios.</li><li>• Desarrollo de proyectos con clientes de renombre.</li><li>• Experiencia para atender sectores público y privado.</li><li>• Interés por generar mayor presencia en el mercado y fortalecer la posición de la empresa.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Mayor posicionamiento de competencia.</li><li>• Débil presencia en el mercado.</li><li>• Imagen corporativa obsoleta.</li><li>• Inexistencia de estrategia de marketing.</li><li>• Poca inversión en comercialización.</li><li>• Pocos medios de comunicación externa.</li></ul> |
|---|--|

### **3.5 Lo correcto y lo incorrecto.**

No hay manera precisa de establecer un parámetro formal desde el cual podamos calificar lo que ha sido correcto e incorrecto; inclusive, aún cuando el diagnóstico realizado haya arrojado una serie de inconsistencias en el actuar de la empresa, debemos resaltar que de una u otra forma, Delta Networks Systems ha acertado en algunas otras decisiones que le han permitido mantenerse en el mercado a lo largo de quince años.

Por lo anterior, este trabajo de análisis se enfocará en destacar las decisiones adecuadas, pero también en detectar áreas de oportunidad y efectuar recomendaciones que ayuden a la empresa a alcanzar los objetivos de posicionamiento internos y externos deseados.

Primeramente, debemos destacar que la empresa se encuentra en un momento bastante favorable para la implementación de una nueva estrategia corporativa, debido a la reestructura interna llevada a cabo, así como su intención por especializar mayormente sus servicios y productos. Darse cuenta de que es necesario adecuar sus ofrecimientos a los requerimientos del mercado actual es en definitiva un indicio de una empresa preocupada por mantenerse a la vanguardia, y en el caso de Delta Networks Systems, es claro el interés por posicionarse sólidamente en el mercado y crecer.

Aún así, Delta Networks Systems tiene un lugar dentro del grupo de empresas que no han puesto suficiente atención en su identidad e imagen corporativa. Si bien sus fundadores crearon una misión y visión para la empresa, no se encargaron de comunicarla a sus empleados, ni de crear una línea de trabajo que reflejara esta filosofía y que ayudara a distinguir sus ofrecimientos con respecto a su competencia.

En la misma línea, la falta de una estrategia corporativa ha sido consecuencia de la expansión de Delta Networks Systems hacia distintas áreas tecnológicas, olvidando que el foco de la empresa son las redes y la seguridad informática.

Las capacidades y recursos humanos no eran suficientes para abarcar todas las áreas en las que estaban involucrados; de ahí la decisión acertada de reestructurar departamentos y redefinir servicios y productos, para hacer de Delta Networks Systems y sus ingenieros especialistas en redes y seguridad informática.

Con esta decisión, es necesario definir claramente la función de los ingenieros en los puestos que están por asumir, las tareas y labores que les corresponden, el tipo de cliente al que tendrán que dirigirse, así como las capacidades de crecimiento que tendrán.

Asimismo tendrá que suceder con sus servicios: definir sus alcances, infraestructura necesaria, recursos materiales y humanos, beneficios, incluso establecer un referente para poder desarrollar una cotización.

De igual manera, es necesario poner especial atención en establecer una dinámica que apoye el flujo de comunicación a nivel interno y que facilite la familiarización de los empleados con estas nuevas estructuras. Ahora más que nunca, el equipo de trabajo de Delta Networks Systems, necesita mantenerse al tanto de las disposiciones de dirección en cuanto al rumbo que tomará la empresa.

La comunicación interna, ayudará también a mitigar la incertidumbre y desacuerdos en cuando a las decisiones tomadas por parte de la Dirección General. No debe darse lugar a especulaciones, por el contrario, debe aprovecharse el que los empleados hayan creado por sí mismos un clima laboral agradable y en su mayoría, tengan una actitud de compromiso hacia el trabajo.

Al ser una empresa mediana, quizá baste con convocar a juntas periódicas para generar un ambiente de seguridad, permitir al equipo de trabajo opinar con respecto a determinadas situaciones; elevará la lealtad y responsabilidad hacia la empresa además de generar un sentido de pertenencia que haga de los logros corporativos, logros propios.

En esta nueva etapa de la empresa es importante recordar constantemente la filosofía de la empresa. Que los empleados tengan siempre presente la misión, visión y valores característicos de Delta Networks Systems, y que siempre lo reflejen en su forma de trabajar.

En definitiva, el fortalecimiento de la identidad corporativa significará múltiples beneficios para Delta Networks Systems, desde crear en sus empleados una mentalidad mayormente comprometida y totalmente identificada con la forma de trabajo deseada, hasta generar valor agregado al equipo de trabajo y sus servicios.

Hay que reconocer que la empresa ha hecho una excelente labor al conservar una cartera tan amplia de clientes recurrentes, en especial porque podemos contar entre ellos grandes corporativos, así como importantes instituciones de gobierno. Además, dichos clientes se expresan favorablemente de la atención que han recibido por parte de Delta Networks Systems y sus especialistas, lo que puede significar una plataforma para lograr el posicionamiento que se busca dentro del mercado tecnológico.

Delta Networks Systems deberá ser cuidadosa al momento de definir su estrategia de comunicación externa sobre todo por la poca presencia que tienen en este momento y para elegir los mensajes y las herramientas que le ayuden a posicionarse en el mercado y sobre todo con sus clientes potenciales.

Como anteriormente comentamos, la mejor oportunidad de posicionamiento que tiene Delta Networks Systems es generar en general valor agregado a sus ofrecimientos, que lo distingan de su competencia y que ofrezcan una propuesta totalmente distinta a lo que los clientes están acostumbrados a ver. En este caso puede basarse en otros atributos más allá de “años de experiencia en el mercado”; los ofrecimientos de Delta Networks Systems pueden enfocarse en especialización de servicios y capacidad para atender a distintos sectores y tamaños de empresas. Generar un valor agregado y un valor diferencial.

Con lo anterior, no deja de ser importante el monitoreo constante de los movimientos y estrategias utilizados por sus similares, para ver de qué manera han logrado alcanzar su posición actual en el mercado, y para ofrecer una alternativa mucho más completa.

Por último, un acierto para la empresa, es su disposición para invertir en diferentes ámbitos. Si bien, Delta Networks Systems ha determinado cierto presupuesto en el mejoramiento de su infraestructura; también es buen momento para desarrollar las áreas de comunicación y mercadotecnia de manera planificada, para generar resultados en vez de un gasto mal planeado como en circunstancias previas.

Delta Networks Systems debe comenzar invirtiendo en su actualizar su imagen corporativa y sus herramientas de comunicación externa (o crearlas según sea el caso). Con esto nos referimos a renovar su logotipo, crear una imagen visual para sus servicios, actualizar y modernizar su página web; incluso crear folletos y brochures informativos.

Que su comunicación externa vaya de acuerdo con el ser de la empresa: servicios de tecnología, seguridad informática, vanguardia. Y por supuesto que refleje lo que se vive al interior: trabajo en equipo, compañerismo, comunicación, experiencia, compromiso, calidad.

### 3.6 ¿Hacia dónde queremos llegar?

De manera informal Delta Networks Systems ha comenzado a desarrollar una estrategia corporativa que ha significado cambios estructurales al interior de la empresa, así como una renovación de servicios y productos en busca de favorecer la especialización en las áreas de redes y seguridad informática.

En los últimos apartados hemos hablado de las necesidades de la empresa, así como de los aciertos y desaciertos en algunas de sus decisiones; sin embargo, también hay que destacar cuáles son los objetivos reales que Delta Networks Systems tiene proyectado alcanzar y de los cuales se ha derivado todo este análisis y consecutiva propuesta.

Recordemos que el trabajo de consultoría debe ir estrechamente relacionado con todos los objetivos de la empresa, incluso con aquellos que correspondan a otras áreas: financieros, ventas, capacitación, certificaciones, cartera de clientes, entre otros.

Por ejemplo, la Dirección General estableció para 2007 una cuota meta de \$1,900,000 USD y ventas mensuales de servicios y productos entre los \$13,000 y \$15,000 USD.

Para su servicio de monitoreo remoto (SOC), se estableció una meta de captación de tres clientes mensuales, y por el lado de educación, elevar el número de personas matriculadas en los cursos de certificación que ofrece la empresa.

Al incluir todos estos objetivos dentro de una estrategia corporativa formal, será visible cómo ciertos aspectos tienen que ver con el logro de otros tantos, también será más sencillo desarrollar todo el proceso de planeación.

Así pues, la meta principal es lograr integrar todos los objetivos en una estrategia que formalice la actuación de Delta Networks Systems en diferentes aspectos:

- Reforzar su posición frente a sus distintos públicos (internos y externos)
- Propiciar la expansión y crecimiento del negocio
- Hacer de Delta Networks Systems una empresa mucho más sólida y rentable.

### **3.6.1 Cultura organizacional deseada.**

Delta Networks Systems espera que su gente se familiarice con esta reestructuración a la brevedad posible; minimizando el impacto en su trabajo diario y generar una actitud positiva con respecto a esta nueva etapa de la empresa.

Con esta reestructuración, la empresa espera que los empleados se apropien de los objetivos marcados, que asuman el papel que les corresponde, y aumenten su compromiso y disposición hacia el cumplimiento de las metas organizacionales.

Se espera que los empleados impriman en su labor y trato con clientes, valor agregado visible en calidad, atención, compromiso, trabajo en equipo y experiencia (estos deberían tomarse en cuenta como valores de la empresa dentro del replanteamiento de la filosofía corporativa) y que, más allá de tomar en cuenta estas características porque la empresa lo manda; que sean consientes por sí mismos sobre la importancia de hacer visibles estas cualidades en sus actividades.

Finalmente, se busca mantener un continuo flujo de comunicación, que mantenga a todos los miembros de Delta Networks Systems al tanto de los acontecimientos de la empresa; así como las decisiones tomadas por la dirección. Asimismo, no dar lugar a la generación de rumores e incertidumbre y abrir un canal para que el equipo de trabajo sienta la libertad de dar su punto de vista referente a distintos asuntos.

Reforzar el clima de trabajo, creando vínculos de confianza y cordialidad en todos los niveles. Que cada ingeniero vea en Delta Networks Systems una oportunidad de aprendizaje y crecimiento profesional, y se vea reflejado en un mejor rendimiento laboral y resultados para toda la empresa.

### **3.6.2 Objetivos de posicionamiento en el mercado.**

Por el lado externo, Delta Networks Systems quiere incrementar su grado de posicionamiento en el mercado, para ganar el reconocimiento de clientes potenciales y abrir más oportunidades de negocio.

Delta Networks Systems quiere superar las expectativas de sus clientes actuales, manteniendo la buena imagen y calidad que han demostrado hasta ahora en cada uno de los proyectos realizados. Ofrecer servicios mucho más especializados y enfocados en sus necesidades, para conservar su lealtad como hasta ahora, además de dar lugar a que nuevos prospectos tengan un buen referente con respecto a los ofrecimientos de la empresa.

Por último, generar las acciones necesarias para colocarse por encima de su competencia, propiciando que clientes, proveedores, fabricantes y aliados de negocios, prefieran desarrollar negocios con la empresa y confíen en los beneficios que obtendrán al trabajar con Delta Networks Systems.



### **Conclusiones capítulo 3**

Delta Networks Systems es una empresa con una trayectoria de quince años en el mercado de las tecnologías de la información durante los cuales ha conseguido crear una cartera de clientes de renombre, así como el desarrollo de un portafolio de servicios especializados en atender los requerimientos en redes y seguridad informática.

Como muchas empresas, Delta Networks Systems ha enfocado en cerrar negocios y generar ventas, sin establecer una estrategia corporativa que dirigiera sus esfuerzos hacia un crecimiento continuo de la empresa y un posicionamiento sólido en el mercado. Sin embargo, en la actualidad se está llevando a cabo un proceso de reestructuración interna con el objeto de redefinir los servicios de la empresa y comenzar a realizar acciones que la hagan más competitiva.

A pesar de que Delta Networks Systems tiene una posición favorable con su público interno, sus empleados; también deberá aprovechar esta oportunidad para fortalecer las relaciones y el clima que se vive al interior para poderlo proyectar al exterior.

La identidad e imagen corporativa son aspectos que también se han dejado de lado, pues aunque la empresa cuenta con algunos elementos (visión, misión, valores, logotipo) estos no son vigentes, ni reflejan el ser y objetivos de la empresa, situación que se ha traducido en un posicionamiento débil y un crecimiento limitado con respecto a las expectativas y potencial de sus recursos.

En esta etapa de cambio para Delta Networks Systems, será necesario formalizar una estrategia corporativa que, en primera instancia contemple una sólida identidad corporativa y proyecte una imagen actual, que ayude a la empresa a posicionarse de acuerdo a sus expectativas.

**Capítulo 4.**  
**Propuesta.**

El cambio estructural que Delta Networks Systems está llevando a cabo, trae consigo una nueva forma de gestionar a la empresa en conjunto, ya que después de quince años de existencia bajo una misma estructura, ahora los empleados deberán adaptarse a una nueva forma de trabajo.

Aunque la mayor parte de estos cambios, tienen que ver con una nueva definición de servicios y productos, así como de funciones y actividades de cada uno de los integrantes; la comunicación está estrechamente relacionada, ya que habrá que planear la forma de dar a conocer estos cambios y aprovechar la oportunidad para renovar la imagen de la empresa.

Por otro lado, habiendo detectado que el nivel de compromiso de los empleados es bastante favorable para Delta Networks Systems, puede aprovecharse esta oportunidad para reforzar los elementos de identidad de la empresa y generar una relación más estrecha entre ambos.

Establecer una estrategia corporativa de comunicación, abarca un enorme rango de actividades por desarrollar: desde establecer medios de comunicación interna y externa, hasta posteriormente invertir recursos en una estrategia de mercado. Sin embargo, para efecto de este estudio, se decidió elaborar una propuesta de formalización de identidad e imagen corporativa, que implica tomar en cuenta los datos obtenidos durante el diagnóstico organizacional, para hacer las adecuaciones necesarias en lo que se refiere a la comunicación corporativa.

La finalidad es desarrollar para la empresa las herramientas básicas que deberán acompañar las futuras acciones que se emprendan, a fin de lograr un mejor posicionamiento en el mercado.

Además, es la forma para comenzar a construir una estrategia corporativa de manera ordenada. Formalizar los parámetros de acción de la empresa y delinear las premisas que tendrán que guiar su actuación para crear una imagen corporativa que destaque a Delta Networks Systems como la mejor opción de su ramo.

La formalización de la identidad, buscará que más allá de tener empleados comprometidos, se cree un equipo de trabajo leal y satisfecho, y lo más importante, que comparta las mismas expectativas de crecimiento de la empresa. Por su parte la imagen, creará coherencia entre lo que es y lo que proyecta, basándose en las cualidades que ya posee, pero que no ha logrado comunicar.

### **4.1 Formalización de la identidad corporativa.**

De acuerdo al diagnóstico organizacional realizado a la empresa, descubrimos varios puntos clave por fortalecer al interior entre los cuales destaca el poco conocimiento de los empleados sobre la identidad corporativa; en consecuencia, no hay una identificación con la empresa.

Por otro lado, los elementos de la identidad han quedado obsoletos con respecto a los objetivos y metas que se están planteando en la actualidad, los cuales no han olvidado los fundamentos la empresa: calidad, experiencia, conocimiento, etc.; sin embargo su planteamiento ha quedado rezagado comparado con las expectativas que ahora se tienen.

La idea no es modificar por completo estos elementos, pues como lo hemos dicho, la identidad se conforma por valores maleables, pero también por algunos que están implícitos en la forma de gestionar a la empresa. Lo que esta propuesta sugiere, es ampliar la filosofía organizacional de acuerdo con la nueva estrategia corporativa que está empezando a definirse.

De igual manera, a partir de los resultados obtenidos, se buscará definir los valores de la empresa con base en las actitudes detectadas, con la finalidad de formalizarlos para delinear futuras acciones y que cuenten con una línea que los ayude a generar valores agregados por sí mismos.

Que la empresa tenga claramente formalizada su identidad corporativa, ayuda a los empleados a entender el motivo de ser de la empresa y en consecuencia, encontrar razón de ser a su trabajo. Adicional, logrando que el equipo de trabajo se identifique con estos lineamientos, se estrechará la relación laboral.

Evidentemente este es sólo un paso hacia la cultura organizacional deseada, sin embargo, como anteriormente mencionamos, es el primer avance hacia el desarrollo de una estructura adecuada para que la empresa comience a gestionarse con una perspectiva organizacional

### **4.2 Filosofía organizacional.**

En primera instancia, Delta Networks Systems necesita redefinirse. Anteriormente mostramos cómo la empresa se percibe a sí misma, de acuerdo con la definición que muestran en su página web.

Este concepto, al igual que el resto de los elementos de la filosofía, no es reconocido por los empleados, principalmente porque fue concebido cuando la empresa se fundó. Por tanto, lo primero será definir nuevamente a Delta Networks Systems:

#### **- Definición anterior.**

*“Delta Networks Systems es una empresa fundada en 1993, dedicada a ofrecer Soluciones y Servicios de Tecnologías de Información (TI) relacionados con los más demandantes requerimientos del mercado”*

La frase *“dedicada a ofrecer Soluciones y Servicios de Tecnologías de Información (TI)”* es demasiado amplia y por lo tanto, se aleja de la idea de especializar servicios.

*“Cuenta con amplia experiencia en el diseño, creación e implementación de redes y servicios, seguridad informática y contratos de mantenimiento.”*

*Su objetivo es proporcionar a su empresa un servicio de alta calidad. Para ello contamos con un equipo de consultores con vasta experiencia en el medio de telecomunicaciones, Seguridad y ambientes multi-proveedor, así como con el respaldo de los mejores fabricantes de tecnología, permitiéndonos proporcionarle el servicio que mejor se adapte a sus requerimientos y necesidades.”*

Como lo vimos reflejado en el análisis FODA, referir que Delta Networks Systems cuenta *“con un equipo de consultores con vasta experiencia en el medio de telecomunicaciones”*, puede representar una desventaja para la empresa, dado que la mayor parte de su equipo son jóvenes ingenieros, que aunque tienen los conocimientos y capacitación suficientes, podrían no aparentar gran experiencia.

*“Delta Networks Systems se ha caracterizado por ser pionero en la implementación de tecnologías de última generación, con la finalidad de proveer a nuestros clientes de soluciones que le permitan ahorrar tiempo, esfuerzo y costos.”*

*“Como empresa de tecnología Delta Networks Systems se encuentra en constante investigación de nuevos productos y servicios de seguridad y redes, innovando en el mercado e ingresando al mercado mexicano tecnologías como:”*

- *Extreme Networks*
- *Juniper (Routers) – NetScreen*
- *F5*
- *Converged Access (Sitara Networks)*
- *e-Security*

*“Debido a su perfil de innovación, ofrecen como ventaja competitiva:*

- *Empleo de herramientas con tecnología de punta e investigación permanente de nuevos horizontes tecnológicos.*
- *Nuestro compromiso con las organizaciones es garantizar el máximo aprovechamiento de su tecnología.*
- *Proveer a nuestros clientes de Ingenieros certificados y especializados en múltiples productos de conectividad y seguridad.*
- *Durante varios años nuestro personal ha creado relaciones con fabricantes y distribuidores, lo que nos mantiene posicionados y reconocidos en este medio.*
- *Contamos con el Conocimiento y la experiencia en todo el proceso de integración de TI y sistemas (Optimización, Seguridad y Convergencia).”*

La definición es bastante extensa, busca resaltar elementos que deberían de ir implícitos en la misión y visión, así como en el desarrollo de cada servicio. Por ello, se propone simplificar la definición y utilizarla en toda la comunicación que se emita ya sea interna o externa.

**- Propuesta.**

*“Delta Networks Systems es una empresa con más de 15 años de experiencia en el campo de las tecnologías de la información; dedicada a ofrecer servicios y soluciones en seguridad informática enfocados a atender los más altos requerimientos del mercado.*

*Delta Networks Systems cuenta con vasta experiencia en el diseño, creación e implementación de soluciones en seguridad informática, así como de servicios y mantenimiento a redes. Está integrada por profesionales altamente capacitados en el ramo, lo cual nos permite ofrecerle un servicio de calidad, enfocado en dar respuesta a las necesidades de su empresa*

*Contamos también con el respaldo de los fabricantes de tecnología líderes en el mercado, mismos que complementan nuestro ofrecimiento de la mejor alternativa para usted y su negocio.”*

**4.2.1 Misión.**

Como anteriormente se mencionó, la misión es muy ambigua. Fue creada hace quince años y poco habla sobre la Delta Networks Systems de estos días. Más grave aún es el hecho de que sus empleados no la conocen y deja más abierta la posibilidad de generar identificación, así como de definir la razón de ser de la empresa:

*“Proporcionar servicios de consultoría especializada que permitan obtener a las organizaciones el mayor beneficio de sus tecnologías de información.”*

Por ello, se propone profundizar y ampliar la misión de la empresa, según sus nuevas expectativas, pero tomando en cuenta la esencia básica de la misma:

**- Propuesta.**

*“Ser una empresa de excelencia en el ofrecimiento de servicios y soluciones en seguridad, así como al otorgar a nuestros clientes alternativas que excedan sus expectativas y necesidades a través de atención eficiente, profesional y de calidad.”*

**4.2.2 Visión.**

Como pasa con la misión, la visión también se queda rezagada ante la nueva idea que Delta Networks Systems tiene para proyectar a su negocio:

*“Lograr un crecimiento sostenido que nos permita alcanzar una posición destacada dentro de las empresas líderes en el mercado de Tecnología de Información y de Seguridad.”*

Por ello, se propone complementar y profundizarla:

**- Propuesta.**

*“Lograr un crecimiento sostenido para la empresa y sus integrantes, mismo que nos permita proporcionar nuevos y mejores servicios a nuestros clientes, logrando una posición líder en el mercado de Tecnología de Información y de Seguridad.”*

La empresa no sólo quiere recalcar que la atención a sus clientes es prioritaria; si no también subrayar que se busca un crecimiento continuo y junto con éste, el de todos los empleados. Así mismo, quiere destacar en todo momento su intención de posicionarse como la número uno en su mercado y fomentar esta idea en su equipo de trabajo siempre.



### 4.2.3 Valores.

Delta Networks Systems, no tiene definidos los valores que informalmente sus ingenieros imprimen en el trato con clientes y que destacan en los ofrecimientos. De tal manera que, con base en los resultados obtenidos a partir del diagnóstico y las entrevistas realizadas a los distintos empleados, se enlistaron algunos conceptos que pudieran ser formalizados como los valores de la empresa:

#### - Propuesta.

**“Compromiso:** *Delta Networks Systems mantiene un constante compromiso con sus clientes, al garantizarles el máximo aprovechamiento de su infraestructura tecnológica, además de darle la confianza de acercarse a sus especialistas para ser asesorado correctamente.”*

**“Ética:** *Nuestra experiencia en el mercado, aunado a un alto valor ético, compromete a la empresa a representar únicamente a sus clientes, sin riesgo de piratería en la información, clientes o proveedores.”*

**“Experiencia:** *Quince años nos avalan ofreciendo los mejores servicios y soluciones en seguridad informática, así también el profesionalismo y constante preparación de nuestro equipo de ingenieros especializados en el área.”*

**“Honestidad:** *en Delta Networks Systems, el servicio y atención es veraz. Rechazamos cualquier acto de corrupción o engaño que pudiera alterar la relación de nuestros clientes y su confianza en nuestro trabajo.”*

***“Innovación:*** *Delta Networks Systems se encuentra en constante investigación de nuevos productos y servicios de seguridad y redes para introducir al mercado lo último en tecnologías de la información.”*

***“Lealtad:*** *Durante varios años hemos establecido creado relaciones con fabricantes y distribuidores, lo que los mantiene posicionados y reconocidos en este medio.”*

***“Responsabilidad:*** *el trabajo realizado por nuestros profesionales es hecho a conciencia y con la seguridad para nuestros clientes de que se está aplicando la mejor alternativa para cubrir hasta el más mínimo requerimiento.”*

#### **4.2.4 Logotipo.**

La propuesta de formalizar la identidad corporativa, se relaciona también con la parte visual de la empresa. Dado que Delta Networks Systems se desarrolla dentro de un ambiente de tecnología e innovación, su comunicación al exterior debe proyectar estas cualidades.

El logotipo de Delta Networks Systems se creó desde 1993 y con el paso del tiempo se ha ido distorsionado tanto en tamaño como en color, debido a que nunca se han establecido lineamientos para su uso, y en consecuencia los empleados han utilizado este elemento de acuerdo a los requerimientos que se han presentado.

Por lo tanto, se sugiere retocar el logotipo: modernizarlo y adecuarlo según la nueva filosofía organizacional, además de establecer los lineamientos de uso.



Logotipo  
Delta Networks Systems  
actual



Logotipo  
Delta Networks Systems  
propuesta

#### 4.2.5 Slogan.

El slogan, leyenda o membrete, es otro elemento importante en la propuesta de formalización de identidad e imagen corporativa. Desde su fundación, Delta Networks Systems asumió como slogan la frase *“Experience the difference!”* (¡Experimenta la diferencia!); sin embargo, nunca fue utilizado como elemento representativo de los servicios y productos de la empresa.

Esta propuesta sugiere dejar sin cambio alguno el slogan, más bien apoyarse de su significado para proyectar la nueva estructura en tanto a sus servicios y forma de trabajo.

“Experimentar la diferencia”, va de la mano con generar un valor agregado, al interior, con empleados identificados con su empresa y dando sentido a su trabajo. Al exterior, ofrece servicios y atención, así como calidad distintiva; por lo tanto es un elemento que bien podría apoyar esta nueva propuesta, sin modificación alguna.

### **4.3 Imagen Corporativa.**

La segunda parte de esta propuesta consiste en formalizar y solidificar el uso de los elementos de identidad, con la finalidad de que en lo futuro puedan desarrollarse herramientas de comunicación, tanto internas como externas, que proyecten de manera correcta la identidad corporativa de la empresa.

Para lograr esto, se propone crear un manual de identidad e imagen corporativa, en el cual queden registrados a detalle los pormenores de uso y restricciones de dichos elementos. Lo anterior con la finalidad de brindar a la empresa una herramienta que marque el primer paso hacia el posicionamiento y comunicación adecuada con los públicos de interés.

### **4.4 El manual de Delta Networks Systems.**

Como se dijo, el manual corporativo es una herramienta que determina las instrucciones de uso de los elementos de la empresa para la creación y presentación de los mensajes institucionales; a fin de que sean utilizados de manera adecuada y promueva correctamente la identidad corporativa en cada uno de los programas de comunicación que se desarrollen.

Al desarrollar estos puntos, debe reflexionarse en torno a la empresa y su capacidad, así como en función del mercado y sus exigencias pues el desarrollo del manual, es fundamental para la correcta proyección y comunicación de una identidad corporativa.

#### 4.4.1 ¿Para qué sirve?

Tal cual lo hemos mencionado, una empresa debe buscar resaltar sus elementos corporativos, para diferenciarse e identificarse en el mercado. Según la estrategia que se defina, la empresa deberá buscar medios de comunicación externa, con la finalidad de interactuar y posicionarse con su público meta.

El manual es una guía que contiene las normas que se deben acatar durante la creación de material y herramientas de comunicación, internas o externas; en las cuales deban reproducirse cualquiera de los elementos de identidad corporativa y de igual manera, asegurar que los receptores asimilen los mensajes tal cual queremos que los reciban.

Otros de los elementos que se tocan dentro de este documento, son: la definición comercial de la empresa o marca, la actividad principal y secundaria de la empresa (definición del producto y características), el tiempo en el mercado y ubicación, tipo de mercado (clasificación), competencia, análisis de la imagen que posee, compatibilidad entre la imagen y el mercado, (demostrado mediante encuestas), qué se debe mejorar, cómo y por qué, cómo, cuándo, y dónde se deberá usar la imagen, por qué.<sup>147</sup>

---

<sup>147</sup> PAEZ, José Antonio. *Imagen Corporativa*. <http://www.monografias.com/trabajos7/imco/imco.shtml>. 17/08/08, 13:09 hrs.

#### 4.4.2 Elementos que lo conforman.

Un manual de identidad corporativa se divide en:

- Presentación de la marca.
  - ✓ Historia.
  - ✓ Misión.
  - ✓ Visión.
  - ✓ Valores.
  - ✓ Logotipo.
  - ✓ Significado del logotipo.
- Normas de construcción de la identidad.
- Normas cromáticas.
  - ✓ Logotipo a color.
  - ✓ Usos cromáticos para reproducción RGB, CMYK y tintas directas (Pantones)
- Normas tipográficas.
  - ✓ Tipografía institucional.
- Usos permitidos y usos no permitidos.
- Papelería institucional (tarjeta de presentación, hoja membretada, sobre, folder, factura, etc.)
- Señalización (interna y externa)
- Comunicación externa e interna (Uniformes, flotilla vehicular, equipamientos, indicadores, etc.)
- Merchandising (Bolígrafos, gorras, bolsas, tazas, llaveros, etc.)

## **4.5 Manual de Identidad Gráfica.**

A continuación se presenta una propuesta de manual de identidad gráfica, tomando en cuenta las modificaciones que se sugieren llevar a cabo y agregando algunos elementos visuales, de apoyo para la comercialización e identificación de los servicios especializados que maneja la empresa.

### **4.5.1 Contenido.**

El Manual de Identidad Gráfica propuesto para Delta Networks Systems contiene:

#### I. Historia.

- ✓ Filosofía
- ✓ Misión
- ✓ Visión
- ✓ Valores

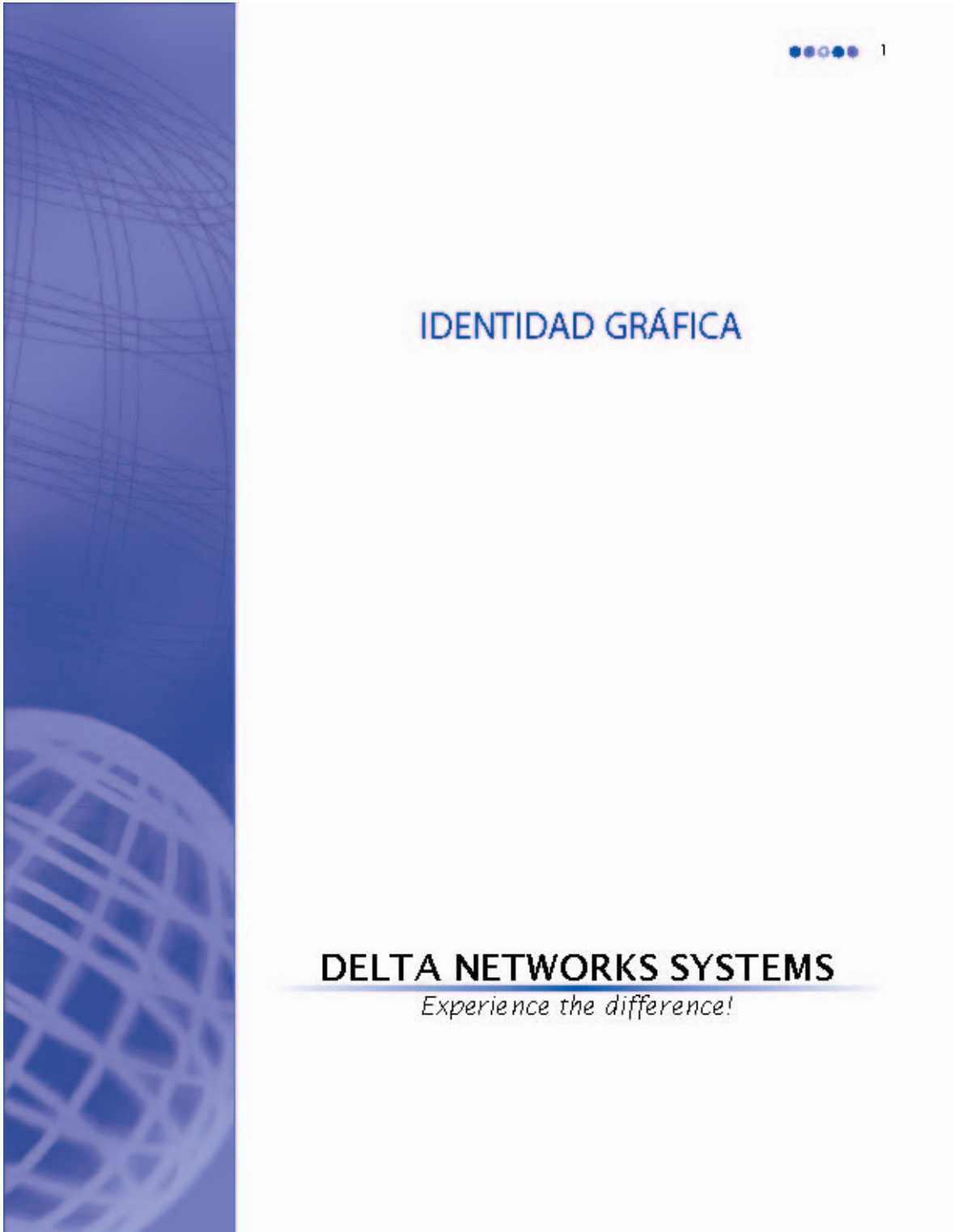
#### II. Logotipo

- ✓ Versiones
- ✓ Usos permitidos
- ✓ Tamaño
- ✓ Variantes permitidas
- ✓ Espacio vital
- ✓ Paleta de color
- ✓ Tipografía

#### III. Papelería

- ✓ Tipografía
- ✓ Tarjetas de presentación
- ✓ Hoja membretada
- ✓ Factura

#### IV. Aplicaciones electrónicas





## INDICE

---

1. Historia.....	3
2. Filosofía.....	4
Misión	
Visión	
Valores	
3. Logotipo y slogan.....	7
4. Logotipo.....	8
Usos permanentes	
Tamaño	
Variantes	
Espacio vital	
Paleta de color	
Tipografía	
5. Papelería.....	17
Tipografía	
Tarjetas de presentación	
Hoja membretada	
Factura	
Aplicaciones electrónicas	



### HISTORIA

---

Delta Networks Systems es una empresa con más de 15 años de experiencia en el campo de las tecnologías de la información; dedicada a ofrecer servicios y soluciones en seguridad informática enfocados a atender los más altos requerimientos del mercado.

Delta Networks Systems cuenta con vasta experiencia en el diseño, creación e implementación de soluciones en seguridad informática, así como de servicios y mantenimiento a redes. Está integrada por profesionales altamente capacitados en el ramo, lo cual nos permite ofrecerle un servicio de calidad, enfocado en dar respuesta a las necesidades de su empresa.

Contamos también con el respaldo de los fabricantes de tecnología líderes en el mercado, mismos que complementan nuestro ofrecimiento de la mejor alternativa para usted y su negocio.

### FILOSOFÍA

---

#### MISIÓN

Ser una empresa de excelencia en el ofrecimiento de servicios y soluciones en seguridad, así como al otorgar a nuestros clientes alternativas que excedan sus expectativas y necesidades a través de atención eficiente, profesional y de calidad.

#### VISIÓN

Lograr un crecimiento sostenido para la empresa y sus integrantes, mismo que nos permita proporcionar nuevos y mejores servicios a nuestros clientes, logrando una posición líder en el mercado de la Tecnología de Información y de Seguridad.

## FILOSOFÍA

### Valores

#### HONESTIDAD

En Delta Networks Systems, el servicio y atención es veráz. Rechazamos cualquier acto de corrupción o engaño que pudiera alterar la relación de nuestros clientes y su confianza en nuestro trabajo

#### RESPONSABILIDAD

El trabajo realizado por nuestros profesionales es hecho a conciencia y con la seguridad para nuestros cliente de que se está aplicando la mejor alternativa para cubrir hasta el más mínimo requerimiento.

#### LEALTAD

Durante varios años hemos creado relaciones con fabricantes y distribuidores, lo que nos mantiene posicionados y reconocidos en este medio.

#### ÉTICA

Nuestra experiencia en el mercado, aunado a un alto valor ético, compromete a la empresa a representar únicamente a a sus clientes sin riesgo de piratería en la información, clientes o proveedores.

### FILOSOFÍA

#### Valores

#### EXPERIENCIA

Quince años nos avalan ofreciendo los mejores servicios y soluciones en seguridad informática, así también el profesionalismo y constante preparación de nuestro equipo de ingenieros especializados en el área

#### INNOVACIÓN

Delta Networks Systems se encuentra en constante investigación de nuevos productos y servicios de seguridad y redes para introducir al mercado lo último en tecnologías de la información.

#### COMPROMISO

Delta Networks Systems mantiene un constante compromiso con sus clientes al garantizarles el máximo aprovechamiento de su infraestructura tecnológica, además de darle la confianza de acercarse a sus especialistas para ser asesorado correctamente.

## LOGOTIPO Y SLOGAN



El logotipo de Delta Networks Systems es la representación gráfica de la empresa ante fabricantes, proveedores, socios de negocios, y más importante: nuestros clientes. Además es el elemento que nos distingue dentro del mercado y que nos da la oportunidad de sobresalir ante nuestros públicos objetivos.

### *Experience the difference!*

Igual sucede con nuestro slogan, a través del cual invitamos a nuestros públicos a experimentar con nosotros lo último en tecnología, innovación, servicio y calidad.

El uso de correcto y uniforme de nuestro logotipo y slogan corporativos es esencial para reflejar nuestros altos estándares de excelencia. Es una muestra de que Delta Networks Systems cuida hasta el más mínimo detalle y de la atención que brindamos a los servicios y productos que ofrecemos a nuestros clientes.



## LOGOTIPO

### Versiones

#### A. Iniciales

Imagotipo con iniciales



#### B. Corporativo

Logotipo con nombre de la empresa

Para fines administrativos o de carácter interno. Deberá aparecer en cualquier documento de carácter legal, contable o a solicitud formal de cualquier institución o empresa.



#### C. Comercial

Logotipo con slogan

Para fines comerciales, este logotipo deberá aparecer en documentos (o equivalentes) cuyo objetivo sea el contacto con públicos externos, marketing, publicidad, comunicación, etc.



## LOGOTIPO

### Usos permitidos

#### D. Corporativo - slogan

Logotipo con nombre y slogan

Se permite el uso del logotipo corporativo acompañado del nombre y slogan, para los fines que así lo requieran.



#### E. Comercial - slogan

Logotipo con slogan

Se permite el uso del logotipo comercial acompañado del slogan corporativo, para reforzar la imagen de documentos externos y/o materiales promocionales.



#### F. University

Logo servicios Educación

Este logotipo podrá usarse exclusivamente cuestiones relacionadas con los ofrecimientos en materia de capacitación y educación; para la promoción de cursos, así como para imprimir en material de trabajo.





## LOGOTIPO

### Tamaños

#### A. Iniciales

Tamaño al 100%  
Ancho= 7x Alto= 5x



#### B. Corporativo

Tamaño al 100%  
Ancho= 9x Alto= 6x



#### F. Comercial

Tamaño al 100%  
Ancho= 11.5x Alto= 6.5x



x es igual a una séptima parte del ancho del logotipo

## LOGOTIPO

### Tamaños

#### D. Nombre y slogan

Tamaño al 100%

Ancho= 10x Alto=7x



#### F. Comercial aros

Tamaño al 100%

Ancho= 11.5x Alto= 6.5x



#### G. University

Tamaño al 100%

Ancho= 7x 6.25x



LOGOTIPO

Variantes permitidas



LOGOTIPO

Espacio Vital



## LOGOTIPO Y ELEMENTOS GRÁFICOS

### Paleta de color

#### Imagotipo Delta

Relleno degradado con las siguientes características:

NEGRO DNS:  
C=0, M=0, Y=0, K=100  
R=0, G=0, B=0  
Ubicación: 88.7696



AZUL DNS:  
C=100, M=90, Y=0, K=5  
R=10, G=60, B=133  
Ubicación: 4796



BLANCO DNS:  
C=0, M=0, Y=0, K=0  
R=255, G=255, B=255  
Ubicación: 096



#### Textos

NEGRO DNS:  
C=0, M=0, Y=0, K=100  
R=0, G=0, B=0



## LOGOTIPO Y ELEMENTOS GRÁFICOS

### Paleta de color

#### Aros

GRS DNS:  
C=0, M=0, Y=0, K=20  
R=179, G=179, B=179  
K=20



#### Pleca degradada

DEGRADADO DNS 1:  
Tipo radial/azul a blanco  
Posición 50%  
C=100, M=60, Y=0, K=5  
R=10, G=60, B=133



DEGRADADO DNS 2:  
Tipo líneas/azul a blanco  
Posición 100%  
C=100, M=60, Y=0, K=5  
R=10, G=60, B=133





## LOGOTIPO

### Tipografía

#### Lucida Sans Roman

ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ  
abcdefghijklmnopqrstuvwxyz

#### Lucida Sans Italic

ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ  
abcdefghijklmnopqrstuvwxyz

#### Tipografía

##### Logotipo Corporativo

Lucida Sans 22 pt, Roman  
Altas y bajas

#### Tipografía

##### Logotipo Comercial

Lucida Sans 22.5 pt, Italic  
Altas y bajas

#### Tipografía

##### Logotipo y Slogan

Lucida Sans 22.5 pt, Italic  
Altas y bajas

#### Tipografía

##### Logotipo University

Lucida Sans 30 pt, Normal  
Altas

#### Tipografía

##### Logotipo Corporativo y Slogan

Nombre Empresa:  
•Lucida Sans 22 pt, Roman  
Slogan:  
•Lucida Sans 22.5 pt, Italic  
Altas y bajas

## PAPELERÍA

### Tipografía

Por la legibilidad y trazo simple que requiere la empresa en cualquiera de sus documentos, se considera a Century Gothic la tipografía corporativa para Delta Networks Systems..

#### Century Gothic Regular

ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ  
abcdefghijklmnopqrstuvwxyz

#### Century Gothic Bold

**ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ**  
**abcdefghijklmnopqrstuvwxyz**



## APLICACIONES EN PAPELERÍA IMPRESA

### Tarjeta de presentación



#### Frente

Medidas en centímetros  
Ancho= 9.0 Alto= 5.0  
Medidas según X  
Ancho= 9x Alto= 5x  
Logotipo Comercial  
Escala= 35%  
Nombre del propietario  
Fuente: Lucida Sans Roman 9 pt, Azul  
DNS  
Cargo  
Fuente: Century Gothic Regular 7 pt,  
Negro  
Datos adicionales  
(Dirección, teléfonos y correo elec-  
trónico)  
Fuente: Century Gothic Regular 6 pt  
Negro

#### Pieca inferior

Degradado 2 DNS  
Pieca divisoria  
Línea de .003 cm de espesor Ancho 4x  
Azul DNS

#### Revés

Medidas en centímetros  
Ancho= 9.0 Alto= 5.0  
Medidas según X  
Ancho= 9x Alto= 5x  
Logotipo Comercial - slogan  
Escala= 55%  
Dirección de página web  
Fuente: Lucida Sans Roman 14 pt

## APLICACIONES EN PAPELERÍA IMPRESA

### Hoja Membretada



#### A. Administración interna

Formato carta

21.54 cm x 27.89 cm

Logotipo Corporativo

Escala= 50%

Razón social

Fuente: Lucida Sans DemiBold Roman

18 pt., Azul DNS

Domicilio

Fuente: Century Gothic Regular 10/14

pt., Negro

## APLICACIONES EN PAPELERÍA IMPRESA

### Hoja Membretada



#### B. Uso Comercial

Formato carta

21.54 cm x 27.89 cm

Logotipo Comercial - slogan

Escala= 50%

Razón social

Fuente: Lucida Sans DemiBold Roman

18 pt., Azul DNS

Domicilio

Fuente: Century Gothic Regular 10/14

pt., Negro

## APLICACIONES EN PAPELERÍA IMPRESA

### Factura



#### Factura

Formato carta

21.54 cm x 27.89 cm

Logotipo Corporativo

Escala= 50%

Razón social

Fuente: Lucida Sans DemiBold Roman

18 pt., Azul DNS

Domicilio

Fuente: Century Gothic Regular 10/14

pt., Negro

#### Folio:

Superior derecho

Cédula

Lateral izquierdo

3.0 cm x 5.0 cm

Pie de imprenta

Parte inferior Negro

## APLICACIONES ELECTRÓNICAS

**Eduardo Ruiz Rivera**  
-Chief Executive Officer-



**Delta Networks Systems**

1 Carretera de la Jirafón 24 Col. Del Valle 03100 México, D.F.  
Tel: (52 55) 55 40 07 17 Ext. 111  
Fax: (52 55) 55 40 06 33 Ext.103  
Cel: (52 55) 64 31 19 30  
Int. República: 01 800 01 0014 (30 300)  
[www.dnsinternational.com](http://www.dnsinternational.com)

**Esteban San Román Canseco, CISSP**  
-Professional Services-



**Delta Networks Systems**

1 Carretera de la Jirafón 24 Col. Del Valle 03100 México, D.F.  
Tel: (52 55) 55 40 07 17 Ext. 111  
Fax: (52 55) 55 40 06 33 Ext.103  
Cel: (52 55) 64 31 19 30  
Int. República: 01 800 01 0014 (30 300)  
[www.dnsinternational.com](http://www.dnsinternational.com)

Logotipo Comercial - slogan

Escala: 35%

Nombre del propietario

Fuente: Lucida Sans Roman 9 pt, Azul

DNS

Cargo

Fuente: Century Gothic Regular 7 pt,

Negro

Nombre de la empresa

Fuente: Lucida Sans Roman 9 pt, Azul

DNS

Datos del propietario

(Dirección, teléfonos y correo electrónico)

Fuente: Century Gothic Regular 6 pt

Negro

Página web

Fuente: Lucida Sans Roman 7 pt, Azul

DNS

#### **4.6 Ventajas y desventajas del cambio.**

En definitiva, llevar a cabo una estrategia corporativa implica tiempo ya que es un cambio que debe realizarse paulatinamente de manera que quede perfectamente asentado al interior y de manera consecutiva al exterior.

Al desarrollar una propuesta de este tipo, nos exponemos a distintas variables que pudieran favorecer o perjudicar a la empresa. Por ejemplo, es un hecho que hasta el día de hoy, Delta Networks Systems se ha mantenido estable en el mercado; ganando la lealtad de clientes importantes, manteniendo un equipo de trabajo estable y comprometido; además de contar con algunas oportunidades de generar nuevos proyectos.

Por otro lado, la empresa se encuentra en un momento donde busca nuevas posibilidades de posicionamiento en el mercado; se ha dado cuenta de que necesita hacer ajustes a su estrategia corporativa para lograr mayor proyección en el mercado y alcanzar el crecimiento deseado en relación tanto a su infraestructura, como a la inversión que se ha venido realizando a fin de especializar sus servicios.

Delta Networks Systems está en una posición favorable para generar un cambio organizacional, en especial porque las propuestas que incluye este proyecto buscan enriquecer aún más su oferta al mercado, además de fortalecer su identidad corporativa, a fin de que los empleados contribuyan al éxito de esta nueva etapa para la empresa; sin mencionar los beneficios en las áreas de cultura y clima organizacional.

Indudablemente, también se presenta la posibilidad de que la propuesta no genere ningún beneficio tangible o inmediato, sobre lo cual cabe señalar, que los cambios organizacionales implican tiempo y seguimiento. Lo anterior significa que deberá haber un responsable de garantizar y cuidar la continuidad de los nuevos

lineamientos, sin dejar de ser un trabajo en conjunto para asegurar el éxito del proyecto.

Durante esta investigación, hemos mencionado que para generar un cambio, la empresa y sus integrantes, desde el director hasta el último de los empleados; debe mostrar apoyo y disposición durante este proceso.

La ventaja de este proyecto, es que ofrece a Delta Networks Systems una estrategia y acciones que nunca antes de habían realizado para interactuar con sus públicos. Dicha estrategia se alinea al nuevo concepto organizacional que se busca para la empresa y busca apoyar a crear los elementos que le apoyen a alcanzar sus metas de posicionamiento.

Si bien, es posible que se genere cierta incertidumbre por la nueva forma en que Delta Networks Systems se está presentando, se puede tomar esta situación como favorable para crear los mensajes y acciones necesarias, para que tanto al interior, como al exterior se genere una identificación entre públicos y empresa, y alcanzar con ello, el nivel tanto de posicionamiento como de crecimiento esperado.

### **Conclusiones capítulo 4.**

Esta propuesta tiene la finalidad de dar a Delta Networks Systems las bases para encaminar a la empresa hacia un desarrollo tanto en el mercado como organizacional.

Como lo hemos dicho, la empresa se encuentra en una etapa de cambio, en la cual se busca generar las adecuaciones necesarias en lo que se refiere a sus servicios y dar pie a un crecimiento mucho mayor del que se ha tenido en los últimos años. Sin embargo, en esta ocasión se busca la asesoría necesaria para que este cambio sea planeado e involucre a distintas áreas que lo ayuden a acercarse mejor a sus públicos de interés.

Los cambios organizacionales si bien llevan tiempo y requieren de un seguimiento constante, también dependen de la disposición que la empresa demuestre para llevarlo a cabo. En este caso, se considera que Delta Networks Systems, se encuentra en condiciones son favorables para lograr este proyecto, siempre que se logre dar la continuidad necesaria.

El éxito dependerá por un lado, en alinear identidad e imagen corporativa a la estrategia corporativa, y por supuesto, crear mensajes coherentes para los distintos públicos.



### **Conclusiones finales.**

La evolución del mundo, los mercados y los públicos han marcado una nueva etapa para las empresas, en la cual su forma de administrarse, de planear y de mantenerse en contacto con sus audiencias, ha debido de cambiar para lograr continuidad para su negocio, así como diferenciarse de sus competidores.

La comunicación de las empresas con su entorno, es fundamental para generar presencia en el mercado e incluso, debería de tener un papel protagónico al definir la estrategia corporativa de la empresa, sus objetivos y las metas que se plantea; sin embargo, muchas aún no están concientes de esta relación, lo cual puede generar mayor dificultad para alcanzar el resultado deseado.

Dada la importancia de la comunicación, la empresa debe preocuparse por coordinar sus mensajes tanto al interior como al exterior, donde se encuentran los públicos más importantes: clientes y empleados. Es importante generar coherencia entre los mensajes y las percepciones de ambos, lo cual radica en definir la identidad corporativa de la empresa, es decir, su personalidad; y proyectarla a través de la imagen.

Identidad e imagen son los valores más importantes para una empresa, que además de generar coherencia entre el ser y el hacer de la empresa; generan distintos valores agregados a la estrategia corporativa y se dirigen a distintos públicos.

Mientras la identidad corporativa refleja las características impuestas por los fundadores de la empresa; la imagen, es la proyección de ésta a través de diferentes herramientas de comunicación para estimular a los públicos externos y crear cierto significado.

La identidad incluye la historia, cultura, la forma de dirección y los objetivos que la empresa busca cumplir. Unifica el sentir y la percepción de los empleados, además de ser la base para la creación de los mensajes dirigidos al público interno y externo. Por su parte, la imagen da a la empresa un valor diferenciador y duradero a la empresa; construye la reputación corporativa y genera una opinión.

Tanto identidad como imagen son elementos que deberían ser considerado para desarrollar una estrategia corporativa, debido a la distinta interacción que la empresa deberá generar con sus públicos: internos y externos (mercado y competidores). Y a la par de toda la estrategia, sus actividades deberán someterse constantemente a una auditoria para comprobar la efectividad de sus acciones.

En el caso de Delta Networks Systems, tanto identidad como imagen corporativa, son elementos que no se han considerado para el desarrollo de su estrategia. De hecho, durante su trayectoria ha enfocado sus esfuerzos en cerrar negocios y generar ventas, sin establecer un proyecto claro para dirigir sus esfuerzos hacia un crecimiento continuo y un posicionamiento sólido en el mercado

Aún así, en sus quince años de existencia, Delta Networks Systems ha logrado crear una cartera de clientes de renombre y un portafolio de servicios especializados en atender los requerimientos en redes y seguridad informática. Además, de que en la actualidad está llevando a cabo un proceso de reestructuración y especialización de servicios, para hacerse mayormente competitiva.

Así pues, Delta Networks Systems está buscando la asesoría necesaria para llevar a cabo estos cambios de manera ordenada, pero sobre todo, para fortalecer su identidad corporativa fortalecer las relaciones y el clima que se vive al interior para poderlo proyectar al exterior.

La empresa se encuentra en una situación de ventaja, ya que su equipo de trabajo se muestra comprometido con su trabajo y con la empresa, aún así, es necesario trabajar en reforzar la identidad corporativa para que durante esta etapa de transición, exista una respuesta favorable y les sea más sencillo adaptarse a la nueva estructura.

Por otro lado, dado que el giro de la empresa son las soluciones tecnológicas; su imagen tiene que proyectar vanguardia e innovación. Esto hace urgente llevar a cabo una renovación de elementos de identidad e imagen corporativa, pues a lo largo de quince años han conservado el mismo logotipo y su filosofía poco tiene que ver con los nuevos ideales de la empresa.

Ante este panorama, se crea la propuesta de desarrollar una propuesta que sienta las bases para comenzar con este cambio organizacional; que adecue a la empresa según su entorno y finalmente lo lleve hacia el logro de sus objetivos. Así mismo, antes de establecer una fase de seguimiento a ésta, habrá que realizar un análisis que arroje resultados sobre el funcionamiento de esta primer propuesta.

El objetivo central de este proyecto fue dar herramientas que permitieran a Delta Networks Systems fortalecer su posicionamiento frente a sus públicos de interés (internos y externos), de manera que todo el potencial de la empresa y su disposición al cambio rindieran frutos reflejados en el logro de las metas corporativas.

La hipótesis planteada al realizar esta propuesta era comprobar que el instrumento fundamental dentro de la estrategia corporativa, consistía en formalizar la identidad e imagen, lo que consecuentemente promueve de inmediato un cambio interno que se proyecta al exterior. En definitiva, Delta Networks Systems necesitaba realizar primeramente ajustes al iinternos, para lograr externamente sus propósitos.

Al formalizar los elementos cuyo objetivo es generar identificación entre la empresa y empleados, automáticamente se generó un ambiente positivo, comprometido y entusiasta con respecto a las potencialidades y posibilidades del negocio. Esta actitud automáticamente generó valores agregados en la percepción de clientes, proveedores y socios de negocio.

El detectar que las audiencias clave de Delta Networks Systems comenzaban a reaccionar favorablemente a estos cambios, sin duda apoyó la continuidad de este proyecto y sobre todo la decisión del Director General de invertir un poco de capital en papelería corporativa, página web y folletería, pero sobre todo, logré posicionar los conceptos de identidad e imagen corporativa como activos indispensables en la empresa y en sus decisiones.

Durante el tiempo en el que estuve encargada de dar continuidad al proyecto, en definitiva puedo decir que la presencia de la empresa comenzó a tomar fuerza, pues luego de tantos años de mantener la misma imagen y el mismo modelo de trabajo, este cambio tanto en desempeño, como en actitud y una imagen totalmente renovada, llamó la atención de los clientes recurrentes. Además, se logró generar un par de negocios nuevos en mercados a los que no se había podido llegar, ya que se percibía a Delta Networks Systems como una empresa con capacidades insuficientes para atender las necesidades de tales nichos.

A pesar de la incredulidad inicial sobre las posibilidades y resultados de esta propuesta, las reacciones se dejaron ver en breve. Sin embargo, debido a intereses propios, dejé de colaborar para esta empresa y el proyecto quedó en manos del resto de los integrantes y desafortunadamente el seguimiento no fue el mismo.

Esto me hace comprobar que la presencia de un profesional de la comunicación es indispensable en cualquier empresa, sobre todo cuando un proyecto a penas comienza a marchar y es necesario darle un seguimiento diario y personalizado.

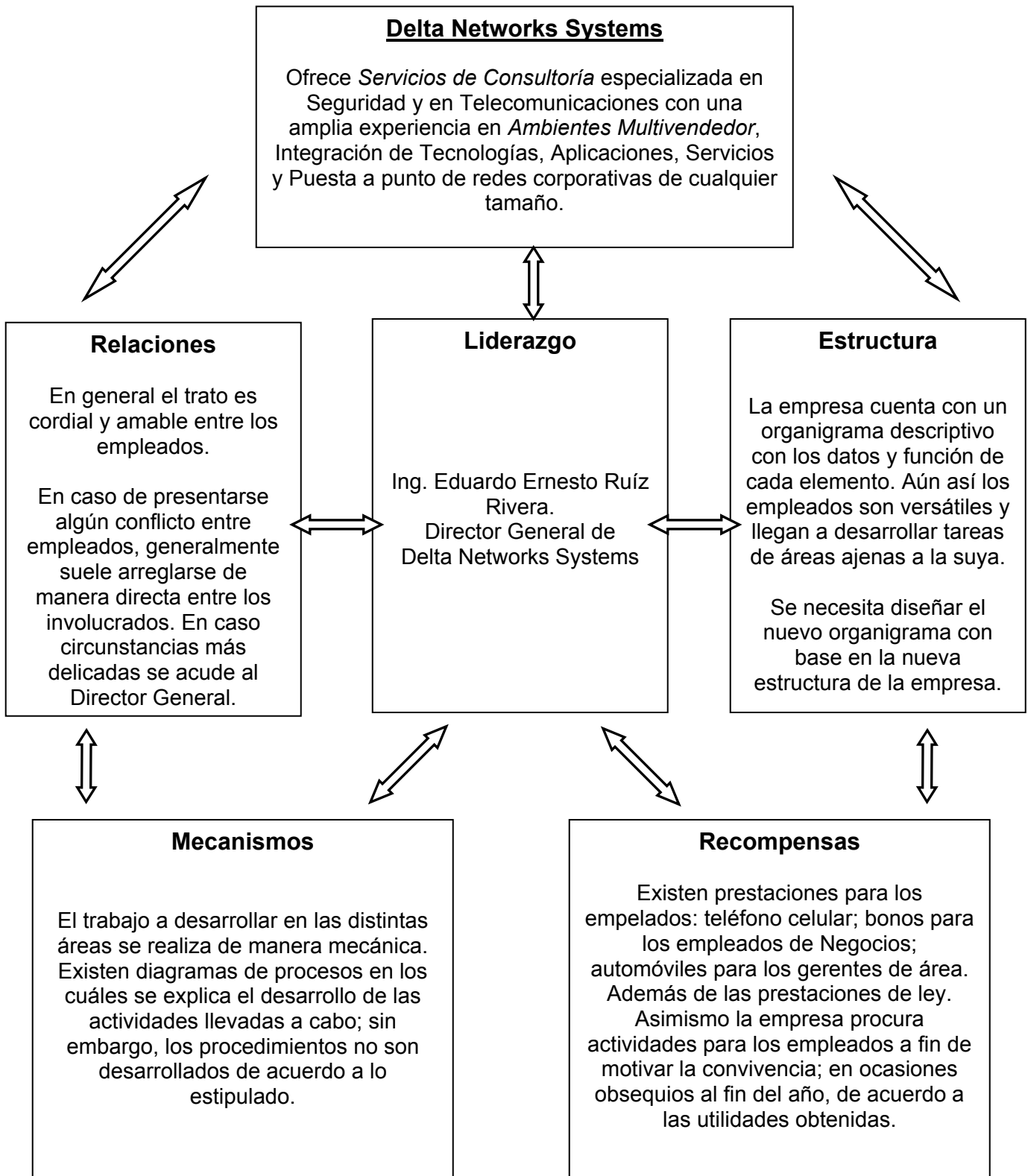
Con ello no quiero decir que los ingenieros de Delta Networks Systems no pudieran mantener el ritmo y los resultados que comenzaron a generarse; por el contrario, a mi salida de la empresa, mostraron pleno compromiso y disposición a continuar con estos esfuerzos, pero en definitiva no poseen la sensibilidad y preparación, además de la visión para utilizar estos elementos en beneficio propio y de la empresa. Adicionalmente, cada uno, desde el Director General, hasta el último ingeniero de soporte, tenían tareas específicas que cumplir y que les impedían dedicar el tiempo necesario a mantener al día los elementos de imagen.

Aún con esto, me siento satisfecha de haber podido generar un proyecto que beneficiara realmente el posicionamiento de una empresa en el mercado. Es cierto que los cambios organizacionales, llevan tiempo; sin embargo, los resultados que arrojan suelen ser favorables para la empresa, especialmente, cuando nunca antes se habían llevado a cabo y tampoco se ha realizado un análisis tomando en cuenta las distintas variables del entorno.

Identidad e imagen corporativa, son elementos de valor sustancial para la empresa, requieren poca inversión; sólo se trata de dar seguimiento, así como crear mensajes coherentes sobre el ser y hacer de la empresa; que expliquen el por qué y para qué de su existencia tanto a su público interno, como externo; y en lo futuro, generar todo tipo de mensajes y estrategias tomando en cuenta ante todo los elementos de su filosofía organizacional.

# ANEXOS

**Modelo de diagnóstico organizacional  
Genérico**



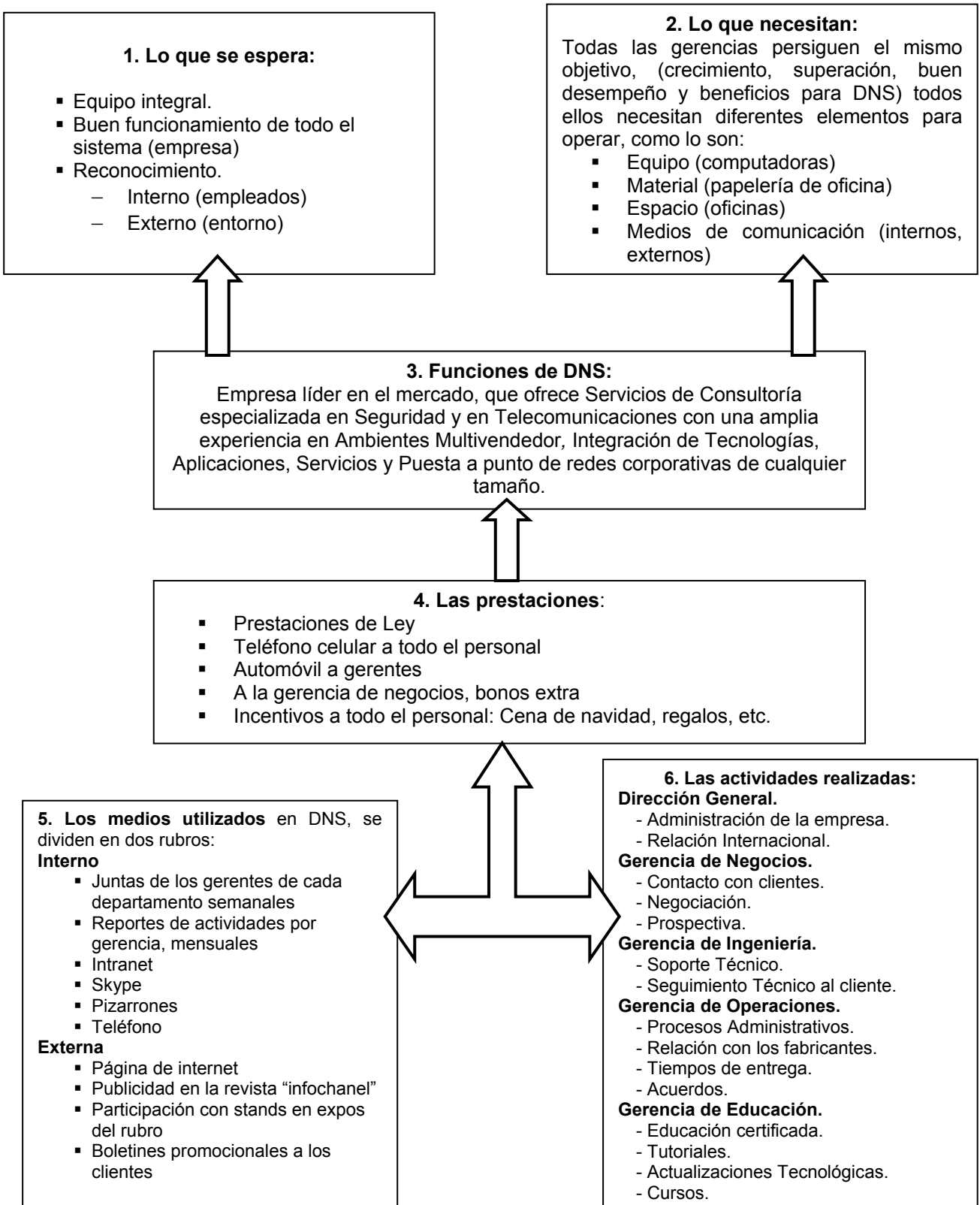
**Modelo de diagnóstico organizacional  
VCTMS.**

Volumen	<p>Actualmente DNS cuenta con un aproximado de 3439 contactos de posibles socios y potenciales clientes. Ofrecen los siguientes servicios:</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="background-color: black; color: white; text-align: center;">Networking</th> <th style="background-color: black; color: white; text-align: center;">Seguridad</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Instalación.</li> <li>▪ Configuración.</li> <li>▪ Project manager.</li> <li>▪ Trouble shooting.</li> </ul> </td> <td style="vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Análisis de penetración.</li> <li>▪ Análisis de vulnerabilidad.</li> <li>▪ Hackeo Ético.</li> <li>▪ Análisis de riesgos.</li> <li>▪ Recuperación de desastres.</li> <li>▪ Análisis de desempeño de redes.</li> </ul> </td> </tr> </tbody> </table> <p>Hacen uso de tecnologías como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ethernet</li> <li>▪ FastEthernet</li> <li>▪ GigabitEthernet</li> <li>▪ Enlaces Seriales</li> <li>▪ Enlaces E1</li> <li>▪ Token Ring</li> <li>▪ ATM</li> </ul> <p>Introducen al mercado mexicano tecnologías como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Extreme Networks</li> <li>▪ Juniper (Routers) – NetScreen</li> <li>▪ F5</li> <li>▪ Converged Access (Sitara Networks)</li> <li>▪ e-Security</li> </ul>	Networking	Seguridad	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Instalación.</li> <li>▪ Configuración.</li> <li>▪ Project manager.</li> <li>▪ Trouble shooting.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Análisis de penetración.</li> <li>▪ Análisis de vulnerabilidad.</li> <li>▪ Hackeo Ético.</li> <li>▪ Análisis de riesgos.</li> <li>▪ Recuperación de desastres.</li> <li>▪ Análisis de desempeño de redes.</li> </ul>
Networking	Seguridad				
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Instalación.</li> <li>▪ Configuración.</li> <li>▪ Project manager.</li> <li>▪ Trouble shooting.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Análisis de penetración.</li> <li>▪ Análisis de vulnerabilidad.</li> <li>▪ Hackeo Ético.</li> <li>▪ Análisis de riesgos.</li> <li>▪ Recuperación de desastres.</li> <li>▪ Análisis de desempeño de redes.</li> </ul>				
Calidad	<p><b>- Productos y Servicios.</b> Delta Networks Systems (DNS) posee una alta calidad en los servicios que ofrece a sus clientes. La empresa es pionera en la implementación de tecnologías de última generación. Además DNS se encuentra en constante investigación de nuevos productos y servicios de seguridad y redes. Han ingresado al mercado mexicano tecnologías, ofreciendo a sus clientes lo último en tecnología. Como asesores buscan orientar a sus clientes para que aprovechen al máximo sus recursos.</p> <p>Sus empleados son ingenieros certificados y especializados en múltiples productos de conectividad y seguridad. Como preparación básica se les certifica en CCNA de CISCO, y posteriormente se les da entrenamiento en torno el área a la que han sido designados. Su personal está en constante actualización.</p> <p>Sus servicios de capacitación están avalados por instituciones como Sniffer, McAfee e Intense School. Además su labor en el ramo ha sido reconocida por empresas como CISCO, F5, Extreme, BioLink, Nortel; e instituciones como Universidad La Salle e Instituto Politécnico Nacional, entre otros.</p>				



<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);"><b>Calidad</b></p>	<p><b>- Comunicación e información.</b>                  A nivel interno, DNS posee bastantes deficiencias en el aspecto de comunicación. La empresa está plagada de relaciones informales: existen pocas herramientas de comunicación interna (Intranet, pizarrones) que podrían no ser las más eficientes, esto reflejado en la deficiente comunicación y el entorpecimiento repetido de sus labores.                  Existen diagramas de procesos para la elaboración de las tareas; sin embargo, son ignorados al realizar el trabajo.                  Necesaria la creación de manuales de inducción a los procedimientos a la empresa, así como establecer alguna herramienta que procure la comunicación interpersonal para evitar los rumores.                  A nivel externo, DNS está bien posicionada en el mercado ya que posee una cartera de clientes bastante amplia, además de contactos con posibles socios y potenciales clientes. Sin embargo, el desarrollo de la empresa se ha visto limitado por la falta de una estrategia de comunicación externa y mercadológica para dar a conocer sus servicios y facilidades, y ampliar sus posibilidades de expansión comercial.</p>
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);"><b>Tiempo</b></p>	<p>En DNS se realizan juntas periódicas para evaluar el desempeño de la empresa en conjunto. Tanto director como gerentes de área se reúnen los días jueves para tratar asuntos de distinta índole.                  Se procuran también las juntas generales, es decir, con todos los empleados a fin de intercambiar distintos puntos de vista.                  Los empleados deben entregar reportes mensuales de sus actividades en el departamento correspondiente; también deben llevar una bitácora individual y detallada de sus labores.                  Por tanto, los resultados obtenidos son poco confiables e informales y no se logran implementar de forma tangible para el mejoramiento de la empresa.</p>
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);"><b>Montantes</b></p>	<p>Debido al manejo de sus cuentas, la productividad en DNS se ha mantenido en condiciones estables desde 1998 hasta la fecha.</p>
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);"><b>Seguridad</b></p>	<p>Los empleados cuentan con las prestaciones de ley: sueldo fijo, aguinaldo, afiliación al IMSS, prima vacacional, reparto de utilidades. A lo anterior se suman prestaciones como teléfono celular para todos los empleados, y automóvil para los gerentes y director.                  El servicio médico es proporcionado por el IMSS y la mayoría de los empleados están afiliados por su cuenta a seguros GNP.                  No existen programas de primeros auxilios ni protección civil, necesarios debido al tipo de herramientas de trabajo utilizadas. Las instalaciones donde se ubica DNS no cuentan con salidas de emergencia. Las vías de acceso son elevador y escaleras de servicio.                  Cuentan con un botiquín de emergencias que es abastecido de acuerdo a las necesidades del momento, por ello no están preparados para enfrentar una contingencia.</p>

**Modelo de diagnóstico organizacional**  
**Análisis funcional**



**Modelo de diagnóstico organizacional**  
**LAS 5 M'S**

	<b>M<sup>1</sup> Medio</b>	<p>Las oficinas centrales de DNS se ubican en la calle de Insurgentes Sur 1160 1er. Piso, Colonia del Valle, en el Distrito Federal.</p> <p>La distribución del espacio es buena, ya que tanto la entrada como la recepción, se encuentran justo en el centro de todo el piso. Inmediatamente después se encuentra la oficina del Director General Eduardo Ruiz Rivera y el resto de las oficinas están distribuidas equitativamente de un lado y del otro de la entrada principal.</p> <p>La iluminación es escasa y aunque el mobiliario está en buenas condiciones, podría no ser el más adecuado ya que los cubículos son de paredes muy altas, lo que contribuye a la falta de iluminación y dificulta la interacción entre los empleados, quienes se comunican principalmente de manera informal. Otro detalle en la decoración que debería ponerse a consideración es la alfombra; el color oscuro quita luz a las oficinas lo cual podría ser un factor que afecte la productividad en los empleados.</p> <p>La limpieza en las oficinas es buena; cuentan con una persona encargada del aseo.</p> <p>La ventilación es escasa, ya que sólo de un ala del edificio hay ventanales amplios mientras que en el otro extremo las ventanas son más pequeñas.</p>
	<b>M<sup>2</sup> Materia</b>	<p>DNS cuenta con distintos formularios para sus clientes, socios y otros de carácter interno. DNS utiliza un formulario en su página de internet para atender las necesidades de información y descripción de los productos, que el cliente desea conocer; así como el funcionamiento de cierto tipo de tecnología dentro de su misma red.</p> <p>Es por medio de este tipo de formularios, los especialistas de DNS identifican el tipo de servicio y de información que su cliente necesita, y emite a la brevedad una respuesta de uno de sus representantes, para definir los detalles de su proyecto.</p> <p>Otro de los documentos que DNS maneja es el “NDA” o Acuerdo de Confidencialidad. Es un contrato por medio del cual, tanto DNS como la empresa o cliente que solicita sus servicios, se comprometen a no hacer mal uso de la información a la que ambas partes tienen acceso, por motivos de seguridad.</p> <p>Los empleados deben entregar, bajo un formato preestablecido; reportes semanales y mensuales que sirven como elementos para evaluar el desempeño de los negocios.</p>

## Modelo de diagnóstico organizacional

### LAS 5 M'S

#### M<sup>3</sup> Mano de Obra

En el personal, podemos detectar actitudes variadas pero, dentro del comportamiento grupal, impera un ambiente de informalidad; a su vez, en el comportamiento individual impera el sentimiento de superioridad ante los demás compañeros.

La comunicación, es principalmente informal, ya que existen pocas herramientas que la fomenten. Predomina la comunicación vía relaciones informales.

Respecto a la capacitación, desde el año 2000, Network Associates y Delta Networks Systems comenzaron a desarrollar la logística necesaria para brindar no sólo a los usuarios de Productos de McAfee Network Protection y en particular de Sniffer Technologies un mayor acercamiento a través del entrenamiento certificado en español, sino también a sus mismos empleados.

Incluso han ampliado su portafolio de ofrecimientos en Sociedad con reconocidas instituciones como Intense School para traer a México los más efectivos cursos como el de la Certificación en Seguridad CISSP del ISC2 realizados por reconocidas autoridades en la materia.

Los entrenamientos comprenden una gran cantidad de laboratorios para maximizar el aprendizaje de los asistentes, con una serie de valores agregados antes, durante y después del entrenamiento, y que constituye esto, un elemento que distingue a Delta de su competencia.

La información que ofrecen en sus cursos y seminarios de capacitación es constantemente supervisada y actualizada, y los instructores tienen amplia experiencia de campo, con lo que pretenden ofrecer un servicio altamente profesional.

Además, existe la flexibilidad como una organización de servicio para atender las necesidades más especiales de su personal, a través de esquemas tutoriales y on-site para brindar el mejor estándar de entrenamiento a la organización.

**Modelo de diagnóstico organizacional**

**LAS 5 M'S**

M <sup>4</sup> Material	<p>La herramienta y maquinaria principal a la cual se recurre en DNS, es la tecnología; nuevos programas como antivirus. Utiliza además, las más avanzadas y especializadas herramientas de hardware y software en el mercado.</p> <p>Como empresa de tecnología, Delta Networks Systems, hace uso de nuevas tecnologías como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Extreme Networks</li> <li>▪ Juniper (Routers) – NetScreen</li> <li>▪ F5</li> <li>▪ Converged Access (Sitara Networks)</li> <li>▪ e-Security</li> </ul> <p>Cuentan con herramientas con tecnología de punta que pueden monitorear tecnologías como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ethernet</li> <li>▪ FastEthernet</li> <li>▪ GigabitEthernet</li> <li>▪ Enlaces Seriales</li> <li>▪ Enlaces E1</li> <li>▪ Token Ring</li> <li>▪ ATM</li> </ul> <p>La Intranet es su principal medio de comunicación, así como un programa llamado Skype, que es un sistema de chat similar al MSN Messenger; por medio del cual se mantienen en contacto con la filial de Miami y en Houston, en los Estados Unidos de América.</p> <p>Este sistema sirve también para mantener en contacto a los empleados que laboran desde sus casas.</p>
M <sup>5</sup> Métodos	<p>Los planes y procedimientos para atender a un cliente son muy detallados y específicos; dependiendo de la necesidad de cada cliente, es como DNS actúa. En cada procedimiento, se plantean claramente las metas y objetivos.</p> <p>La infraestructura no sólo tecnológica sino humana de Delta Networks Systems, así como la efectividad de sus soluciones de seguridad y networking, aunado a un alto valor ético, hace de DNS una empresa con programas y estrategias eficaces aunque no claramente predeterminadas.</p> <p>Incluso aquí es pertinente mencionar la existencia de planes y procedimientos como los diagramas de flujo aplicados a la atención de clientes, pero que por la dinámica de los negocios; por la falta de uso y de entrenamiento en la utilización de tales, se han ignorado.</p>

**Modelo de análisis del entorno.**

<b>Cultura de la Región</b>	<b>Macro-Entorno</b>	<b>Micro-Entorno.</b>
<p>• <b>Variables culturales.</b></p> <p>No es una zona donde existan grupos indígenas, por lo que la cultura es la misma de la ciudad.</p>	<p>• <b>Variables Sociales.</b></p> <p>Las personas que viven en la zona son de clase media-alta, además de que ponderan los adultos mayores.</p>	<p>• <b>Clientes.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Liverpool.</li> <li>○ PEMEX.</li> <li>○ Suprema Corte de Justicia.</li> </ul>
<p>• <b>Tradiciones.</b></p> <p>No existen como tales, así como se podría observar en Iztapalapa. Sólo se adapta a la época como por ejemplo: día del niño, día de muertos, navidad.</p>	<p>• <b>Variables tecnológicas.</b></p> <p>Inexistente pues no es una zona industrial.</p> <p>• <b>Variables Políticas.</b></p> <p>La delegación Benito Juárez regida por el Partido Acción Nacional (PAN).</p>	<p>• <b>Competidores.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Avantel</li> <li>○ HP</li> <li>○ TELMEX</li> <li>○ SECTIUM</li> <li>○ PROTG.T.</li> </ul>
<p>• <b>Ideologías.</b></p> <p>A pesar de que la ciudad está gobernada por el PRD, la delegación es <i>panista</i>.</p>	<p>• <b>Variables Económicas.</b></p> <p>El comercio es de todo tipo pero en su mayoría de alimentos y entretenimiento.</p>	<p>• <b>Proveedores.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ JUNIPER</li> <li>○ E-Security.</li> <li>○ INGRAM.</li> <li>○ SIMEX.</li> <li>○ Mc. Afee.</li> <li>○ Grupo DC.</li> <li>○ CISCO.</li> <li>○ Network General.</li> </ul>
<p>• <b>Religion.</b></p> <p>Católica 90.5%</p>		<p>• <b>Instituciones Financieras.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Banco Santander con \$100 000 pesos.</li> <li>○ Prestamos de particulares.</li> </ul>
<p>• <b>Folklore.</b></p> <p>Inexistente en la zona.</p>		<p>• <b>Grupos de interés.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Donativos a TELETON.</li> </ul>
<p>• <b>Costumbres.</b></p> <p>Las mismas de la ciudad en general.</p>		
<p>• <b>Idiosincrasia.</b></p> <p>En razón de que es una zona donde viven en su mayoría adultos mayores se percibe como conservadora.</p>		
<p>• <b>Lenguaje.</b></p> <p>Español.</p>		

**Bibliografía.**

**Libros:**

- ACKOFF, Russell L., Planificación de la empresa del futuro. México, Editorial Limusa, 2004 p.
- BAENA, Guillermina y MONTERO, Sergio, Tesis en 30 días, Editores Mexicano Unidos, México, 100 p.
- BAENA, Guillermina, Instrumentos de investigación, México, Editores Mexicanos Unidos, S.A., 1988
- BLANCHARD, Kenneth H., La administración y el comportamiento humano, Editorial Técnica S.A., México 1970
- BRUNET, Luc, El clima de trabajo en las organizaciones, México, Editorial Trillas, 1987
- CHAVES, Norberto. La imagen corporativa. Barcelona. 1990. Editorial Gustavo Gili.
- COSTA, Joan. Imagen corporativa en el siglo XXI. Buenos Aires, Argentina. Marzo 2001. Editorial La Crujía.
- DENISON, Daniel R. Cultura Corporativa. Productividad Organizacional. Fondo Editorial Legis. Colombia 1991.
- ELÍAS, Joan. Más allá de la comunicación interna: la intracomunicación. Barcelona, Gestión 2000, 1998, 306 p.
- FAINSTEIN, Héctor. Diseño de estrategia organizacional en *Qué es administración.* Buenos Aires, 2001. Ediciones Macchi.
- FERNÁNDEZ Collado, Carlos. La comunicación en las organizaciones. México. 2001. Editorial Trillas.
- GOLDHABER, Gerald. Comunicación organizacional. México. 1991. Editorial Diana.
- HALL, Richard, Organizaciones, estructura y proceso, Editorial Prentice Hall Internacional.

## Bibliografía

---

- HATCH, Mary Jo. The Dynamics of Organizational Culture. *Academy of Management Review*. Vol. 18 No. 14. EU 1993
- HOMS QUIROGA, Ricardo. La Comunicación en las Empresas. ED. Grupo editorial Iberoamericana. México, 1998.
- IND, Nicholas. La Imagen Corporativa. Madrid. 1992. Editorial Díaz de Santos.
- JUNG y SCHILP. Manual de imagen corporativa. Edit. G. Gili México 1993
- KEARNS, Patty. M. Protect your Company's Image. *Communication World* August/September 1998
- OLINS, Wally. Identidad Corporativa. Edit. Celeste. España 1995.
- RAMOS, Padilla, Carlos G. La comunicación: un punto de vista organizacional. México, Trillas, 1991, 75 p.
- RODRIGUEZ, Dario. Diagnóstico Organizacional. Chile, Universidad Católica de Chile, 2005, 233 p.
- RUIZSANDOVAL, Celia. El poder de la comunicación en las organizaciones. *Elementos fundamentales dentro de una organización*. México, Plaza y Valdés, 1998, 386p.
- SILVEMAN, David. Teoría de las Organizaciones. Buenos Aires, Nueva Visión, 1975, 300 p.
- TEJEDA, Luis. Gestión de la Imagen Corporativa. México. 1987 Editorial Norma.
- VAN RIEL, B. M. Comunicación Corporativa. Edit. Prentice Hall., 1997.

### Fuentes electrónicas:

- [www.dnsinternational.com](http://www.dnsinternational.com)
- [www.protegt.com.mx](http://www.protegt.com.mx)
- [www.scitum.com.mx](http://www.scitum.com.mx)
- [www.scanda.com.mx](http://www.scanda.com.mx)



- <http://www.mexicanadecomunicacion.com.mx/Tables/RMC/rmc96/corporativa.html>
- <http://www.academyyearabroad.org/index.php/uncategorized/el-valor-agregado-en-la-organizacion/>
- <http://www.psicologiacentifica.com/bv/psicologia-244-1-reflexiones-sobre-el-estudio-de-la-identidad-corporativa.html>
- [http://www.microsoft.com/spain/empresas/rrpp/poder\\_detalle.aspx](http://www.microsoft.com/spain/empresas/rrpp/poder_detalle.aspx)
- [http://www.gestionempresarial.info/VerItemProducto.asp?Id\\_Prod\\_Serv=82&Id\\_Sec=2](http://www.gestionempresarial.info/VerItemProducto.asp?Id_Prod_Serv=82&Id_Sec=2)
- <http://www.marketing-xxi.com/la-comunicacion-interna-119.htm>
- <http://www.rrppnet.com.ar/comunicacioncorporativa.htm>
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Comunicaci%C3%B3n>
- <http://www.istmoenlinea.com.mx/articulos/24703.html>
- <http://www.losrecursoshumanos.com/comunicacion-interna.htm>
- <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/proy/n1/excomor1.html>
- [www.brandz.com/upload/BrandZ\\_2007\\_Ranking\\_Report.pdf](http://www.brandz.com/upload/BrandZ_2007_Ranking_Report.pdf)
- <http://www.neatorama.com/2008/02/07/the-evolution-of-tech-companies-logos/>
- [especulando.wordpress.com/2007/10/05/8-razones-por-las-que-los-usuarios-windows-no-cambian-a-linux/](http://especulando.wordpress.com/2007/10/05/8-razones-por-las-que-los-usuarios-windows-no-cambian-a-linux/)
- <http://cmdos.wordpress.com/2008/02/14/%C2%BFcomo-se-creo-el-logo-de-google>
- [http://www.elpais.com/articulo/economia/Coca/Cola/cambia/disenio/elpepueco/20080116elpepueco\\_9/Tes](http://www.elpais.com/articulo/economia/Coca/Cola/cambia/disenio/elpepueco/20080116elpepueco_9/Tes)
- <http://segmento.itam.mx/Administrador/Uploader/material/Reputacion%20Corporativa.pdf>
- <http://www.mindvalue.com/reputacion.pdf>
- <http://www.miespacio.org/cont/trin/repcorp.htm>
- <http://miscellaneous.wordpress.com/2006/09/04/%C2%BFque-cambios-que-estrategias-que-clase-de-imagen-necesita/>

## Bibliografía

---

- <http://carlos-heredia-ccmk27.nireblog.com/blogs/carlos-heredia-ccmk27/files/trabajo-de-imagen-corporativa.doc>
- <http://zeroideas.wordpress.com/2008/03/10/10-razones-para-crear-una-nueva-imagen-corporativa/>
- MEZA, Adriana y CARBALLEDA, Patricia. *El Diagnóstico Organizacional; elementos, métodos y técnicas*.  
<http://www.miespacio.org/cont/invest/diagno.htm>
- RODRÍGUEZ, Roberto. Reflexiones sobre el estudio de la identidad corporativa. *Revista Electrónica Psicología Científica.com*.  
<http://www.psicologiacientifica.com/bv/psicologia-244-2-reflexiones-sobre-el-estudio-de-la-identidad-corporativa.html> 03/07/08 14:11 hrs.
- <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/anteriores/n34/jcosta.html>
- <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/cbonilla/2002/mayo.htm>
- <http://www.sunplanet.com/franquicia/imagen.html>
- <http://www.marcodecomunicacion.com/esp/idcorporativa/>
- <http://www.imagen-corporativa.com.ar/publicidad-marketing-corporativo.htm>
- <http://www.data-red.com/cgi-bin/articulos/ver.pl?id=2008306206840>