UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

PROPUESTA DE MANUAL DE IDENTIDAD CORPORATIVA PARA LA EMPRESA DULCE MARÍA

TESIS
para obtener el título de
LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

Presenta
BEATRIZ ADRIANA CABRERA MENDOZA

Asesora
MTRA. LILIA RAMOS ORDÓÑEZ

Ciudad Universitaria, CDMX, 2019.

Universidad Nacional Autónoma de México
UNAM
Biblioteca Central
Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

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.

A María Teresa y Roberto,
por su inagotable amor y fe en mi.

Agradecimientos

A mis padres, por cambiar mi destino;
A Arthur, por el apoyo siempre incondicional, como nadie más;
a mis amigos Rubén y Fernando, por su valiosa ayuda;
a Carolina y Elizabeth, por su sincera amistad pese al tiempo y distancia.
Y a todas las personas con las que he coincidido en esta vida,
porque estoy segura de que no fue una casualidad.

A los profesores de la Facultad, por su compromiso y pasión para la enseñanza,
por los saberes compartidos y por cambiar al mundo desde un salón de clases.
A la Maestra Lilia Ramos Ordóñez, por la confianza en el proyecto, por las
puntuales observaciones y por apoyarme en todo momento.
A la Universidad Nacional Autónoma de México, por ser mi amada alma máter;
todo lo que pienso y todo lo que soy se lo debo al paso por tus aulas.

Índice

Introducción……7

Capítulo 1. Conceptos esenciales……..10

1.1 Comunicación……..……..10

1.1.1 Comunicación organizacional……..…...14

1.2 Organización-sistema…….....17

1.2.1 Características.....21

1.2.2 Estructura y función.....22

1.2.3 La comunicación en la organización-sistema.....24

1.3 Cultura organizacional…….....25

1.3.1 Manifestaciones…….....27

1.4 Identidad corporativa…….....29

1.4.1 Identidad conceptual…….....31

1.4.2 Identidad visual…….....34

Capítulo 2. *Dulce María*.....40

2.1 Historia y actividades…...…….....40

2.2 Estructura organizacional…….....43

2.3 Cultura organizacional…….....46

2.3.1 Manifestaciones simbólicas…….....47

2.3.2 Manifestaciones conductuales……...48

2.3.3 Manifestaciones estructurales…….....50

2.3.4 Manifestaciones materiales…….....52

2.4 Público meta….....……....53

Capítulo 3. Auditoría de comunicación……...….55

3.1 Análisis de la Identidad corporativa……....55

3.1.1 Elementos de la Identidad conceptual……..…....56

3.1.2 Elementos de la Identidad visual…….....….59

3.2 Análisis de medios de comunicación…….....64
3.3 Diagnóstico FODA…….…..…66

Capítulo 4. Propuesta de Manual de Identidad Corporativa……...71
4.1 Identidad conceptual…….....75
4.1.1 Historia……....75
4.1.2 Misión……..76
4.1.3 Visión……..…76
4.1.4 Principio…….....76
4.1.5 Valores……....77
4.1.6 Organigrama……..78
4.2 Identidad visual…….....79
4.2.1 Nombre……...79
4.2.2 Logoimagotipo……...79
4.2.3 Símbolo……...82
4.2.4 *Slogan*……82
4.2.5 Tipografía…….....83
4.2.6 Gama cromática…….....84
4.3 Aplicaciones…….....85
4.3.1 Hoja membretada…….....85
4.3.2 Factura y orden de compra…….....86
4.3.3 Folder……..87
4.3.4 Tarjeta de presentación……..…88
4.3.5 Señalética…….....89
4.3.6 Mobiliario……..…90
4.3.7 Uniforme y credencial……..…...91
4.3.8 *Packaging*……..…...92
4.3.9 Promocionales……..…...93
4.3.10 Fachada……...94
4.3.11 Vehículos……95
4.3.12 Página Web……....96

4.3.13 Redes virtuales…….....97
4.3.14 Mascota……...98
Conclusiones……...100

Referencias……..103

Introducción

Cuatro términos en boga que escuchamos de otros y que también solemos utilizar quienes de una u otra forma participamos de determinadas áreas de estudio o del ámbito empresarial son: cultura organizacional, identidad corporativa, comunicación e imagen.

Desde luego que no son conceptos nuevos; sin embargo, en la escena comercial actual donde impera una abundante oferta de productos/servicios, y la homogeneidad entre ellos, están cobrando mayor relevancia como parte de la receta para el éxito.

Pero la experiencia dice que, si bien dichos términos son relativamente comunes, no todos conocen de verdad sus implicaciones, bondades y la manera de llevarlos a la práctica en beneficio de las empresas, cuyo principal objetivo siempre es destacar en el mercado.

Son, pues, los especialistas en Comunicación organizacional quienes poseen la formación para incursionar en las organizaciones y liderar estrategias encaminadas a hacer de la identidad corporativa, y de los otros aspectos que vienen por añadidura, un factor para el crecimiento y los buenos resultados.

En nuestro México, las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMEs) como *Dulce María* se desempeñan como un agente económico importante, constituyendo el 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y generando el 72% de las oportunidades de empleo a nivel nacional, de acuerdo con cifras del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi).

El ciclo natural de las MiPyMEs, según consultores y especialistas, es convertirse en grandes entidades incluso con alcance internacional; no obstante,

debido a sus condiciones generales muchas de ellas están ocupadas en concentrar todos sus esfuerzos y recursos para conseguir operar un mes más.

Ante un panorama como ese, o cuando las organizaciones desconocen que la identificación y notoriedad pueden ser la diferencia entre desaparecer, sobrevivir o ser prósperas, es difícil que tenga lugar un proceso de definición y formalización de la identidad corporativa.

Apoyar al crecimiento de las MiPyMEs mexicanas es apoyar al emprendimiento, a la economía local y nacional. No basta con la creación y el acceso a programas de financiamiento para el negocio; es necesario promover y capacitar en torno a las prácticas que, desde el interior de la empresa, fortalecen su propia existencia.

Esta tesis pretende dar a conocer, a partir del estudio de caso de la franquicia *Dulce María*, la importancia de la identidad corporativa como otro de los activos imprescindibles para la empresa, que debe ser contemplado desde su creación; y de la comunicación como herramienta para su correcta definición y difusión.

Empero también aspira a ofrecer una propuesta viable de Manual de Identidad corporativa que la favorezca y que, al tiempo, sirva como ejemplo de que cualquier organización, sin importar el giro o el tamaño, tiene la posibilidad de contar con una identidad sólida.

La pregunta de investigación que dio pie a la presente fue: ¿Bajo las condiciones actuales de la empresa *Dulce María*, se justifica la elaboración de un manual que responda a las necesidades de definición y formalización de su Identidad corporativa?

En sintonía con los objetivos particulares de esta investigación, en el Capítulo 1 se presentan los conceptos para la comprensión de la comunicación y su papel en las organizaciones; para el acercamiento a la identidad corporativa como aspecto inherente a las mismas; y para el conocimiento de *Dulce María* desde la perspectiva sistémica. Esta plataforma teórica responde al qué, cómo y porqué del desarrollo de la tesis.

A continuación, en el Capítulo 2 es descrita la franquicia haciendo énfasis en todo lo relacionado con su identidad corporativa y las diferentes expresiones que dan cuenta de quién es y cómo es proyectada hacia los públicos y el mercado.

La adopción de un enfoque teórico y la recopilación de información sobre la empresa permiten la elaboración, en el Capítulo 3, de un análisis cualitativo de elementos como misión, visión, logotipo, *slogan* e, incluso, de los medios de comunicación utilizados, y de un diagnóstico situacional FODA.

Por último, con base en la descripción a profundidad y las evaluaciones hechas, el Capítulo 4 consiste en una propuesta de mejora y formalización de los componentes de la identidad corporativa de *Dulce María*, cuya finalidad es impactar positivamente en diferentes ámbitos.

Este trabajo representó la oportunidad de vincular la teoría con la práctica, de ejercer como profesional de la Comunicación y de aportar un ejemplo de valor no sólo para el campo de estudio sino para la realidad de las empresas mexicanas. Es una satisfacción pensar que, además de *Dulce María*, puede ser de utilidad para otras que buscan sumar valor a su negocio y seguir creciendo.

Capítulo 1. Conceptos esenciales

A propósito de erigir la plataforma teórica y los referentes comunes que permitan tanto la aproximación como la comprensión de la franquicia *Dulce María*, y la condición que en términos de identidad experimenta, la triada conceptual base de este trabajo está conformada por comunicación, organización e identidad corporativa.

El punto de partida es la comunicación porque: 1) es el objeto propio de estudio de las Ciencias de la Comunicación; 2) es el proceso que da origen a las organizaciones y por medio del cual operan día a día; 3) es la acción para el surgimiento de la identidad corporativa y la herramienta que le provee formalidad y difusión.

En el Capítulo 1 se aborda, entonces, la comunicación y la comunicación organizacional; enseguida, se revisa el concepto de organización con base en la Teoría de sistemas, la más adecuada a las particularidades de la empresa; por último, se expone la identidad corporativa desde sus raíces y génesis, lo cual implica considerar a la cultura organizacional.

1.1 Comunicación

Por principio es menester precisar aquello que subyace tras cada acto del hombre como sujeto social: la comunicación. Se trata, pues, de un vocablo empleado en diversas disciplinas, desde la biología hasta la informática, pero que en las ciencias sociales refiere al proceso, por excelencia, que ha posibilitado el desarrollo de las sociedades.

Comunicación es, en esencia:

> Lo que Ithiel de Sola Pool identifica como “transmisión de signos, señales o símbolos de cualquier clase entre personas”. Que Raymond Williams esquematiza también como: “transmisión y

> recepción de ideas, informaciones y actitudes de una persona a otra". Que George Friedman explica como "toda transmisión de un mensaje entre un emisor y un receptor es comunicación, sea de un hombre o de un dispositivo mecánico" (Ferrer, 1997, p. 34).

Y de acuerdo con el *Diccionario de Comunicación* de Rodríguez Vázquez (2015), aquella es:

> Transmisión de información, ideas, actitudes o emociones de una persona o grupo a otro (u otros), principalmente de símbolos. Para que la comunicación tenga efecto, el significado interpretado por el receptor debe corresponder de manera precisa a lo transmitido por el emisor (p. 107).

A partir de lo anterior se reconocen como aspectos definitorios de la comunicación:

- Tipo de interacción en la cual participan, al menos, dos personas.
- Conlleva la acción de intercambiar o transmitir información (ideas, símbolos, actitudes, emociones) en forma de mensajes.
- El uso de un código que, se deduce, debe ser común a los involucrados.
- Que discurre a través de medios diversos, incluso de dispositivos electrónicos.
- Que su eficiencia depende del grado de correspondencia entre lo que se transmite y lo que se interpreta.

Como complemento es pertinente retomar lo que, a decir de Gallardo (1998), caracteriza a la comunicación humana:

> Tiene su origen y su fin en la conciencia y la razón. […] Funciona con base en lenguajes (que pueden ser naturales, como algunos movimientos faciales y corporales; o artificiales, por ejemplo, la escritura). Es también instrumental, por su capacidad de emplear medios para hacer perdurar sus mensajes a través del tiempo y del espacio… (p. 29).

Según el Modelo Dialéctico planteado por Martín Serrano (1982), los componentes de la comunicación son: actores, instrumentos, expresiones y representaciones.

Los actores son aquellos que intervienen en la producción, el consumo o la distribución de la comunicación; los instrumentos todos los aparatos biológicos o tecnológicos que pueden acoplarse a otros para llevar a cabo la producción, el intercambio y la recepción de señales; las expresiones son las señales derivadas de una transformación de la materia que pueden significar algo; y las representaciones un conjunto de datos de referencia contenidos en el producto comunicativo con significados en común. (Martín Serrano, 1982)

Adicionalmente, la comunicación opera bajo la influencia y, al tiempo, influye en prácticas sociales y de apropiación del entorno, condición que debe considerarse para la articulación de los mensajes comunicativos, y de la cual depende la comprensión y asimilación de estos.

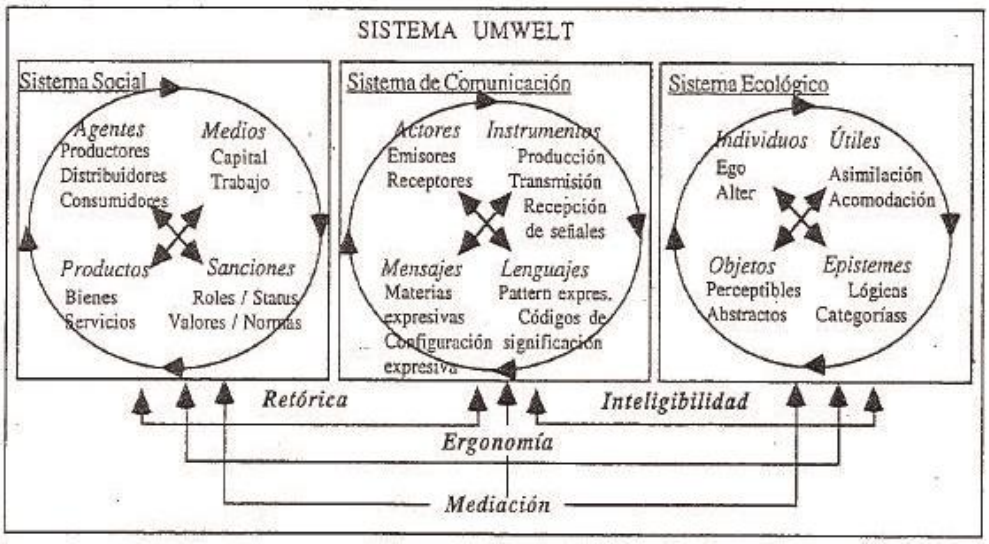
En el Modelo Dialéctico la comunicación es un sistema interrelacionado con otros, el social y el psicológico, y juntos conforman uno más grande denominado Sistema UMWELT, lo cual significa que:

> Las posiciones que ocupan y las funciones que desempeñan sus componentes [del sistema de la comunicación] no dependen exclusivamente de cuáles sean los procesos posibles dentro del sistema, sino también de los procesos posibles de los otros sistemas con los cuales se comparten los componentes. (Piñuel, 1997, p. 84)

Los actores no dejan de ser agentes sociales ni de relacionarse con su entorno; los instrumentos mantienen su condición de medios de producción y siguen fungiendo como medio para el descubrimiento y apropiación de la realidad; las expresiones o mensajes se convierten en productos y de igual manera en un objeto para aprender nuevas formas de usos.

El siguiente modelo ilustra lo antes explicado:

Imagen 1.



Fuente: Piñuel, 1997, p.84.

Así, pues, en el proceso de comunicación el Actor 1 modifica temporal o permanentemente una sustancia expresiva para referirse a un objeto, a sí mismo o al mundo; dichas expresiones serán percibidas y relevantes para el Actor 2 en tanto posea el mismo cúmulo de representaciones.

Las particularidades de los actores, las características de los instrumentos, los tipos de expresiones, el tratamiento de las representaciones sobre la realidad y la referencia directa a uno y otro objeto son las variantes sociales que intervienen en la comunicación.

Por otro lado, el objeto sobre el que se habla pertenece a un sistema de referencias ajeno a la comunicación mediante el cual las personas atribuyen significados, valores y símbolos a todo lo que les rodea.

A continuación, algunas precisiones en torno al proceso de comunicación:

- Los actores (emisor y receptor) pueden ser individuos que actúan en nombre propio o representen a otros, a un grupo o a una organización.
- Los involucrados deben compartir no sólo el conocimiento de las expresiones sino también de las representaciones. La asignación de representaciones equivocadas a las expresiones dadas impide la comunicación.
- Casi cualquier objeto es susceptible de ser materia para transportar señales (mensajes).
- La intencionalidad es inherente a todo acto comunicativo, ninguno es aséptico. La comunicación tiene un propósito.
- Las señales (mensajes) deben formularse considerando factores sociales y psicológicos.
- Para que la comunicación exista deben concurrir todos los componentes: actores, instrumentos, expresiones y representaciones.

1.1.1 Comunicación organizacional

Explicada ya la comunicación como proceso, toca revisar su relevancia en las organizaciones. En la década de los 60 surgió, formalmente, un ámbito de estudio denominado Comunicación organizacional que, para Fernández (2002), es el "conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y los diferentes públicos que tiene en su entorno" (p. 12).

No obstante, el autor aclara que la comunicación organizacional también se entiende:

> Como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los

> públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente sus objetivos (Fernández, 2002, p. 12).

Esto quiere decir que la comunicación organizacional es un proceso y una disciplina; es objeto de estudio y, a la vez, herramienta; es una condición que determina la existencia de las organizaciones y que puede ser potencializada mediante prácticas estratégicas, a fin de convertirla en el soporte que permita lograr el éxito y la prosperidad.

En palabras de Nosnik (2005), otro estudioso del tema:

> Por comunicación organizacional se entenderá el proceso humano y tecnológico mediante el cual ciertos individuos llamados emisores se ponen en contacto con otros individuos llamados receptores a partir de mensajes verbales y no verbales, escritos, sonoros, gráficos, en audio y video, por Inter e Intranet, etc. (p. 59).

En relación con los diferentes tipos de mensajes, la elección entre un mensaje escrito, gráfico, audiovisual, etc. se hace considerando dos variables: las cualidades/alcances del soporte del mensaje, y si es el más idóneo para transmitir lo que se desea transmitir, a la espera de determinada respuesta por parte de los receptores.

Ahora bien, Andrade (2002) manifiesta en el libro de Fernández (2002) que la comunicación de la organización puede ser de dos tipos:

- Interna. Busca la creación y mantenimiento de una buena relación entre los públicos internos, que son los empleados y quienes la conforman. Se vale de diferentes medios de comunicación para mantenerlos informados, integrados y motivados, esto para coadyuvar al logro de los objetivos.
- Externa. Dirigida hacia los públicos externos como son accionistas, proveedores, clientes y sociedad en general, con el fin de proyectar

la identidad, suscitar en ellos una buena imagen y promover sus productos o servicios.

A propósito de lo anterior, acorde con varios estudiosos, los públicos son grupos de personas que son capaces de tomar decisiones, de emitir opiniones o de adoptar una postura, y que son importantes para la vida de la organización. Estos se crean por un vínculo particular o en virtud de sus características e intereses.

Si bien teóricamente es incluso necesario precisar la diferencia entre comunicación interna y externa, en la práctica una organización debe ejercer una comunicación global, es decir, resaltar rasgos de sí misma tanto con los públicos al interior como al exterior.

Dicha comunicación global versa sobre los siguientes aspectos, como enuncia Bartoli (1992):

- Identidad, para ser distinguida entre otras mediante la difusión de elementos como misión, visión, logotipo, colores.
- Personalidad, relacionada con la imagen de marca y con ciertas propiedades que hacen sobresalir, y son atribuibles, al producto o servicio.
- Fáctico, que exalta modos de hacer tales como fabricación, tecnologías o logística.
- Cultural, enfocado en los valores que guían sus actividades.

Retomando y puntualizando: la comunicación es un proceso de intercambio de información y significados a nivel individual, interpersonal o en las organizaciones. En dichas agrupaciones la comunicación impulsa la creación y fortalecimiento de la identidad e imagen corporativas mediante un flujo eficiente de mensajes hacia los públicos internos y externos.

1.2 Organización-sistema

Hablar de organización es hablar de sistema, y al tiempo de comunicación. Por lo tanto, a continuación se presenta el concepto de organización, se recurre a la noción sistémica para su comprensión y se ahonda en el papel de la comunicación en la organización-sistema.

Como punto de partida, “la organización es a la vez la acción de organizar, el resultado de esa acción y el conjunto organizado en sí mismo” (Bartoli, 1992, p. 18).

Para Daft y Steers (1992) “una organización es: 1) una entidad social, que 2) está orientada al logro de metas, 3) tiene un sistema de actividad deliberadamente estructurado y 4) un límite o frontera identificable” (p. 31).

A decir de Krieger (2001), una organización es un “conjunto interrelacionado de actividades entre dos o más personas que interactúan para procurar el logro de un objetivo común a través de una estructura de roles y funciones y en una división del trabajo” (p. 3).

Con base en lo expuesto, una organización es:

- Grupo de personas, y las relaciones entre ellas, conformado de manera voluntaria.
- Se rige por normas.
- Opera a partir de roles, actividades y división del trabajo.
- Persigue determinados fines comunes.

Las acciones que constituyen a la organización como tal, apunta Bartoli (1992), por lo general son:

- Redefinición de la misión, que incluye la vocación, los planes y los objetivos.

- Distribución de funciones o unidades de actividad, como son los departamentos.
- División en niveles, que corresponde con el poder formal y las responsabilidades.
- Procedimientos de integración y coordinación entre unidades.
- Descripción de puestos de trabajo y labores individuales.

Estas prácticas tienen la finalidad de brindar orden, unidad y cohesión a la organización, lo que significa que reducen la incertidumbre y tendencia a la desaparición, coadyuvando no sólo a la realización de las tareas cotidianas sino a la consecución de metas a largo plazo.

Cabe mencionar la existencia de varios tipos de organizaciones de entre los cuales destaca la empresa, entendida como "unidad economicosocial en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en que la propia empresa actúa" (Audirac, 2000, p. 31).

Los aspectos que la configuran, según Audirac (2000), son los edificios, la maquinaria, los equipos, las materias primas, el dinero, los recursos humanos y las plataformas tecnológicas.

Y, en lo general, sus propósitos son: "generar valor económico, producir bienes y servicios para satisfacer las necesidades sociales, mantener su continuidad a través del tiempo, perseguir el desarrollo de las personas que la componen" (Audirac, 2000, p. 31).

También se observan empresas con modelos de negocio como la franquicia, que se explica como:

> Sistema de cooperación empresarial con vocación de vincular a largo plazo, y contractualmente, a dos partes económica y jurídicamente independientes, en virtud de la cual una de ellas

> (franquiciador), de buena fe, otorga a la otra (franquiciados) el derecho de explotación de su negocio y la fabricación, distribución o comercialización de los productos, tangibles o intangibles, de calidad contrastada… (Bermúdez, 2002, p. 29).

La franquicia suele operar como indica la Imagen 2:

Imagen 2.

Fuente: Bermúdez, 2002, p.27.

Pese a las distinciones anteriores, en este capítulo se emplean, la mayoría de las veces, los términos organización y empresa, con la intención de mantener a la vista el carácter esencial de la entidad. No por ello las premisas al respecto, en adelante, carecen de validez.

De entre las corrientes de pensamiento para estudiar a la organización el presente se aboca a los postulados de la Teoría de los sistemas sociales, cuyos precursores, de los más notables, son Daniel Katz y Robert Kahn, quienes la conciben como sistema abierto y viviente.

Es inevitable e irrenunciable retomar, antes que nada, la noción de sistema. Para Bertalanffy (1956), pionero del tema citado por Pariente (2001), “un sistema es un conjunto de unidades recíprocamente relacionadas o un complejo de elementos interactuantes” (p. 102).

Otros y muy distintos autores coinciden en que un sistema “es un conjunto de partes coordinadas y en interacción para alcanzar un conjunto de objetivos” (Johansen, 1982, p. 54). Cabe, aquí, señalar el carácter multidisciplinario del concepto, susceptible de ser aplicado a muchos tipos de organismos.

Pariente (2001), teórico organizacional, expone que un sistema es:

> Conjunto de dos o más componentes, o subsistemas interdependientes e interactuantes, que forman un todo complejo y organizado delimitado por fronteras relativamente identificables dentro de un entorno, y cuyo resultado es mayor que el resultado que las partes podrían tener si funcionaran de manera independiente (p. 104).

Tomando como referencia tales definiciones, se puede decir que los elementos y sus relaciones de interdependencia conforman un sistema; cada elemento del sistema existe y trabaja para la consecución y logro de los fines comunes; el sistema está inmerso en un entorno donde coexiste con otros.

Una de las ideas centrales del enfoque sistémico es la condición de interdependencia entre las partes o subsistemas, la cual implica que el funcionamiento, desempeño o cambio en alguna impacta al todo, positiva o negativamente. De ahí que los elementos del sistema logren más en conjunto que operando de forma aislada.

Se habla de una clasificación general de los sistemas: abiertos y cerrados, dice Pariente (2001). Los primeros son aquellos cuya interacción con el entorno es

casi nula; mientras que para los segundos dicha interacción es vital. Y agrega que un ejemplo de sistemas abiertos son los sociales, como las organizaciones.

Al respecto, Katz y Kahn (1977) sostienen que “las organizaciones sociales son notoriamente sistemas abiertos, pues el insumo de energías y la conversión del resultado en insumo energético adicional consisten en transacciones entre la organización y su ambiente” (p. 25).

Goldhaber (1984) comparte la idea y detalla que “reciben entradas de su medio ambiente (obreros, materias primas, etc.), y envían salidas a su medio ambiente (productos, servicios, polución, etc.). Muy pocas organizaciones pueden sobrevivir sin conocer sus mercados, proveedores, consumidores, y las regulaciones públicas y gubernamentales” (p. 54).

Pero no sólo eso, las organizaciones abiertas interactúan con su entorno para adaptarse, desarrollarse y asegurar su superviviencia, debido a que les proporciona información vital:

> El que un sistema sea abierto implica que, en un ambiente cambiante, procesará la información adecuada para adaptarse a los cambios -dentro de sí- lo cual le permitirá manejar de forma oportuna y sistemática las situaciones nuevas que se presenten en el ambiente (Arras, 2002, p. 119).

1.2.1 Características

Goldhaber (1984) considera que los conceptos clave para entender a la organización como sistema abierto son: entradas, transformación, salidas, *feedback* e interdependencia, mismos que se explican de manera breve a continuación.

La organización necesita energía, recursos e información de su entorno, que son catalogadas como las entradas del sistema; y para convertirlas en productos o servicios, lleva a cabo un proceso de transformación.

Esos productos o servicios son las salidas que exporta al entorno, mismas que pueden regresar en forma de *feedback*, es decir, como información para mejorar las diferentes etapas de la conversión.

Y, como ya se dijo, la interdependencia supone que cuando se efectúa algún cambio en una parte del sistema o subsistema, “el impacto de dicho cambio se hará sentir en toda la organización” (Goldhaber, 1984, p. 57).

Ahora bien, “Como sistemas abiertos, los sociales dependen de otros tantos sistemas sociales y el hecho de que se caractericen como subsistemas, sistemas o suprasistemas está en relación a su grado de autonomía para realizar sus funciones” (Katz & Kahn, 1977, p. 69).

Esto quiere decir que, si bien un sistema contiene dentro de sí otros sistemas denominados apropiadamente subsistemas, aquel es, a su vez, parte de otro sistema más grande llamado suprasistema.

Ejemplo: en un sistema-franquicia como *Dulce María*, que se revela como el todo, cada sucursal o unidad es un subsistema, pero al tiempo es un sistema que opera de manera más o menos autónoma y está compuesto por otros subsistemas; mientras que el sistema-franquicia es subsistema de otro más grande que es el sector comercial, y así sucesivamente.

1.2.2 Estructura y función

Los sistemas poseen una estructura. De forma simple y llana, se trata del esqueleto de la organización; profundizando un poco, está conformada por los elementos y sus relaciones, por la ubicación de las partes con respecto a otras.

Rogers (1980), citado por Arras (2002), asimila la estructura organizacional como “el arreglo de los componentes y subsistemas dentro de un sistema. Se refiere a los patrones de las relaciones entre las unidades de un sistema social, relaciones que pueden ser expresadas en función de poder, jerarquía o de otras variables” (p. 138).

Cabe indicar que al interior de una organización coexisten dos tipos de estructura: formal e informal. Ambas son imprescindibles para la vida de aquella, destaca Arras (2002).

La estructura formal “está constituida por los patrones de las relaciones y obligaciones formales, por la descripción de puestos, las reglas formales, las políticas de operación, procedimientos de trabajo, compensaciones, gratificaciones, entre otros” (Arras, 2002, p. 139).

Al respecto, Bartoli (1992) señala que algunos aspectos de la estructura formal, como los niveles jerárquicos, puestos y unidades de trabajo, se representan por medio del organigrama, que “no es más que la traducción escrita de las opciones de distribución de autoridad y responsabilidades en el seno de una empresa” (p. 24).

Por el contrario, la estructura informal se compone de “las relaciones interpersonales que surgen a partir del trato diario y continuo de los individuos de una organización. […] Se observan las funciones que desempeñan los individuos en aquella”, sea como líderes, intermediarios, aislados, etc. (Arras, 2002, p. 139).

Además de una estructura, el sistema tiene una funcionalidad o serie de acciones específicas, para el logro de sus metas, que requieren las siguientes estructuras formales:

> a) subsistemas de producción, relacionados con el trabajo que se realiza; b) subsistemas de apoyo, para conseguir material, deshacerse del producto y mantener relaciones de institución a

> institución; c) subsistemas de mantenimiento, para vincular el personal a su cometido funcional; d) subsistemas de adaptación, relacionados con el cambio organizativo; e) subsistema de administración, para dirigir, distribuir y controlar los muchos subsistemas y actividades de la estructura (Katz & Kahn, 1977, p. 49).

Por último, uno de los rasgos de las organizaciones como sistemas sociales, quizá el más relevante, es la cultura organizacional, postulan Katz y Kahn (1977), misma que funge como base para la concepción de lo que se conoce como identidad corporativa.

Tales nociones son de gran envergadura y complejidad, tanto para la organización como para el tema que hoy ocupa, que los apartados posteriores del capítulo están dedicados a su exposición.

1.2.3 La comunicación en la organización-sistema

"La comunicación es el proceso que configura los sistemas sociales", aseguran Habermas, Luhman y Maturana (Rebeil, 1998, p. 102); Berlo (1985) concuerda en que los sistemas sociales se conciben mediante la comunicación, y agrega que es determinante para su desarrollo.

A manera de metáfora Wiener dice, citado por Ferrer (1997), que "la comunicación es el cemento que forma las organizaciones" (p. 37); y Arras (2002) explica que "la comunicación es el eslabón que integra y da sentido a las partes del sistema, de manera que la unidad, armonía y secuencia de las actividades organizadas en un sistema se logran gracias a la comunicación" (p. 122).

La comunicación es más que un aspecto intrínseco de los sistemas o de utilidad para sus tareas diarias; tanto la información como la comunicación, distinción planteada al inicio, se convierten en entrada y en mecanismo de equilibrio y de evolución.

Dicho de otro modo, para el sistema es vital la información proveniente del entorno vinculada a: 1) la situación económica, política, social, cultural y 2) cómo es percibida por sus públicos externos a propósito de sus productos, servicios o logros, abunda Martínez De Velasco (2002) en el libro de Fernández (2002).

Establecer una comunicación real con el entorno implica que, ante dicha información, la organización debe reaccionar de forma ideal y pertinente, redefinirse parcialmente, hacer más eficientes las formas en que discurre la información al interior y exterior de sí misma y, con ello, buscar su supervivencia.

1.3 Cultura organizacional

La cultura organizacional es uno de los rasgos distintivos de la organización-sistema, como se menciona antes, y es el cimiento sobre el cual se construye la identidad corporativa; por tanto, es primordial su revisión.

Para la antropología, disciplina que estudia al ser humano desde la perspectiva social:

> La cultura consiste de patrones, explícitos o implícitos, de y para la conducta, adquiridos y transmitidos mediante símbolos, constituyendo los logros distintivos de los grupos humanos, incluyendo sus expresiones en artefactos; el núcleo esencial de la cultura consiste de las ideas tradicionales (es decir, derivadas y seleccionadas históricamente) y especialmente de los valores que se les atribuyen; los sistemas culturales pueden, por una parte, ser considerados como los productos de la acción; por otra parte, como elementos condicionadores para otras acciones (Leontiev, 1973, p. 55).

Esta acepción describe de manera muy completa las dimensiones de la cultura, mismas que pueden ser extrapoladas al campo de las organizaciones pues, al igual que las sociedades, resultan de la interacción y comunicación entre los seres humanos.

Grosso modo, los componentes de la cultura organizacional son los patrones que se derivan y a la vez condicionan la conducta, así como sus diversas manifestaciones; y las ideas y los valores que, por historia y convicción, rigen el desenvolvimiento de los sujetos.

Robbins (1999) subraya que “se refiere a un sistema de significado compartido entre sus miembros y que distingue a una organización de las otras” (p. 595); en otras palabras, es una serie de percepciones propias y comunes a los que conforman determinada entidad.

Por su parte, Nosnik (2005) la entiende como un “conjunto de creencias, valores, estilos, principios y hábitos que identifican el perfil normativo y ético de la misma [de la organización]” (p. 48).

Andrade (2002), en el compilado de Fernández (2002), enuncia que es “lo que determina la manera como se hacen las cosas, es decir, los valores y creencias de la organización” (p. 90); por lo cual, asegura, no existe organización sin cultura y su trascendencia es indudable.

Y prosigue el autor:

> La cultura le confiere su identidad a la organización (aquello que la hace ser lo que es), define su propio estilo de hacer frente a los problemas derivados de su funcionamiento interno y de su adaptación externa, y proporciona a sus integrantes parámetros para la acción y para la toma de decisiones (Fernández, 2002, p. 90).

Entonces, lo que da forma a la cultura organizacional son las creencias y los valores, ya que se emplean al declarar qué es importante para la organización y al fijar los criterios para decidir y actuar.

Las creencias son las ideas acerca de lo que debe hacerse y cómo debe hacerse, con el fin de satisfacer tanto las necesidades propias como las de sus

públicos internos y externos. Los valores, por otro lado, son los principios universales dentro de los cuales se conducen los miembros (Andrade, 2002).

Estos referentes ideológicos existen para guiar e inspirar a cada integrante, incluso a los líderes de alto nivel jerárquico. Idealmente deben encauzar los quehaceres cotidianos y los grandes proyectos, e influir en los resultados de la empresa.

De lo anterior resultan dos premisas en torno a la cultura organizacional: primera, todas y cada una de las características de la organización provienen de su cultura y, al tiempo, la definen; segunda, para cambiar a la organización, hay que cambiar su cultura.

1.3.1 Manifestaciones

Las manifestaciones de las creencias y los valores de la organización, según Andrade (2002) en el libro de Fernández (2002), pueden ser:

- Simbólicas: misión, visión y valores; recursos gráficos como logotipo, colores institucionales, tipografía y otros; mitos de héroes, villanos y hazañas.
- Conductuales: lenguaje, comportamiento no verbal, formas de interacción y rituales.
- Estructurales: jerarquía y liderazgo formal e informal; normas, procedimientos y políticas; centralización o participación en la toma de decisiones.
- Materiales: instalaciones, mobiliario, equipo y tecnología.

Para Nosnik (2005) los vehículos de manifestación cultural son físicos y humanos. La primera categoría se refiere a los signos identificadores que son logotipo, colores institucionales, mobiliario, instalaciones, uniforme o código de

vestido, entre otros; el segundo tiene que ver con los mitos, las leyendas, los héroes y antihéroes que surgen de la interacción entre las personas.

En definitiva la cultura organizacional se hace presente tanto en lo material como en lo intangible, incluso en los aspectos más simples de la organización. Desde los espacios hasta el desempeño de los empleados se ven influenciados por esa “forma de ser”.

Todo es susceptible de comunicar, como ya se ha mencionado, de modo que las expresiones de la cultura organizacional serían mensajes continuos al interior y al exterior; sin embargo, estos pueden corresponder o no con lo que la organización quiere decir de sí misma.

Al respecto, Andrade (2002) asevera que si las manifestaciones concuerdan con lo que la organización dice ser y pretende alcanzar, esta adquiere la cualidad de congruencia, de credibilidad; en caso contrario, sólo inspira confusión y desconfianza.

En cuanto a las funciones ideales de la cultura organizacional, Robbins (1999) apunta que son: 1) diferenciar a una organización de las demás; y, en consecuencia, 2) dar un sentido de identidad; 3) facilitar el compromiso de los miembros con el objetivo de la organización y no sólo con los propios; 4) reforzar la estabilidad de la organización como sistema social; 5) dar forma a las actitudes y conductas de los empleados.

En resumen, la cultura organizacional es el factor que guía el desempeño de la organización en el corto y largo plazo, al brindar las pautas para el comportamiento individual y colectivo; asimismo, brinda estabilidad, en particular ante los cambios constantes e inevitables que caracterizan a los tiempos actuales.

Existe, aquí, un círculo virtuoso: la comunicación configura a la organización y pone en marcha el surgimiento de su cultura organizacional; esta es el punto de partida para concebir la identidad corporativa; y es mediante la comunicación que la identidad es proyectada y que es posible conocer la imagen que, como consecuencia, surge en los públicos. La comunicación es el principio y el fin.

1.4 Identidad corporativa

Por principio la identidad:

> Es el propio ser o el ente (lo que es, existe o puede existir) más su entidad (su esencia, su forma y valor). La identidad es, pues, la suma intrínseca del ser y su forma, autoexpresada en el conjunto de los rasgos particulares que diferencian a un ser de todos los demás (Costa, 1993, p. 16).

Ahora bien, la identidad corporativa es la "personalidad, y en cierto modo, estilo de una organización. Pero esa personalidad no es fruto del azar, sino que responde o debe responder a una filosofía corporativa de la que es materialización" (Ramos, 2002, p. 34).

Scheinsohn (1999) sostiene que la identidad corporativa "se refiere al total de las formas en que una compañía ha decidido identificarse con sus públicos" (p. 56). Complementando con base en lo expuesto: una empresa toma lo que es y lo que quiere ser para proyectarlo de distintas maneras tanto hacia el interior como al exterior de sí misma.

Conviene aclarar que los términos identidad corporativa e imagen corporativa no son semejantes, ni hacen referencia a lo mismo. Mientras la identidad corporativa se construye y proyecta desde la empresa, la imagen corporativa es el resultado de dichas acciones en la percepción que de ella tienen las personas.

“El concepto de identidad corporativa hace alusión a la forma como la organización se presenta de cara a sus públicos, a diferencia de la imagen corporativa, que alude a la representación mental que estos se hacen de la empresa” (Vahos, 2013, p. 35).

Y Ramos (2002) observa que “a) La identidad es aquello que la organización quiere ser y manifiesta. b) La imagen es la percepción que los demás tienen, la idea que se forman, el juicio o la valoración que emiten sobre la organización” (p. 35).

La acotación viene a cuenta de que no sólo en la teoría, también en la práctica, esos términos suelen utilizarse indistintamente, dando como resultado una suerte de confusión e imprecisión.

En cuanto a la imagen, Sanz de la Tajada (1996) la considera como:

> Conjunto de representaciones mentales que surgen en el espíritu del público ante la evocación de una empresa o institución; representaciones tanto afectivas como racionales, que un individuo o grupo de individuos asocian a una empresa como resultado neto de las experiencias, creencias, actitudes, sentimientos e informaciones (p. 21).

Villafañe (1993), citado por Sanz de la Tajada (1996), concuerda en que la imagen corporativa “es el resultado interactivo que un amplio conjunto de comportamientos de aquella producen en la mente de sus públicos” (p. 21); y enfatiza que puede variar según estos. Así, la imagen que tienen los empleados es diferente de la que tienen los directivos o los clientes o los inversionistas potenciales.

De ahí que la identificación y el conocimiento a fondo de los públicos internos y externos sea fundamental, por un lado, para formular mensajes de identidad a la medida de cada uno; por otro, para evaluar la imagen y conocer el resultado de las acciones de proyección de la identidad.

Retomando, la identidad corporativa:

> Es la autopresentación y el comportamiento de una empresa u organización, a nivel interno y externo, estratégicamente planificados y operativamente aplicados. Está basada en la filosofía acordada por la empresa junto con el deseo de utilizar todos los instrumentos de la empresa como unidad única sobre sí misma por medio del comportamiento, la comunicación y el simbolismo que son formas de expresión (Van Riel, 1997, p. 27).

Una vez definida, es ya pertinente abordar lo relativo a sus componentes, mismos que de alguna manera se han dejado entrever. Sanz de la Tajada (1994) escribe que:

> La identidad de la empresa se concreta en dos aspectos complementarios que constituyen, a modo de ejemplo, dos caras de una misma moneda: lo visual o sígnico, que tiene que ver con la forma física de la identidad empresarial, y lo conceptual, que se refiere al contenido propio de la misma (p. 43).

1.4.1 Identidad conceptual

El aspecto conceptual o ideológico de la identidad corporativa es denominado identidad conceptual, para cuya configuración, coinciden diversos autores, la historia, la misión, la visión, los valores y el organigrama son medulares.

Historia

“Entendida como el curso de acontecimientos determinantes en la configuración de la evolución de una organización a nivel identitario” (Meza, 2016), representa los cimientos de la credibilidad, confianza y prestigio ante propios y extraños.

El surgimiento y perfil de los fundadores, la trayectoria, los éxitos, la experiencia, las tradiciones, son parte de la historia y contribuyen a crear un referente de identidad, facilitan el aprendizaje de la cultura organizacional por parte de los integrantes, dan idea de la situación actual y futura de la empresa.

Misión

La misión, a decir de Sanz de la Tajada (1996), tiene que ver con lo que es la organización, por qué existe y lo que pretende conseguir; mientras que para Nosnik (2005):

> La misión expresa en cierto sentido la responsabilidad social que los individuos de una organización sienten frente a su sociedad en términos de los beneficios materiales (de consumo, tecnológicos, financieros, etc.), sociales, de capital humano (recursos humanos capaces y capacitados), de conocimiento, etc. que le brindan a ésta (p. 49).

En su redacción se especifica quién es la organización, el giro, el valor principal para la actividad comercial, el ideal máximo de existencia, y para quién o para qué lo hace, que equivale a la contribución a la sociedad (Meza, 2016).

Visión

La visión es “una imagen de lo que los miembros de la empresa quieren que ésta sea, o llegue a ser” (Albrecht, 1996, p. 169), y debe estar sustentada en una idea de valor, un propósito noble y que parezca posible y alcanzable.

Ballvé (2000) apunta que la visión es “aquella percepción clara y compartida sobre lo que la empresa desea llegar a ser en el mediano o largo plazo. […] A través de ella se indica el tamaño, el nicho de mercado y posicionamiento que la empresa se propone alcanzar” (p. 28).

Valores

Los valores, que en esencia provienen de la cultura organizacional, son “conceptos que sintetizan y comunican estándares de conducta. Los valores crean una normatividad tanto de políticas institucionales como de una ética profesional y

moral personal en el desempeño de los colaboradores de una organización" (Nosnik, 2005, p. 52).

Sanz de la Tajada (1996) hace una consideración relevante acerca de ellos: "no pueden ser sometidos a alteraciones circunstanciales, sino que deben ser estrictamente aplicados en todo momento" (p. 30), en particular para la toma de decisiones.

Los valores no deben ser más de cinco, se ordenan según la importancia y pertinencia, se definen a partir del contexto y van acompañados del por qué son significantes (Meza, 2016).

Organigrama

Se considera parte de la identidad conceptual al organigrama, útil para formalizar, de manera simplificada, las áreas de trabajo o de especialización y los flujos tanto de poder como de información al interior.

Pese a que este sólo refleja la estructura formal de la entidad, como se aclara en apartados anteriores, su correcta elaboración permite prevenir ciertas disfunciones organizacionales.

Existen diferentes representaciones posibles de un organigrama, plantea Bartoli (1992), pero el de tipo funcional, por lo común utilizado para las pequeñas y medianas empresas, reconoce las divisiones por área y cierta centralización del poder en la dirección general, como se muestra en la Imagen 3.

Imagen 3.

Fuente: Bartoli, 1992, p. 64.

1.4.2 Identidad visual

El aspecto visual de la identidad corporativa es, de acuerdo con Benavides (2001), “el primer elemento diferenciador que permite identificar la empresa. Es el más inmediato y evidente. Su función primordial es hacer reconocer y memorizar una empresa” (p. 179).

Y los signos que la conforman, a partir de lo postulado por los especialistas en el tema, son: nombre, logotipo, símbolo, tipografía, gama cromática y *slogan*, poderosos vehículos de significados.

Nombre

El más básico es el nombre, “que reúne las propiedades de identificación y de denominación; es decir, relaciona a la institución o la entidad con el modo de llamarla, al tiempo que la denomina, describe o acota” (Ramos, 2002, p. 37).

De recién nacido los seres humanos reciben un nombre, piedra angular de su identidad; cuando comienzan a ejercer su capacidad para comunicarse por medio del lenguaje, aprenden el nombre de los objetos del mundo que los rodea. En el sentido estricto, lo que no tiene nombre no existe.

Para la organización el nombre cumple funciones de identificación y de penetración en los diversos públicos, asevera Costa (1993), y debe poseer las cualidades de brevedad, fácil pronunciación, recordación y sugestión de algún aspecto relacionado, a fin de promover la evocación.

Logotipo

Costa (1993) refiere que el logotipo "es la forma particular que toma la palabra escrita, o una grafía -generalmente un nombre o un conjunto de palabras-, con la cual se designa y al mismo tiempo se caracteriza una marca comercial, un grupo o una institución" (p. 74). Es la versión visual del nombre.

Y complementa Rowden (2004): "Un logotipo representa. El mejor logotipo proporciona una comunicación potente e inmediata para obtener reconocimiento, promover un conjunto particular de valores y actuar como apoyo para quien lo porta" (p. 157).

Las condiciones que debe cumplir son simplicidad, estética y legibilidad, como básicos; además de visualidad, que consiste en exaltar un aspecto peculiar de la organización; y fascinación, que tiene que ver con valores connotativos o psicológicos del logotipo que facilitan la visualización (Costa, 1993).

Símbolo

El símbolo, también conocido como imagotipo, "es una representación gráfica, a través de un elemento exclusivamente icónico, que identifica a una compañía, marca o grupo, sin necesidad de recurrir a su nombre" (Costa, 1993, p. 86). Su virtud primordial debe ser la alta pregnancia.

“El símbolo es, en este caso, y cuando se emplea como parte de la identidad visual (cosa que no ocurre siempre), una señal de reconocimiento. Por evocación, por su forma o su color, provoca una asociación de ideas” (Ramos, 2002, p. 37).

Explica Costa (1993) que el símbolo tiene la tarea de representar a la organización en forma más abstracta; no obstante, no justifica su existencia en las empresas de tamaño medio o reducido pues no cuentan con la estructura y los medios para aprovechar su carácter de identificación.

Cabe apuntar que algunos estudiosos definen a la unión del logotipo, el símbolo y otros elementos identitarios como logoimagotipo.

Tipografía

“Es el alfabeto diseñado o elegido por la organización”, dice Capriotti (1992), para llevar a cabo su comunicación escrita. El autor hace hincapié en que la legibilidad de las letras y las connotaciones derivadas del estilo son lo principal a considerar.

Porque la tipografía debe reflejar la personalidad y los valores de la organización, entre otros significados específicos; por ejemplo, una tipografía caligráfica y fluida connota romanticismo y lujo, mientras que otra más sencilla y explícita es común en la publicidad de productos industriales (Meza, 2016).

La tipografía corporativa puede contemplar uno o dos (pero no demasiados) alfabetos destinados a usarse en toda clase de materiales textuales, y desde luego, deben combinar en términos visuales con el logotipo y las otras manifestaciones identitarias para mostrar unidad y armonía.

Gama cromática

Costa (1993), que señala a la gama cromática como un signo complementario de la identidad visual y alineado con los otros elementos, apunta que:

> Considerar el color *per se*, en identidad visual, es una abstracción. […] El color es un atributo de la forma ligado psicológicamente a los modelos culturales o valores de una colectividad. […] El color introduce una carga emocional, estética, connotativa a la identidad y una notable fuerza señalética (p. 44).

Dicho de otra forma, una combinación de colores representa y distingue a la empresa entre otras, a la vez que porta significados simbólicos y psicológicos para facilitar una conexión emotiva con determinado público receptor.

Si bien cada color tiene su propia resonancia simbólica, como menciona Costa (1993), para su uso debe tomarse en cuenta la forma a la cual se encuentra circunscrito y su combinación con otros. Esto debe desembocar en una conjunción de forma y colores exclusiva, memorizable y referente a la organización.

Slogan

El *slogan* es un grito de batalla, expone Marcus (2000) citado por Meza (2016), pues se trata de una frase o lema que sirve para indicar una posición y mantenerla en la mente de las personas mediante la repetición constante, con miras a lograr la aceptación general.

Para formular un *slogan* se debe tener clara la labor que va a cumplir, no basta con que suene bien; considerar una o más cualidades, diferencias, ventajas o promesas reales de la organización; y apelar a la sencillez, sostiene Meza (2016), para facilitar la comprensión y recordación.

Asimismo, un *slogan* "relacionado con el rendimiento de una empresa puede convertirse en algo negativo si la compañía incumple lo prometido". (Ind, 1992, p. 137), causando un daño irremediable a la imagen organizacional.

Tras revisar lo concerniente a la identidad corporativa conviene subrayar que los fundamentos ideológicos de la organización son convertidos en estímulos visuales, constituyendo, así, la identidad corporativa, y que una identidad corporativa bien estructurada deviene en la imagen deseada/esperada en los públicos.

Por supuesto, como advierte Sanz de la Tajada (1996), la creación de la identidad conceptual debe preceder a la visual, a fin de que la segunda sea la traducción o reflejo de la primera; empero, esto no implica que una sea más importante que otra.

E insiste en que:

> Debe existir una estrecha relación causa-efecto entre la identidad y la imagen de la empresa, donde la causa es la identidad existente, que hay que proyectar, y el efecto son las percepciones de dicha identidad que devienen en imagen institucional de la empresa. El nexo de unión entre ambas es, obviamente, la comunicación, que juega un papel trascendental al servicio de la eficiencia del proceso de transformación de la identidad en imagen (p. 34).

La identidad corporativa es, pues, un sistema y por ello "implica una organización normalizada y una estructuración muy precisa para la aplicación de los signos de identidad en los diferentes soportes de comunicación y en los distintos mensajes, visuales y audiovisuales" (Costa, 1993, p. 16).

Costa (1993) agrega que:

> Es precisamente esta condición sistemática en el uso de los signos de identidad la que consigue el efecto de constancia en la memoria del mercado, por consiguiente, esta constancia en la repetición logra una mayor presencia y aumenta la notoriedad de la empresa en la memoria del público (p. 16).

La ruta temática seguida hace posible la revisión de los conceptos imprescindibles para una aproximación a *Dulce María*, en su calidad de franquicia,

y a la identidad corporativa como factor con múltiples bondades si se define y aplica de forma correcta. Adicional a ello, devela indicios acerca de la forma idónea en que deben confluir comunicación, organización e identidad corporativa.

La relación entre aquellas es intrínseca: la comunicación da inicio a la organización, la organización y la identidad corporativa son un binomio indivisible, la identidad corporativa presupone y requiere de la comunicación. Cada una es eslabón de un contexto en el cual todos nos hallamos inmersos, ya sea como directivos, clientes, empleados, comunicólogos o simples observadores.

Este bagaje teórico-conceptual es, ahora, un conjunto de referentes comunes que justifica los contenidos de los capítulos venideros; en otras palabras, el Capítulo 1 contiene los fundamentos para la comprensión del objeto de estudio y para el idóneo desarrollo de esta tesis, que contempla la descripción en profundidad de la organización y la evaluación de la identidad que desemboca en una propuesta de comunicación que impacte en su competitividad.

Capítulo 2. *Dulce María*

Una vez revisados los conceptos para la comprensión de *Dulce María* como sistema compuesto por subsistemas cuyo funcionamiento o cambio impacta al todo, y de la identidad corporativa como agente de diferenciación, notoriedad y éxito, toca realizar una descripción detallada de los siguientes aspectos de la empresa: historia y actividades, estructura, cultura, entorno y público meta.

Estos datos acerca del tejido de la organización, obtenidos mediante entrevistas a actores clave y observación no participante, son pertinentes y necesarios para conocerla a fondo. Dicha condición permitirá realizar, *a posteriori*, el diagnóstico y el análisis de la identidad corporativa, a fin de identificar áreas de oportunidad (Capítulo 3) y formular una propuesta de comunicación fundamentada que las contemple (Capítulo 4).

La historia de la empresa conforma en gran medida su carácter y reputación; la estructura deja ver modalidades de operación e interacción entre los miembros; la cultura consta de valores y creencias comunes, con sus respectivas manifestaciones, que guían el comportamiento; el entorno está determinado por las fuerzas externas que influyen en el desempeño; el público meta es el blanco de las acciones comerciales y de comunicación. Todo ello debe reflejarse en la identidad corporativa.

2.1 Historia y actividades

En entrevista uno de los propietarios, Rodolfo Hernández Álvarez, define a *Dulce María* como la franquicia de dulcerías líder, 100% mexicana, que vende al mayoreo, medio mayoreo y detalle caramelos, paletas, chicles, galletas, chocolates, frituras, cacahuates, gomitas, bebidas saborizadas, cigarros y otros productos de las mejores marcas, a precios competitivos y con excelente atención al cliente.

Fue en 1953 cuando surgió, en la Colonia Guerrero de la Ciudad de México, como una tienda de abarrotes. Empero los fundadores, Rodolfo Hernández y Dulce María Álvarez, al darse cuenta que las mejores ganancias provenían de la venta de dulces, decidieron cambiar el giro del establecimiento y enfocarse en la venta al mayoreo de confitería.

Tras cuatro décadas heredaron a sus hijos la propiedad y la administración de la Casa Briceño, sin estos tener más que la experiencia adquirida mediante los padres.

En 1996 Rodolfo, Jorge y Alejandro Hernández Álvarez incursionaron en el negocio y decidieron convertirlo en un nuevo concepto: una tienda de dulces de autoservicio, la primera en esa época y que fue un éxito. La llamaron *Dulce María*, en honor a su madre.

Acto seguido, se concentraron en mantener el crecimiento de la empresa y robustecerla aún más, para que continuara a la conquista de presencia y posicionamiento en el mercado. Ese mismo año inauguraron la segunda sucursal, en la Colonia Tacuba.

Transcurrieron varios años de éxitos consecutivos, que consistieron en la apertura de otras cuatro sucursales en la capital, y la familia determinó llevar a cabo otra transformación. Así, en 2009, la empresa debutó como franquicia bajo la razón social Corporativo de Dulces y Franquicias S.A. de C.V.

Como se dijo, es un modelo comercial de vinculación contractual por el cual una entidad franquiciadora otorga el derecho de uso de su marca, procesos y *know-how* a otra entidad o persona denominada franquiciada, a cambio de un pago único o pagos periódicos.

Superando las expectativas, y algunas dificultades, durante el primer año abrieron 12 unidades de franquicia en la ciudad de México y en otros estados, que marcharon al cien por ciento desde el primer día. Este hecho dejó ver el potencial de la empresa y, también, el del mercado de la confitería en nuestro país.

No obstante, varias unidades cerraron, tras algún tiempo, sin más razones aparentes que volúmenes de venta no suficientes o falta de interés para continuar con el establecimiento. En los últimos años sólo ha sido abierta una nueva sucursal.

Hoy *Dulce María*, cuya matriz está en calle Mosqueta #118 en la Colonia Guerrero, tiene más de 60 años de actividad comercial, siete sucursales propias y ocho franquicias en la capital en delegaciones como Miguel Hidalgo, Gustavo A. Madero, Cuauhtémoc, Benito Juárez, Iztacalco y Álvaro Obregón; y en el interior en Estado de México, San Luis Potosí y Guadalajara.

Posee un Centro de distribución (Cedis) al servicio de las sucursales y unidades, para su abastecimiento, y un catálogo de alrededor de dos mil productos, los de mayor consumo, de marcas como Vero, De la Rosa, Arcor, Laposse, Turín, Mac'ma, Gamesa, Ricolino, Sonric's, Adams, Nestlé, Hershey's, Sabritas, Barcel, Oyuki, Marlboro y Camel.

Cuenta con un Centro de capacitación para los nuevos socios, donde adquieren mayores conocimientos y habilidades para la administración. Algunos de los temas que se abordan son ubicación de la unidad, equipamiento, logística, mercado y productos.

Está afiliada a la Asociación Mexicana de Franquicias, organismo que certifica a las mejores con base en la operatividad; asimismo, brinda difusión, vinculación con posibles inversionistas, capacitación y otros beneficios para elevar sus niveles de calidad.

De acuerdo con la directora de franquicias, Perla Pérez Vázquez, la cuota de franquicia, es decir, el pago inicial que hace un nuevo socio, es de $500,000 MXN, con $250,000 MXN de inventario; no aplica el cobro de regalías mensuales; el tiempo de retorno de inversión estimado es de 24 meses; y la vigencia del contrato es de siete años.

2.2 Estructura organizacional

La estructura, antes señalada como atributo de la organización-sistema, “define cómo se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas de trabajo”; y los elementos clave para su diseño son: “especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, tramo de control, centralización y descentralización y formalización” (Robbins, 1999, p. 478).

Dulce María manifiesta una estructura organizacional un tanto definida mas no, dicen los gerentes, una representación gráfica u organigrama; por ende, a continuación corresponde una descripción acotada del modo de dirección, administración, operación y flujo de información al interior.

Muestra un bajo grado de especialización, esto es, las tareas generales se dividen en pocos puestos. Cada empleado cumple un amplio espectro de funciones e, incluso, muchos son capacitados para desempeñar otras ajenas al propio, a fin de brindar apoyo en caso necesario.

Los puestos, con la descripción general:

- Directores (y propietarios), ejecutores de la conducción y administración.
- Directora de franquicias, responsable de la relación con las unidades y de la estrategia de expansión.

- Contador, encargado de los asuntos financieros y de recursos humanos, así como de la supervisión de las sucursales.
- Especialista en compras, para la relación con proveedores, adquisición de mercancías y distribución.
- Auxiliar administrativo, que apoya al anterior.
- Gerentes, para dirigir el desempeño óptimo de cada una de las sucursales.
- Subgerentes, que apoyan a la gerencia.
- Cajeras, para registrar y cobrar los productos vendidos.
- Ayudantes generales, en las sucursales y el Cedis apoyan en todo tipo de labores como el movimiento de mercancías y el manejo de los vehículos de transporte.

La departamentalización no es explícita, aunque los miembros saben su rol y a quién reportar. Robbins (1999) apunta que la forma más socorrida es la departamentalización funcional, que consiste en agrupar a los individuos con perfiles, actividades y orientaciones similares en una misma área, para facilitar la coordinación.

En la cadena de mando se observan tres niveles: los directores ejercen autoridad sobre la empresa; los mandos medios (directora de franquicias, contador, especialista en compras) le reportan a aquellos mientras que atienden sus órdenes el auxiliar administrativo, los gerentes y los subgerentes; estos últimos, los mandos inferiores, supervisan a las cajeras y los ayudantes generales.

Los tramos de control son reducidos ya que comprenden alrededor de seis personas. Están relacionados con la cadena de mando: a mayor número de niveles verticales, menor número de subordinados por autoridad. Los tramos cortos implican un control más estricto de los trabajadores por parte de los mandos superiores, medios e inferiores.

Es una empresa centralizada dado que los dueños toman las decisiones clave con poca participación de los mandos medios o inferiores, mismos que sólo permean las indicaciones al resto del personal.

Se observa un bajo grado de formalización. Pese a la definición de puestos y tareas descritas en un manual de procesos, este ha caído en desuso; el trabajo está regido por reglas y sanciones orales en vez de escritas, además de que los empleados no practican la participación ni el libre albedrío; la jerarquía es marcada, aunque no se encuentra plasmada en un organigrama.

La estructura organizacional de *Dulce María* es, entonces, una estructura simple, a razón de la escasa departamentalización y formalización, y de la centralización de la autoridad. Una de las virtudes de esta clase de estructura es la sencillez y la facilidad para mantenerla; sin embargo, no es la más adecuada para una entidad de su tipo.

Al respecto, Robbins (1999) asevera que:

> Conforme una organización crece, [la estructura simple] se vuelve cada vez más inadecuada debido a que su poca formalización y alta centralización tienden a crear una sobrecarga de información en la cima. […] Si la estructura no cambia y se hace más elaborada, la compañía pierde impulso y puede fracasar (p. 488).

En cuanto al modelo de estructura organizacional, con base en lo anterior se identifica que combina rasgos del modelo mecánico: un alto grado de centralización, cadena de mando clara y tramos de control cortos; y del orgánico: un bajo grado de especialización, departamentalización y formalización, por mencionar los principales.

Para concluir, la información, al igual que la autoridad, fluye de manera vertical conforme la línea jerárquica, al tiempo que es limitada, es decir, los colaboradores reciben por parte de los superiores sólo los datos que les competen de acuerdo con su puesto.

2.3 Cultura organizacional

Por principio, *Dulce María* evidencia una cultura organizacional dominante y subculturas al interior, condición que obedece al modelo de negocio. Aunque las sucursales y unidades de franquicia son parte de la empresa, al estar separadas geográficamente y tener cierto grado de autonomía desarrollan personalidades distintas.

La cultura dominante, postula Robbins (1999), “expresa los valores centrales que comparte la mayoría de los miembros de la organización”, mientras que las subculturas conservan los valores centrales de la cultura dominante pero reflejan “problemas, situaciones o experiencias comunes” que enfrentan los que integran un departamento, oficina o unidad aparte (p. 596-597).

Esto no significa que tenga varias culturas, ni que se traduzcan en diferentes identidades; es un fenómeno común en entidades grandes o con ciertas particularidades que puede ser minimizado mediante el fortalecimiento de la cultura dominante.

Así, pues, las manifestaciones de la cultura organizacional dominante en *Dulce María* pueden ser simbólicas, conductuales, estructurales y materiales, a partir de las categorías planteadas en el Capítulo 1.

Las manifestaciones simbólicas tienen que ver con la ideología de la organización y cómo es expresada; las conductuales se refieren a las formas de interacción entre sus miembros; las estructurales están relacionadas con los niveles de jerarquía, el liderazgo, las reglas y el grado de injerencia de los miembros; y las materiales contemplan aquellas posesiones tangibles tales como instalaciones, mobiliario, vehículos, etc.

2.3.1 Manifestaciones simbólicas

A nivel conceptual, la franquicia tiene una misión, visión e historia que no están plasmadas en un documento, sólo visibles en la página web; no cuenta con una declaración de valores sobre los ideales de conducta de quienes la conforman. De hecho, los altos mandos no saben que los elementos mencionados fungen como ejes ideológicos.

En el visual, presenta nombre, logotipo, logoimagotipo y *slogan*; gama cromática, aunque es aleatoria; la tipografía corporativa no está definida; y las aplicaciones de estos signos identitarios no se hallan especificadas en un manual, de ahí las múltiples variaciones.

Los directivos aseguran que la calidad en el servicio al cliente es lo más importante, y el factor que los diferencia, por lo que se esmeran e insisten con ahínco a los empleados para asistir y satisfacer las necesidades de los compradores, y a los socios para promover esta práctica en todas las unidades.

Las sucursales y unidades exhiben en el exterior el logoimagotipo, visible y de buen tamaño, muchas de las veces en colores distintos al diseño original y sobre fondos de color variables. E invadiendo el espacio vital del signo, colocan marcas de productos o imágenes alusivas.

Al interior no se observa señalética acerca de las áreas, espacios de estacionamiento u otros signos de identidad visual de la empresa, sólo los que por norma deben colocarse en establecimientos; por el contrario, los espacios, incluso el suelo, lucen saturados de publicidad de las marcas proporcionada por los proveedores.

En la comunicación con sus diferentes públicos no usa papelería corporativa básica, con excepción de las tarjetas de presentación de los

propietarios, a pesar de que es un aspecto útil para manifestar formalidad, orden y estética visual.

El uniforme es un chaleco rojo con el logoimagotipo de la empresa en el lado superior izquierdo; no obstante, algunas franquicias diseñaron una prenda propia, como una playera tipo polo gris. Los propósitos primordiales del uniforme son reflejar la identidad corporativa por medio de la apariencia de los trabajadores y facilitar la identificación de estos por parte de los clientes.

La mascota que personifica a la organización es una ardilla de colores rojo y blanco llamada Dulcito. Su imagen aparece en medios de comunicación, la botarga visita las sucursales y unidades para incentivar la compra, mas no porta ningún signo de identidad corporativa.

Los hermanos Hernández Álvarez están orgullosos de los 64 años de trayectoria comercial del negocio, además de satisfechos por los logros obtenidos en 21 años de ser una tienda de autoservicio de dulces y ocho como franquicia; por otra parte, los socios se dicen contentos por formar parte de una empresa con gran tradición y éxito.

2.3.2 Manifestaciones conductuales

En las sucursales y unidades de franquicia de *Dulce María* no utilizan una terminología o código para la comunicación, que transcurre de manera oral, ya sea para proporcionar instrucciones o información, preguntar sobre las actividades o en la interacción normal.

No hay reuniones de trabajo porque la premisa básica es que “los empleados saben bien lo que les corresponde”. En cuanto llegan comienzan a realizar sus quehaceres laborales.

A decir de la gerente de la matriz, Desired Adad Armenta, estos respetan los niveles de autoridad y cumplen con las reglas establecidas, pero a partir del contexto se deduce que la razón principal no es un sentimiento de lealtad o sentido de pertenencia sino para evitar regaños, descuentos o consecuencias en su perjuicio.

La relación entre las siete sucursales es muy cercana. Se conocen, promocionan y apoyan unas a otras en situaciones específicas como el envío rápido de productos.

En cambio, la relación de aquellas con las franquicias es casi nula. Las personas que trabajan en las sucursales desconocen, incluso, su existencia, cantidad y ubicación, o las actividades de capacitación para los nuevos socios dentro de las instalaciones.

El contador, responsable de la supervisión de las sucursales, establece contacto vía telefónica con los gerentes para monitorear la actividad diaria de cada una, al tiempo que conoce las necesidades más inmediatas.

Y es común que los dueños visiten las sucursales, saluden y conversen con todos a fin de saber si se encuentran a gusto con sus ocupaciones, gesto mediante el cual pretenden hacer sentir a los miembros importantes para la vida de la empresa.

La dirección y la administración mantienen un vínculo independiente con las unidades. Desde el arranque están al pendiente de requerimientos e inquietudes; sin embargo, no procuran el sentido de pertenencia y la integración como parte del sistema.

Entre los rituales se cuentan: la celebración, en el mes de julio, del Aniversario de *Dulce María*, planeada por los altos mandos para los públicos

externos; la contribución de gerentes, subgerentes y empleados para comprar un pastel a los compañeros cuando cumplen años.

En las sucursales y unidades laboran, por lo regular, promotores de producto, enviados por las principales marcas, que interactúan con los trabajadores y con los clientes.

2.3.3 Manifestaciones estructurales

Dulce María es y ha sido siempre un negocio familiar. Aunque eventualmente se integraron profesionales sin parentesco alguno, que aportan conocimientos y habilidades al crecimiento de la empresa, los hermanos Hernández Álvarez, en forma de comité, toman las decisiones trascendentales.

Las oficinas de los directivos y administrativos se localizan en el Cedis, lejos de las sucursales, situación que contribuye a aislarlos del resto de los integrantes, reforzando la jerarquía y la centralización.

Tanto el horario de servicio como de trabajo en sucursales y unidades es de 08:00 a 17:00 horas de lunes a viernes, de 08:00 a 14:00 horas los sábados, pero los empleados “tienen hora de entrada, no de salida” pues deben permanecer hasta terminar sus labores.

Esta política se relaciona con el hecho de que la empresa experimente una alta rotación voluntaria de personal; dicho de otro modo, muchos de los que son contratados, una vez que entran a trabajar, no permanecen mucho tiempo y renuncian.

El contador hace la selección y contratación del capital humano, mientras que la capacitación es efectuada por los gerentes, sin el apoyo de ningún manual o documento. En las unidades los dueños cumplen con tales funciones.

No se lleva a cabo un proceso de socialización o de adaptación de los nuevos trabajadores a la cultura organizacional, el cual debe estar dirigido por un especialista como el comunicador organizacional.

El número de colaboradores por sucursal o unidad es de entre cuatro y 10, según las dimensiones. La matriz, que es la más grande, cuenta con 10; el Cedis con alrededor de 20.

Los empleados reciben las prestaciones básicas, como seguro social, mas carecen de incentivos de reconocimiento o recompensa para el desempeño y mejora en el trabajo.

Las órdenes se originan en la dirección, pasan por los administrativos, de estos a los mandos inferiores y llegan al resto del personal; o bien, si tratan acerca de cuestiones operativas, comienzan en los administrativos o mandos inferiores y siguen la misma trayectoria.

Las políticas y normas no están por escrito para su conocimiento o consulta. Cuando se incorporan nuevos miembros al equipo, los encargados trasmiten las reglas generales por medio del habla.

En el día a día se vigila la asistencia, la puntualidad sin margen de tolerancia, el uso del uniforme y la eficiencia. El desacato amerita una llamada de atención por parte de los superiores.

Como parte de la estrategia de venta hay promociones regulares y eventos, algunos en colaboración con las marcas, en fechas clave como Día del niño, Día de muertos, San Valentín, Día de las madres y del padre, y por el Aniversario de la empresa.

2.3.4 Manifestaciones materiales

Las sucursales y unidades de franquicia de *Dulce María* miden 100, 200 o 400 m^2; se ubican en lugares de gran afluencia y fácil acceso en las colonias populares de la capital o en las principales ciudades de otros estados.

Tienen área de exposición o piso, bodega y sanitario; servicio de agua, drenaje y electricidad; mobiliario como *lockers,* anaqueles, carritos y canastillas de compras, mueble de cobro, escaleras de diferentes tamaños y diablitos para el transporte de mercancías.

En los anaqueles de exhibición y pasillos es común encontrar cajas de productos apiladas que impiden el libre movimiento. Esta problemática, que se agudiza en las tiendas de menor tamaño, es un mensaje no verbal de espacio insuficiente o desorden que impacta en la imagen corporativa.

El Cedis abarca una superficie de un mil 700 m^2, almacena grandes cantidades de productos para abastecer tanto a las sucursales como a las unidades. Los ayudantes descargan y acomodan las mercancías con ayuda de maquinaria de carga y plataformas de metal.

La empresa posee una flotilla de transporte en color blanco conformada por camiones tipo tráiler, camionetas de carga modelo F350 y VAN, para la distribución de mercancías desde el Cedis.

Ni el mobiliario ni los vehículos están rotulados con los signos visuales de identidad corporativa, dejando pasar la oportunidad de aprovecharlos como medio para difundirla.

El Centro de capacitación, albergado por la sucursal Tlalpan, comprende una habitación de tamaño medio acondicionada con mesa y sillas para la permanencia de visitantes y para trabajar.

En cuanto a tecnología, las sucursales y unidades disponen de verificadores de precio, computadora y plataforma informática para registrar el ingreso de mercancías, las ventas y las facturas, aditamentos que les permite cumplir con las tareas administrativas.

El uso de los medios de comunicación interna y externa también es parte de la cultura organizacional. *Dulce María* recurre a los siguientes:

- Teléfono.
- Página Web.
- Perfil en la red virtual Facebook.
- Perfil en la red virtual Twitter.
- YouTube.

2.4 Público meta

El público meta de *Dulce María* son los dueños de tiendas grandes y pequeñas, misceláneas, farmacias, escuelas, puestos semi-fijos y otros comercios, así como cualquier persona que desee comprar dulces y otros productos al mayoreo, medio mayoreo o detalle.

México es el segundo país consumidor de dulces en América Latina y el sexto a nivel mundial; mientras que el mercado de la confitería presume un crecimiento sostenido del 9% anual, según las consultoras Canadean y Nielsen.

Esto representa la posibilidad de ampliar el campo de acción pues, además de dirigirse a comerciantes, la franquicia podría enfocarse en atraer a aquellos que compran para uso personal, ya que esta clase de consumo va al alza.

Otro de sus públicos meta son posibles inversionistas, para hacer posible los ideales de crecimiento y expansión. La reciente tendencia al emprendimiento y la variedad de modalidades de apoyo financiero a través de instituciones de orden federal, pueden ser aprovechadas para promover la adquisición de franquicias.

Toda propuesta relacionada con la identidad corporativa (creación, evaluación y formalización) exige a los especialistas en comunicación un acercamiento a la organización más allá de la superficie, y prestar atención a diversas condiciones antes de proceder a la acción; el motivo es simple: ser certeros.

Los aspectos de la cultura organizacional de *Dulce María* antes descritos develan quién es, su esencia y principios, con base en los cuales no sólo se define o reinventa la identidad corporativa, también se potencializa. El paso intermedio entre esos dos momentos es el diagnóstico y el análisis de la identidad, mismos que tienen lugar en el siguiente capítulo.

El panorama de información obtenido deja al descubierto que hay más por hacer desde el campo del desarrollo organizacional, por ejemplo; sin embargo, la presente tesis está enfocada en la autopresentación de la franquicia ante sus diferentes públicos y en la unificación de los elementos identitarios por medio de un manual.

Capítulo 3. Auditoría de comunicación

La plataforma teórica construida en el Capítulo 1 permitió una perspectiva para abordar a *Dulce María*, así como la descripción de su forma organizacional de ser en el segundo apartado. Ahora, con base en esas concepciones de lo que debería ser y lo que es, corresponde realizar una auditoría que revele sus aciertos y áreas de oportunidad.

Los instrumentos a utilizar: el análisis cualitativo y el diagnóstico FODA. El primero se aboca a los constituyentes de la identidad corporativa de la franquicia, para evaluar los rasgos específicos de cada uno e identificar si llevan a cabo una emisión correcta y eficiente de significados.

Adicionalmente se analiza el uso de los medios de comunicación, ya que por conducto de ellos es posible entablar un intercambio de información constante con los públicos internos y externos de la organización para, entre otras cosas, difundir y fortalecer la identidad corporativa.

El diagnóstico FODA, por otro lado, contempla a la empresa en su totalidad. De él se desprenden las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que favorecen u obstaculizan el logro de los objetivos organizacionales, y a partir de las cuales son concebidas estrategias específicas.

3.1 Análisis de la identidad corporativa

Las manifestaciones de la cultura organizacional de *Dulce María* se traducen en los elementos de la identidad corporativa; pero estos, además de ser fieles a su origen, deben responder a las necesidades de transmisión de significados de aquella.

La historia, la misión, la visión, los valores y el organigrama, el nombre, el logotipo, el *slogan*, la tipografía, la gama cromática y el logoimagotipo no pueden ser fortuitos. Es pertinente analizarlos para reconocer las incongruencias y proponer una manera de enmendarlas.

3.1.1 Elementos de la identidad conceptual

Historia

La historia de la organización está compuesta por los momentos relevantes, sin importar que sean buenos o malos; sin embargo, es fundamental redactar una versión que realce los más trascendentales, para difundirla entre los públicos internos y externos.

La historia de *Dulce María*, de acuerdo con la página Web, es:

> Desde su inauguración hace 3 generaciones, la distribución y venta de dulces ha sido nuestra razón de ser, aunque bajo el reconocido nombre de Casa Briceño.
>
> En 1996, Alejandro y Jorge Hernández, deciden crear Dulce María, esta dulcería se encuentra ubicada en la colonia Guerrero a unas cuadras de la que en 1953 fuera su primer punto de venta.
>
> Nuestro giro de negocio ha sido siempre el mismo, pero con una idea muy clara “la atención especial que usted quería”, con esta filosofía, iniciamos las operaciones de la dulcería mas exitosa del mercado.
>
> Actualmente ya con 16 años en el mercado grupo Dulce María cuenta con 6 sucursales propias y 12 franquicias en la Ciudad de México, en las cuales brindamos un servicio personalizado además de entrega a domicilio (dentro del área metropolitana y foráneos), donde en todo momento “lo más importante son nuestros clientes".

El texto deja de lado los hitos que podrían ser útiles para hacer énfasis en la evolución y crecimiento de la empresa; no menciona el perfil o trayectoria de los propietarios; no destaca, explícitamente, los logros conseguidos; los datos no son

recientes; hace mención del servicio a domicilio, modalidad que no llegó a concretarse; y muestra deficiencias ortográficas y de redacción.

Lo que corresponde, en este caso, es realizar una selección de información para elaborar una nueva historia que retome desde los orígenes hasta los últimos acontecimientos que la configuran en su identidad. Esta puede ser comunicada por diferentes medios, como el Manual de Identidad Corporativa, para incentivar la credibilidad y el prestigio.

Misión

La declaración de misión dice:

> Somos una empresa dedicada a la comercialización de productos de consumo en el canal de mayoreo, con especialización en dulcería, comprometidos con el cliente a través del servicio y desarrollo de negocios de valor para nuestros socios comerciales. Desarrollando a nuestros colaboradores, generando permanencia, pertenencia y lealtad. Comprometidos con México.

La anterior busca describir el giro, el valor rector que las guía y, en cierto modo, la contribución a la sociedad; empero, no presenta a la entidad como franquicia, no habla sobre la razón de ser ni apela a otras ventajas competitivas.

Es recomendable reescribir la misión, en uno o dos párrafos, bajo la convicción de que, según lo planteado antes, definida y redactada adecuadamente es un conductor ideológico de las actividades, acciones y decisiones de la empresa; además de que, dice Meza (2016), promueve el sentido de pertenencia de los miembros.

Visión

Y la visión es:

> Posicionar, desarrollar e incrementar de manera sostenida la marca en dulces, chocolates, chicles, galletas, y en general la confitería, estableciendo las negociaciones y alianzas estratégicas que permitan el crecimiento conjunto y la adecuada rentabilidad a nuestros socios comerciales y accionistas; atrayendo, conservando y desarrollando capital humano con alto potencial y con la adecuada retribución.

En el estricto sentido, no es una visión organizacional sino, más bien, una lista de objetivos que podrían guiar las acciones individuales y colectivas. La razón es que no incluye una idea clara sobre lo que la empresa aspira llegar a ser/hacer en el futuro, descripción necesaria para definir un destino y para inspirar a las personas que contribuirán en el camino.

Es acertado mencionar a los proveedores, a los socios y a los recursos humanos como parte importante del negocio, y enfatizar en una dinámica de colaboración conjunta para el beneficio y éxito de todos los involucrados.

Por lo anterior, y porque una o dos partes del enunciado son confusas debido a la redacción, resulta necesario redefinir la visión. Lo ideal es retomar la esencia de lo que los dirigentes querían transmitir, pero incluir una imagen ideal que sea alcanzable y las condiciones para lograrlo.

Valores

Los valores que rigen el comportamiento de directores, gerentes y empleados no están definidos. Tanto su existencia como aplicación es fundamental para las labores diarias y para el logro de la misión; por lo que serán redactados y explicados de acuerdo con el giro y contexto de la organización, y difundidos por diversos medios.

Y en vista de que los directivos enarbolan la excelente atención al cliente como el principal cometido de su actividad comercial, es posible considerarla para formular un principio, una especie de norma general que debe ser cumplida a cada

momento e implica varios valores, según García del Junco y Casanueva (2000) citados por Meza (2016).

Organigrama

No posee una representación gráfica u organigrama de la estructura organizacional, sólo un boceto mental de las áreas operativas y puestos parcialmente definidos.

Con base en los datos recabados y descritos en el Capítulo 2, tiene una estructura simple y un diseño mitad orgánico, mitad mecanicista; sin embargo, los siguientes factores hacen manifiesta la necesidad de algunos ajustes:

- Crecimiento y tamaño de la organización, pues a mayor número de sucursales, empleados, actividades, la estructura debe ser más elaborada y la centralización más baja.
- Entorno complejo y dinámico, con incertidumbre alta. Para adaptarse y reaccionar a un entorno como el suyo requiere una estructura un tanto flexible y rápida, que al tiempo cuente con la estabilidad necesaria para mantener la eficiencia de los procesos.
- Estrategia de expansión. Si el propósito es mantenerse en el mercado, seguir creciendo e integrando sucursales y unidades, la estructura debe ir de acuerdo con dichos objetivos estratégicos.

La estructura idónea para la central es de tipo funcional, mas es necesario realizar algunas adecuaciones a fin de que conjugue la realidad y los flujos ideales de poder e información al interior, a la vez que impulsa cambios sustanciales.

3.1.2 Elementos de la identidad visual

Nombre

Nombre legal: Corporativo de Dulces y Franquicias S.A. de C.V.
Nombre de uso común: *Dulce María*.

Según la clasificación planteada por Meza (2016), el nombre de uso común de la empresa es mixto, combina el tipo patronímico y el descriptivo, porque fue tomado del nombre propio de la fundadora del negocio y, al tiempo, remite a los productos que comercializa y al mercado en el que está inmersa.

Es corto; de fácil escritura, pronunciación y recordación; es único en su giro y llama la atención; evoca familiaridad al estar compuesto por dos nombres populares en el contexto cultural.

En general, el nombre de la organización cumple la función de identificación, distinción de otras entidades comerciales, acotación del giro, transmisión de atributos y penetración en los diferentes públicos a los cuales va dirigida.

Logotipo

La versión visual del nombre es simple ya que utiliza sólo una tipografía, cuyas formas redondas, color y detalles de iluminación evocan la apariencia de un caramelo, asociación mediante la cual cumple el cometido de comunicar características esenciales de la empresa como el producto que comercializa y el mercado en el que participa.

El tamaño mediano-grande y el color rojo de las letras sobre fondo blanco contribuyen tanto a la legibilidad como estética del signo; la línea que circunscribe

acentúa la forma y confiere mayor realce; detrás, la sombra en color negro da profundidad mas es prescindible.

No obstante, si bien este logotipo representa, distingue y, también, es autocontenible, es decir, tiene una fuerte carga de significados, los objetivos de crecimiento y expansión de la organización sugieren la necesidad de un signo con mayor fuerza visual y complejidad que contribuya al posicionamiento como franquicia exitosa.

Por último, el logotipo dice Dulce Maria, en vez de *Dulce María*. Los propietarios no prestan atención al detalle, incluso ellos lo escriben mal, pero es apremiante corregir tal pifia ortográfica.

Slogan

La atención especial que usted quería

Si bien el *slogan* es de fácil comprensión y pretende resaltar el buen servicio al cliente como promesa, presenta algunos inconvenientes: 1) Tratar de “usted” al público meta denota cortesía y distancia social; hablar de “tú” promueve la cercanía y la conexión, al tiempo que permite ampliar la comunicación hacia otros receptores, posibles clientes, sin importar la edad o la clase.

2) Brindar atención especial en un negocio cuyo concepto es el autoservicio no hace sentido del todo. La operatividad en las tiendas está diseñada para que los visitantes no requieran asistencia, salvo en casos específicos; por lo que resultaría de mayor valor e impacto destacar otras ventajas competitivas como parte del *slogan*.

3) Asimismo, ponderar el servicio implica que en cada sucursal y unidad, sin importar la situación, los clientes deberán ser bien atendidos; en caso de no ser así, la empresa faltará a su promesa básica, situación que repercutirá de manera negativa en la imagen.

Tipografía

La tipografía del logotipo fue diseñada para la franquicia. Es redonda y del estilo denominado de fantasía, rasgos con los cuales evoca los productos que aquella comercializa; a falta de un símbolo, es vistosa y protagónica.

La tipografía estilo cursiva del *slogan* no es congruente con el giro de la empresa ni con los significados que desea transmitir, pues connota romanticismo y lujo, como se enuncia en el Capítulo 1. Tampoco es lo suficientemente legible ni armoniza con la del logotipo.

No hay tipografía definida para los documentos corporativos o para la página Web, la cual, de entrada, debe ser apta para la lectura. La importancia de contar con una tipografía específica para tales aplicaciones radica en que hace al receptor distinguir los medios de la organización.

Es posible hacer una mejor selección y uso de las tipografías, cuyas características y variaciones permitan una aplicación versátil para poder ejecutar diferentes tipos de comunicación.

Gama cromática

La elección de los colores corporativos debe obedecer tanto a la simbología individual como al fruto de la combinación entre ellos, es decir, es igual de relevante el significado de cada uno como el que adquieren en conjunto.

Asimismo, es indispensable considerar la estrategia de la empresa, el público, el mercado y la competencia.

La gama cromática de *Dulce María*, observada en signos de identidad y otras aplicaciones, consiste en rojo y blanco, cuyos significados son, según Capriotti (1992):

- Rojo: pasión, fuerza, vitalidad, poder, corazón.
- Blanco: limpieza, pureza, virtud, bondad.
- Y juntos son una de las combinaciones que permiten una mejor visibilidad de logotipos y símbolos.

El color azul del *slogan*, sostiene el mismo autor, puede inspirar paz, confianza, seguridad; empero, en este caso, no contribuye a la armonía entre los signos identitarios.

Por ello, si la franquicia busca presentarse como líder en el mercado, fuerte y poderosa, el rojo y el blanco son adecuados, además de que pueden evocar la apariencia de ciertos caramelos. No obstante, algunos de sus principales competidores emplean los mismos colores, por lo que para fines de diferenciación y recordación podría no ser tan eficiente.

Logoimagotipo

El logoimagotipo es la conjunción de los signos identificadores. Si bien el logotipo y el *slogan* ya fueron evaluados por separado, en conjunto manifiestan incongruencias a nivel tipográfico y cromático.

No hay maridaje entre los tipos ni el color de letra. Ciertamente es posible recurrir al contraste como recurso de visualidad; sin embargo, en esta circunstancia no está justificado pues lejos de complementarse y potenciarse, el poco afortunado aspecto visual provoca que ambos pierdan fuerza de significación.

Es preciso efectuar modificaciones a los componentes del logoimagotipo en busca de que la apariencia y el significado de cada uno comuniquen *per se*, y que de manera conjunta transmitan una idea completa acerca de la franquicia.

Puede considerarse la creación de un símbolo o imagotipo que la represente, en otras palabras, un signo gráfico distintivo mediante el cual los públicos la identifiquen, incluso en ausencia el nombre.

El análisis de la identidad corporativa de *Dulce María* revela que la mayoría de los elementos conceptuales y visuales deben ser modificados, esto con el propósito de comunicar de forma correcta quién es y, por añadidura, generar en los públicos la imagen deseada.

3.2 Análisis de medios de comunicación

Con base en la premisa de una comunicación global que considere a todos los públicos, tanto la comunicación interna como externa, diferenciación planteada con anterioridad, son vitales para la vida organizacional; y ambas discurren a través de medios.

En *Dulce María* el principal medio interno es el teléfono, reservado para la interacción entre los diferentes niveles de autoridad; carece de alguno dirigido al resto del personal, así como de instrumentos de comunicación, originando, en principio, el desconocimiento de datos básicos sobre la empresa por parte de quienes la conforman.

Por ende, es preciso crear medios internos que, además de servir a la articulación de las labores cotidianas, sean útiles para difundir información "de casa" entre los miembros, para motivarlos y gestar en ellos un sentido de pertenencia, para disparar la productividad.

En cuanto a los medios externos:

Página Web. El dominio Web (dulcemaria.mkd) no es adecuado, no es fácil de recordar ni de escribir; la extensión de dominio (.com.mx) es correcta; en el diseño prevalecen los colores institucionales; difunde signos de identidad como historia, misión, visión y logoimagotipo; la información en las secciones no ha sido actualizada desde 2014.

Perfil en Facebook. Existen varios usuarios/páginas relacionadas con la franquicia, hecho que causa confusión; en la página oficial el avatar es la mascota, acompañada del logoimagotipo en tamaño reducido; las publicaciones no siguen una estrategia de contenidos, tienen faltas ortográficas e informan, principalmente, sobre productos y promociones; no hay seguimiento a los comentarios.

Perfil en Twitter. No presenta actualizaciones desde 2014; el avatar es la mascota; la imagen de encabezado, que es el logoimagotipo, aparece cortada; las últimas publicaciones consisten en mensajes automatizados de una aplicación sin relación con la organización o sus productos.

YouTube. No cuentan con un canal propio. Los contenidos audiovisuales, como el video corporativo, fueron publicados desde canales ajenos; una de las unidades publica contenidos en YouTube a su nombre, no de la empresa.

Por lo observado, los directivos pusieron especial atención en la administración de los canales de comunicación recién la constituyeron como franquicia; gradualmente dejaron de utilizarlos para la difusión y el posicionamiento.

3.3 Diagnóstico FODA

El diagnóstico situacional FODA devela las condiciones reales de una organización para, a partir de ellas, generar estrategias/propuestas encaminadas a mejorar aspectos diversos que, en suma, contribuyen a la competitividad y al logro de los objetivos globales.

Para su elaboración se enlistan las variables internas, llamadas fortalezas y debilidades, así como las variables externas, denominadas oportunidades y amenazas; después, se ubican y relacionan entre sí en una matriz; por último, se generan acciones clave para atenderlas.

Con base en la matriz planteada por Fred (2008), a continuación el diagnóstico FODA de *Dulce María*, que para fines de una mejor lectura y comprensión está dividido en dos partes. La Parte 1 contiene las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, mientras que la Parte 2 muestra las estrategias derivadas del cruce de las ya mencionadas.

Matriz 1. Parte 1.

Fortalezas-F	**Debilidades-D**
1. Autoservicio como concepto de negocio fuerte en el ramo.	1. Identidad conceptual y visual mal definida y aplicada.

2. Productos variados de las mejores marcas y calidad. 3. Precios competitivos. 4. Procesos de operación normalizados. 5. Flotilla de transporte propia. 6. Más de 60 años de experiencia en el mercado. 7. Lealtad por parte de clientes. 8. Ser un negocio robusto con siete sucursales y ocho unidades de franquicia. 9. Finanzas sanas.	2. Desuso/ausencia de manuales (inducción, operación, identidad). 3. Proyección confusa de la identidad corporativa ante los públicos. 4. Posicionamiento de mercado alejado del deseado. 5. Poca actividad de expansión en los últimos años. 6. Estructura organizacional simple y centralizada. 7. Falta de especialistas en Recursos Humanos. 8. Alta rotación de personal. 9. Ausencia de medios de comunicación interna. 10. Sin estrategia de medios de comunicación externa. 11. Inversión nula en publicidad. 12. Público de consumidores estrecho.
Oportunidades-O 1. Crecimiento anual de 9% del mercado del dulce en nuestro país. 2. México, segundo consumidor de dulces en América Latina. 3. Alto número de consumidores potenciales (establecimientos, vendedores, directos). 4. Incremento de la demanda para consumo personal. 5. Emprendimiento al alza: oportunidad para el modelo de franquicia.	**Amenazas-A** 1. Fluctuaciones económicas en el ámbito nacional e internacional. 2. Aumento en los precios de proveedores. 3. Aumento en el precio de la gasolina. 4. Competencia directa. 5. Cultura de la prevención y popularidad de los productos *light*.

6. Programas de financiamiento para la adquisición de franquicias. 7. Auge en el uso de los medios digitales con fines empresariales.	

Elaboración: Cabrera, junio, 2018.

Matriz 1. Parte 2.

Estrategias FO	**Estrategias DO**
1. Ensalzar ventajas competitivas para conservar clientes y atraer nuevos (F2, F3, O2, O3, O4). 2. Emplear los medios digitales para difundir la franquicia y el concepto de negocio, así como proyectar una identidad corporativa impecable (F1, F8, O7). 3. Destacar su trayectoria sólida en el mercado y los recursos que posee para atraer a posibles inversionistas (F1, F4, F5, F6, F8, O5, O6, O7).	1. Definir y formalizar por medio de un manual la identidad corporativa para facilitar la identificación, recordación y preferencia por parte de los públicos (D1, D2, D3, O3, O5, O7). 2. Definir una estructura organizacional que responda a las dinámicas del entorno (D6, D7, D8, O1, O2, O5). 3. Mejorar el posicionamiento y aumentar el número de clientes mediante prácticas de comunicación estructuradas y focalizadas (D4, D12, O3, O7). 4. Coadyuvar a las labores de expansión mediante estrategias de difusión por medios digitales (D5, O7).
Estrategias FA	**Estrategias DA**
1. Fortalecer y expandir el negocio, al tiempo que multiplicar las ganancias, para poder hacer frente a posibles debacles económicas (F8, F9, A1, A2, A3). 2. Mantener las ventajas competitivas y	1. Diseñar, aplicar y proyectar adecuadamente la identidad corporativa para sobresalir en el mercado (D1, D3, A4). 2. Crear medios de comunicación interna para que los empleados sean

agregar alguna adicional, como el servicio a domicilio o venta en línea, para mantenerse y superar a la competencia (F3, F5, F6, A1, A4). 3. Incorporar al catálogo productos bajos en azúcar para atender las necesidades de un segmento específico de clientes (F2, A4, A5).	los primeros clientes satisfechos y promotores de la organización (D9, A4). 3. Diseñar estrategias de comunicación externa para presentarse como la franquicia líder en la comercialización de dulces y otros productos (D10, A4). 4. Destinar fondos a publicidad para incrementar la difusión de la franquicia, su quehacer comercial y, por añadidura, la rentabilidad (D11, A1, A4).

Elaboración: Cabrera, junio, 2018.

Todas las variables del FODA y las respectivas conciliaciones recién planteadas son relevantes; sin embargo, para efectos del alcance de la presente tesis, serán ponderadas aquellas relacionadas con la identidad e imagen corporativa de *Dulce María*.

Es menester señalar que la totalidad de los datos vaciados en la Matriz Parte 1 provienen de las entrevistas realizadas a actores clave de la organización y de la observación no participante al interior, y que dicha información ya fue ampliamente expuesta en el capítulo anterior.

Instrumentos como el análisis cualitativo y el diagnóstico FODA son, y deben ser siempre, la base para la creación de cualquier estrategia de comunicación ya que es imprescindible justificarla mediante fundamentos sólidos; además de que ambos aportan el rigor metodológico que debe caracterizar a un trabajo de grado como este.

El análisis cualitativo, cuyos parámetros fueron los conceptos del Capítulo 1 y sus objetos de estudio provinieron del segundo, hizo posible la evaluación de la

identidad corporativa de la franquicia *Dulce María*. El resultado apunta a que es necesario redefinir varios de sus elementos y formalizarlos, para la posterior difusión.

El diagnóstico FODA permitió vislumbrar un panorama general del estado actual de la empresa, dejando al descubierto ciertas urgencias y confirmando que varias están relacionadas con su identidad. Estas serán contempladas para la conformación de una propuesta, en el siguiente apartado, que busque darles solución.

Capítulo 4. Propuesta de Manual de Identidad Corporativa

Una vez que la franquicia *Dulce María* fue abordada desde una perspectiva teórica, descrita a profundidad ampliamente y evaluada tanto en lo general como en lo particular, son evidentes las áreas de oportunidad en materia de identidad corporativa, por lo que corresponde presentar, ahora, una propuesta de comunicación para aprovecharlas.

El Manual de Identidad Corporativa es, a decir de Ramos (2002), un "documento, guía o prontuario que recoge las normas de aplicación del sistema visual sobre todos los soportes de comunicación" (p. 47). Pero que también debe incluir los principios de la cultura organizacional.

El objetivo de su elaboración cubre aspectos que hasta el momento la empresa comercializadora de dulces no ha llevado a cabo:

1. Definir los elementos de la identidad corporativa apegados a la cultura organizacional y a la imagen deseada, para evitar disonancias entre quién es la organización y cómo la perciben sus públicos.
2. Formalizar la identidad corporativa para unificar los usos y aplicaciones en todas las sucursales y unidades de franquicia, con el fin de presentarse, de verdad, como un sistema comercial.
3. Proyectar la identidad corporativa a través de los diferentes soportes existentes, aprovechándolos como vehículos de comunicación para ganar presencia y notoriedad.

El Manual de Identidad Corporativa es el instrumento básico de comunicación de la organización con sus públicos internos y externos. En el caso de *Dulce María*, que está compuesta por subsistemas que son las sucursales y las franquicias, le confiere la posibilidad de proyectarse y de ser reconocida como el modelo de negocio robusto que en realidad es.

Manual
de
Identidad Corporativa

Ciudad de México.

Agosto, 2018.

Contenido

Identidad conceptual

- Historia
- Misión
- Visión
- Principio y Valores
- Organigrama

Identidad visual

- Nombre
- Logoimagotipo
  - Retícula
  - Variantes
  - Usos incorrectos
- Tipografía
- Gama cromática

Aplicaciones

- Hoja membretada
- Factura
- Orden de compra
- Folder
- Tarjeta de presentación
- Señalética
- Mobiliario
- Uniforme
- Credencial
- *Packaging*
- Promocionales
- Fachada
- Vehículos
- Página Web
- Redes virtuales
    - Facebook
- Mascota

4.1 Identidad conceptual

4.1.1 Historia

Fue en 1953 cuando el matrimonio Hernández Álvarez abrió, con ilusión, una tienda de abarrotes en el corazón de la Colonia Guerrero de la Ciudad de México. Pronto se dieron cuenta de que los mayores ingresos provenían de la venta de confitería y tomaron la decisión de dar un giro a su negocio, el cual tuvo cuatro décadas de salud y prosperidad.

En 1996 los hijos de Dulce María y Rodolfo, conscientes del potencial del negocio familiar y del mercado, decidieron transformarla en la primera tienda de autoservicio dedicada a la venta, al mayoreo y menudeo, de caramelos, paletas, chicles, galletas, chocolates, frituras, cacahuates, gomitas, bebidas saborizadas, cigarros, entre otros productos.

Rebautizada con el nombre de *Dulce María* en honor de su fundadora, la empresa y sus directivos superaron las expectativas de propios y extraños al lograr la apertura de cinco nuevas sucursales, con lo cual comenzaría un nuevo camino para la que naciera como un pequeño establecimiento.

Debido al éxito, *Dulce María* debutó como franquicia en 1999 y durante el primer año de operaciones impulsó la creación de un importante número de franquicias, posicionándose como una atractiva opción para los inversionistas que buscaban formar parte de un negocio exitoso.

Hoy, con 64 años de experiencia en el mercado, *Dulce María* cuenta con siete sucursales y ocho franquicias en la Ciudad de México y otros estados, posee un centro de distribución y otro de capacitación para los nuevos socios, tiene su

propia flotilla de transporte y, por supuesto, continúa ofreciendo a sus clientes las mejores marcas y precios del mercado.

4.1.2 Misión

En *Dulce María*, la franquicia de dulcerías, trabajamos para:

- Ofrecer dulces y otros productos de las mejores marcas y a los mejores precios, al mayoreo o menudeo, además de un excelente servicio.
- Fortalecer el modelo de negocio a fin de que cada vez genere mayor valor para nuestros socios comerciales.
- Procurar el desarrollo de nuestros empleados, así como el cuidado y progreso de las comunidades en las que nos encontramos.

4.1.3 Visión

Ser la franquicia de dulcerías líder a nivel nacional con el catálogo de productos más completo, los precios más competitivos, un excelente servicio al cliente y la oportunidad de negocio más atractiva de su nicho; en otras palabras, ser la mejor opción para satisfacer las necesidades de empleados, clientes, socios y proveedores.

4.1.4 Principio

En *Dulce María* brindamos a nuestros clientes servicio y atención especiales, prontos y eficientes cada vez que nos visitan en cualquiera de las sucursales o franquicias.

4.1.5 Valores

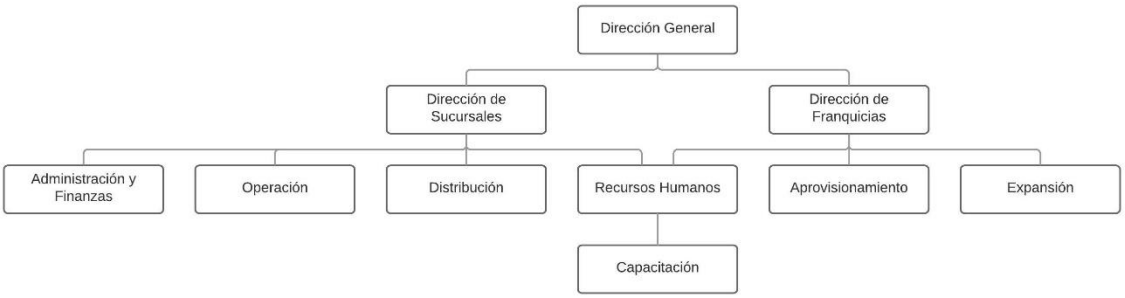
Calidad en los productos que comercializamos, en las actividades que realizamos a diario y en el servicio que ofrecemos a nuestros clientes y socios.

Respeto hacia colaboradores, clientes, proveedores, socios y medio ambiente, como una práctica común para convivir siempre en un clima de armonía.

Honestidad en el trabajo y en nuestras relaciones tanto al interior de la empresa como con la sociedad en general.

Colaboración entre los miembros del corporativo, sucursales y franquicias, para el logro de metas que beneficien a todos los involucrados en este noble negocio.

4.1.6 Organigrama



El organigrama presenta tres niveles principales de autoridad para facilitar la conducción del negocio y descentralizar el poder; la agrupación por áreas según las actividades; la creación de áreas de Administración y Finanzas, Recursos Humanos para especializar las tareas relacionadas, y de Aprovisionamiento y Expansión para dar seguimiento a las franquicias y contribuir a ampliar el negocio.

4.2 Identidad visual

4.2.1 Nombre

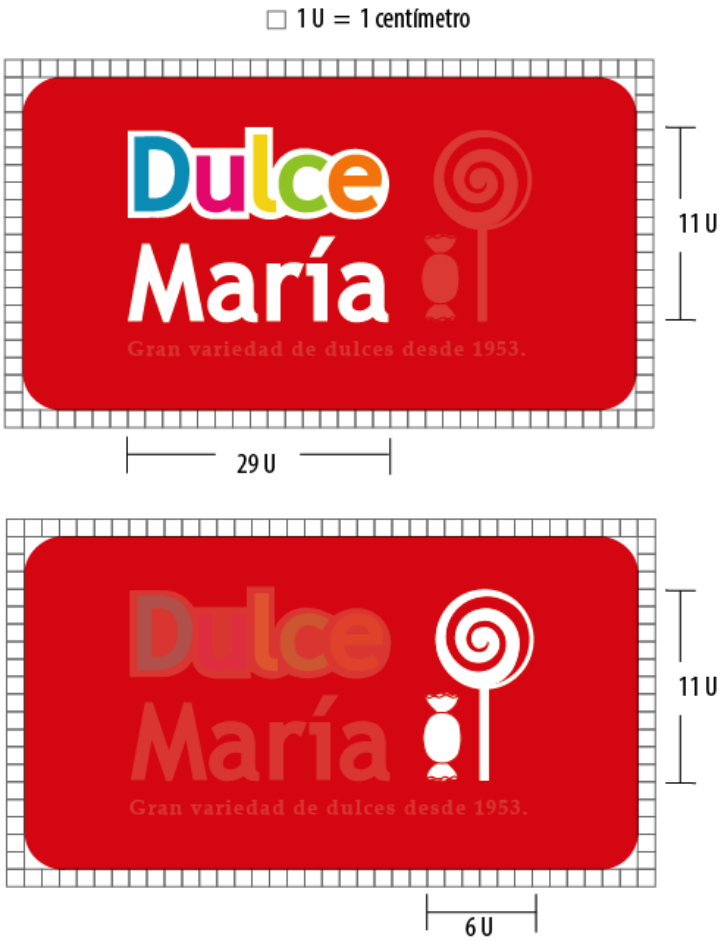
Nombre legal: Corporativo de Dulces y Franquicias S.A. de C.V.

Nombre de uso común: *Dulce María*.

4.2.2 Logoimagotipo

El logoimagotipo se compone por: logotipo, versión visual del nombre; símbolo o imagotipo, icono para facilitar la identificación sin recurrir al nombre y que puede ser utilizado por separado; *slogan*, frase mediante la cual se destacan las ventajas competitivas y trayectoria de la franquicia.

Retícula



La retícula permite indicar la proporción de los elementos del logoimagotipo y facilita su correcta reproducción; además de definir el área de seguridad de este, es decir, los límites de intervención en las diversas aplicaciones.

Cabe señalar que sólo es posible separar el símbolo para su uso en algunas aplicaciones de papelería.

Variante del logoimagotipo

Usos incorrectos

No deben cambiarse o alterarse los colores corporativos, la tipografía, la proporción ni el orden de los elementos, o eliminar alguno de ellos.

4.2.3 Símbolo

Su función es representar a *Dulce María* para facilitar la identificación y recordación de la franquicia por parte de los públicos; esto mediante la evocación de dos de los productos que aquella comercializa: paletas y caramelos. El símbolo puede emplearse por separado con fines específicos.

4.2.4 *Slogan*

Gran variedad de dulces desde 1953.

La frase destaca dos cualidades que fungen como promesa de la organización: un amplio catálogo de tipos y marcas de dulces; y una larga trayectoria que habla de su solidez y éxito como negocio.

4.2.5 Tipografía

Trebuchet MS

Aa Bb Cc Dd Ee Ff Gg Hh Ii Jj Kk Ll Mm Nn
Ññ Oo Pp Qq Rr Ss Ww Xx Yy Zz
1 2 3 4 5 6 7 8 9 0 ! ” # $ % & / () = ? ¡ , . - ; : _ ´ ¨ * - / +

Palatino Linotype

Aa Bb Cc Dd Ee Ff Gg Hh Ii Jj Kk Ll Mm Nn Ññ
Oo Pp Qq Rr Ss Ww Xx Yy Zz
1 2 3 4 5 6 7 8 9 0 ! ” # $ % & / ( ) = ? ¡ , . - ; : _ ´ ¨ * - / +

Cambria

Aa Bb Cc Dd Ee Ff Gg Hh Ii Jj Kk Ll Mm Nn Ññ
Oo Pp Qq Rr Ss Ww Xx Yy Zz
1 2 3 4 5 6 7 8 9 0 ! ” # $ % & / ( ) = ? ¡ , . - ; : _ ´ ¨ * - / +

La tipografía empleada para el logotipo es Trebuchet MS Regular a 72 pt.; para el *slogan* es Palatino Linotype Bold a 14 pt.; y para documentos oficiales y medios de comunicación como la página Web es Cambria a 11 pt.

4.2.6 Gama cromática

BLANCO

PANTONE 801C
C: 98 R: 0
M: 13 G: 145
Y: 8 B: 202
K: 0
= 904C18

PANTONE 7424C
C: 7 R: 182
M: 98 G: 22
Y: 17 B: 115
K: 0
= 904C18

PANTONE 115 C
C: 5 R: 238
M: 16 G: 212
Y: 93 B: 55
K: 0
= 904C18

PANTONE 368C
C: 44 R: 173
M: 5 G: 192
Y: 94 B: 68
K: 0
= ADC044

PANTONE 157C
C: 0 R: 219
M: 50 G: 150
Y: 100 B: 0
K: 0
= DB9600

PANTONE 711C
C: 16 R: 12
M: 98 G: 11
Y: 86 B: 18
K: 0
= D40B12

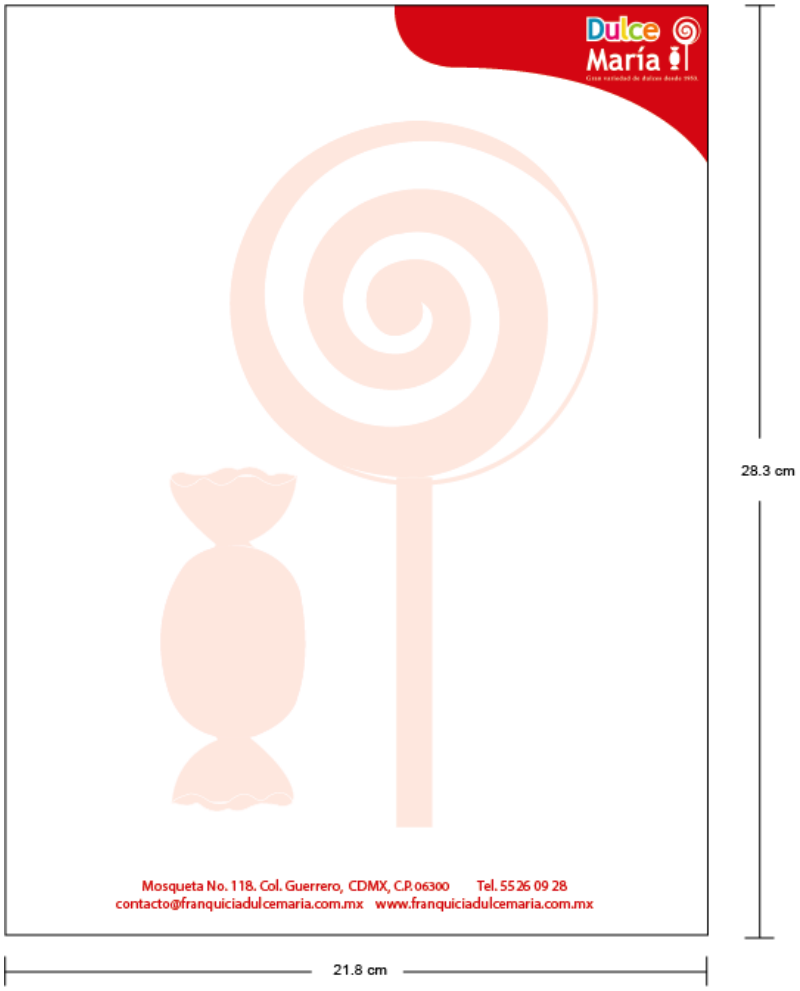
El rojo y el blanco son los colores corporativos de *Dulce María* debido a las connotaciones de cada uno y a que en combinación confieren gran visibilidad a los signos identitarios. Pero se emplean otros colores para mayor realce del logoimagotipo, transmitir que la empresa es audaz, sin límites y hacer referencia a los productos que comercializa.

Los significados de cada uno de los colores son:

Rojo: pasión, fuerza, poder, corazón; **blanco:** limpieza, pureza, virtud, bondad; **azul:** seguridad, honestidad, cuidado, confianza; **rosa:** amor, diversión, emoción, energía; **amarillo:** optimismo, fuerza, amistad, creatividad; **anaranjado:** felicidad, alegría, entusiasmo, calidez; **verde:** frescura, armonía, conciencia, equilibrio.

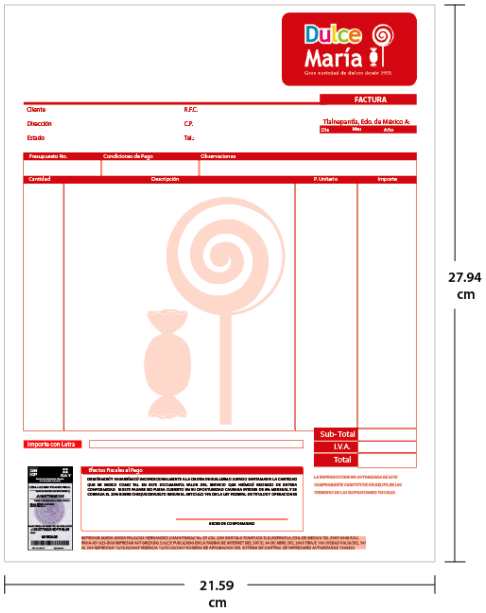
4.3 Aplicaciones

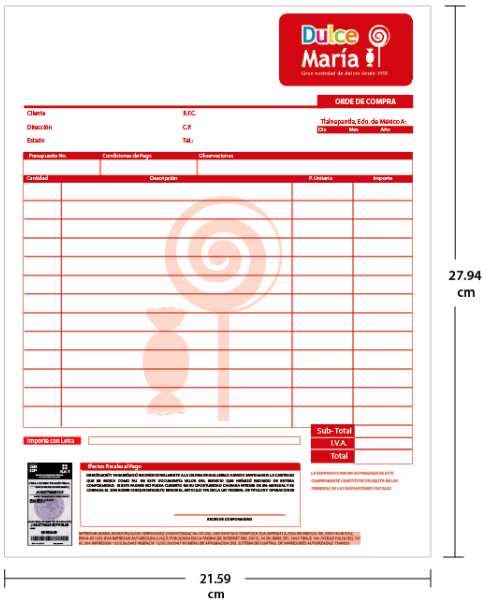
4.3.1 Hoja membretada



Diseñada para efectuar una comunicación profesional, la hoja membretada, en formato vertical tamaño carta, exhibe el logoimagotipo y el símbolo de la franquicia, además de datos como dirección y medios de contacto.

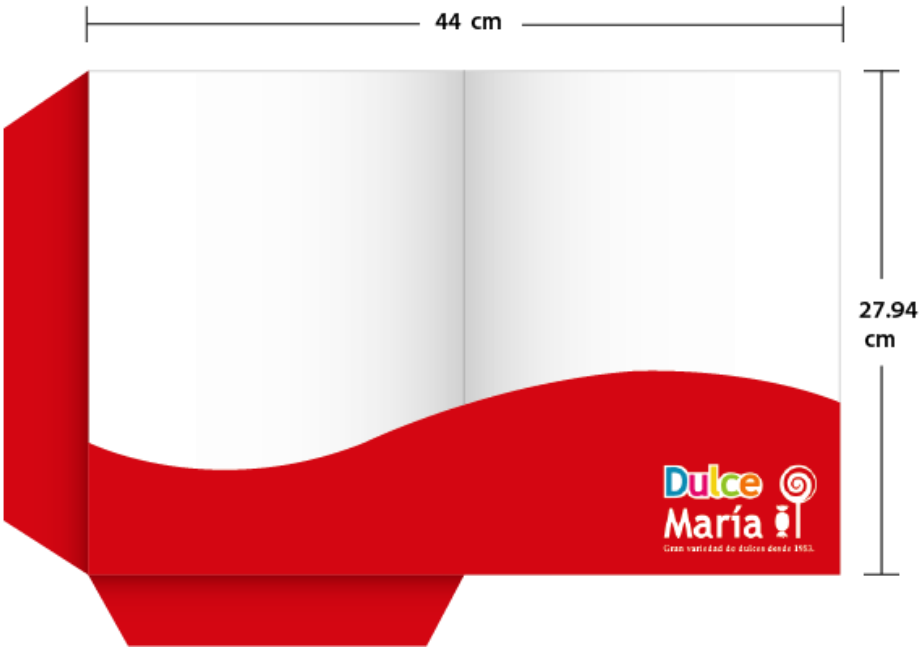
4.3.2 Factura y orden de compra





Ambas aplicaciones de papelería permiten una comunicación más formal con dos de los públicos clave para la franquicia: clientes y proveedores.

4.3.3 Folder

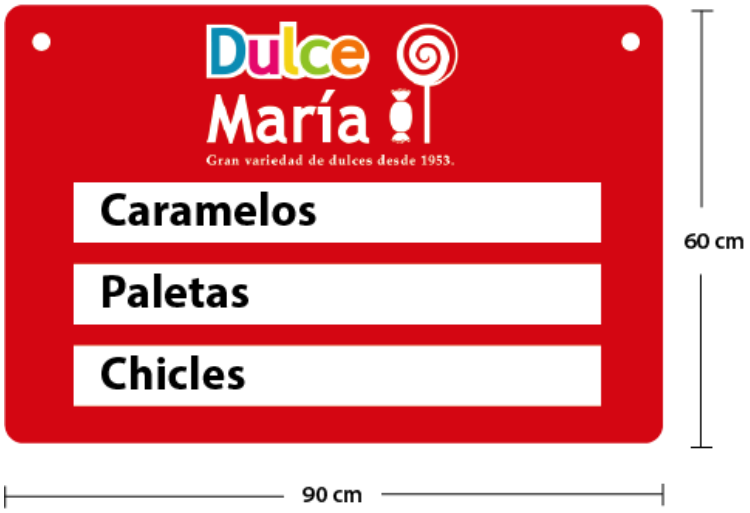


Útil para la entrega de documentos a nuevos socios comerciales o inversionistas interesados, mientras que permite transmitir seriedad y solidez como atributos de la empresa.

4.3.4 Tarjeta de presentación

De un lado muestra el logoimagotipo; del otro, los datos de contacto personales y los generales de la franquicia como dirección y medios de contacto.

4.3.5 Señalética



Ideados para reforzar el concepto de negocio de autoservicio y para orientar a los clientes al interior de las tiendas. Los letreros indican en qué pasillo se encuentran los principales productos.

4.3.6 Mobiliario

Los recursos materiales como el mobiliario también exhiben y potencian los colores corporativos y los signos identitarios, recordando en todo momento a los visitantes que se encuentran en un espacio de la franquicia.

4.3.7 Uniforme y credencial

El uniforme es un medio de identificación de los miembros por parte de externos y su uso habla de una identidad corporativa fuerte.

La camisa es tipo polo de algodón en color rojo, con el logoimagotipo en la parte frontal del lado izquierdo, en tallas chica, mediana y grande.

La credencial o gafete favorece la acreditación, identificación e interacción en un nivel más personal entre clientes y empleados.

La credencial contiene el nombre completo del portador y su fotografía.

4.3.8 *Packaging*

Para ser amigables con el medio ambiente, las sucursales y franquicias proporcionan bolsas de plástico biodegradable y venden, por una módica cantidad, las bolsas de tela ecológicas. Ambas están grabadas con el logoimagotipo.

Otro de los propósitos de las bolsas de tela es brindar a los clientes la posibilidad de guardar y transportar los productos adquiridos cada vez que asisten a la tienda, incentivando la lealtad.

4.3.9 Promocionales

Los artículos promocionales, que en principio tienen utilidad para la vida cotidiana o el trabajo, son otra forma de mantener presente a la franquicia o de posicionarla en la mente de los públicos.

4.3.10 Fachada

El diseño exterior de las sucursales y franquicias, con los colores corporativos y el logoimagotipo, facilita que sean visibles e identificadas dentro del paisaje. De hecho, es un factor para que los clientes potenciales se acerquen y entren.

4.3.11 Vehículos

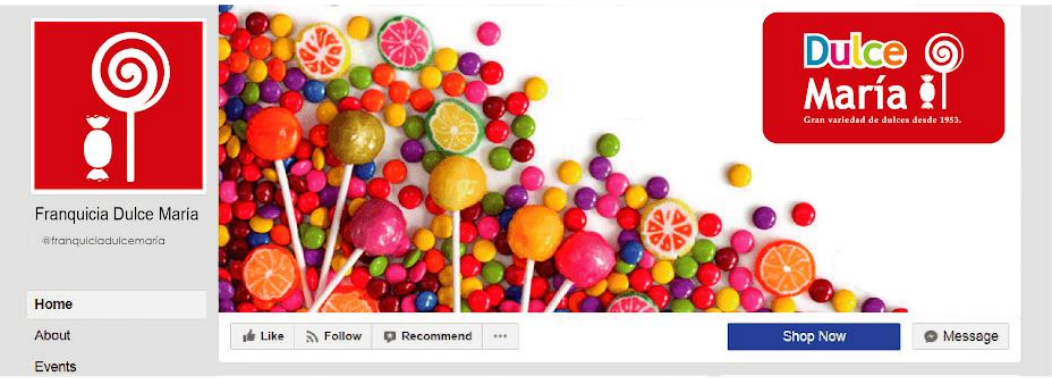
Los vehículos propiedad de la franquicia también sirven para reafirmar la identidad corporativa de manera continua y para tener presencia de marca en las calles de la ciudad y otros estados. Aquellos portan los signos identitarios y la dirección de la página Web.

4.3.12 Página Web

La página Web, uno de los medios de difusión estelares en el mundo digital, se diseña de acuerdo con la identidad corporativa; esto implica: usar una paleta de colores con o derivada de los corporativos, emplear la tipografía oficial y contener en un apartado los signos de identidad conceptual.

4.3.13 Redes virtuales

Facebook



Considerando los alcances de redes virtuales como Facebook, el perfil de la franquicia exhibe los signos identificadores, en tamaño y calidad adecuados, además de que está administrado bajo una estrategia de contenidos.

Facebook es la red virtual más útil para realizar comunicación de marca de *Dulce María* y llegar a los diversos públicos meta.

4.3.14 Mascota

La mascota que representa a la franquicia, una ardilla de nombre Dulcito, está diseñada a partir de los colores corporativos y porta una playera con el logoimagotipo. La botarga, que mide 1.65 cm, visita las sucursales para interactuar con los visitantes y su imagen aparece en la página Web.

Es la anterior propuesta de Manual de Identidad Corporativa para *Dulce María* donde desemboca todo el trabajo realizado: la revisión bibliográfica para la construcción de una plataforma teórica que permitiera abordar a la franquicia como objeto de estudio, la obtención de información relevante mediante técnicas de investigación, y la evaluación de su situación actual para reconocer las posibilidades reales de mejora.

El contenido de cada uno de los capítulos que anteceden fue vital y fungió como eslabón para la concepción y desarrollo de los aspectos que componen este manual; además de mostrar, de manera general, cómo llevar a cabo un proceso de diagnóstico y elaboración de la estrategia de identidad corporativa para una organización.

La definición y formalización de la identidad corporativa es una de varias acciones para ganar presencia, proyección y prosperidad en el mercado; pero sirva como ejemplo, tanto para *Dulce María* como para otras pequeñas y medianas empresas, de que la comunicación es uno de los activos con los que debe contar el ámbito empresarial de nuestro país.

Conclusiones

Corresponde, ahora, retomar los hallazgos más notables de la presente tesis:
La pregunta de investigación inicial tuvo respuesta puesto que se comprobó que las condiciones actuales de la empresa *Dulce María* sí justifican la elaboración de un manual para la definición y formalización de su Identidad corporativa; mientras que los objetivos particulares fueron cumplidos.

La comunicación y la comunicación organizacional son procesos que configuran y mantienen a las organizaciones; son el instrumento para definir y transmitir la identidad corporativa, para que los mensajes entre la empresa y sus públicos sirvan a propósitos específicos.

Dulce María es una organización-sistema, debido a su modelo de franquicia, conformada por subsistemas en forma de sucursales o unidades de franquicia. Cada una debe presentar características estructurales y físicas similares a fin de proyectar una identidad corporativa homogénea que se traduzca en una imagen con presencia, solidez y de éxito.

La identidad corporativa y la cultura organizacional son propiedades inherentes a la organización, empero su correcta definición y transmisión permite, respectivamente, representarla y diferenciarla ante los públicos de su interés y guiar las actividades hacia el logro de los objetivos globales.

La franquicia *Dulce María* experimenta deficiencias en sus signos de identidad conceptual y visual, así como en la aplicación de los mismos, lo cual puede observarse en las actividades cotidianas, en la apariencia de las sucursales y franquicias, en el uso de medios de comunicación.

Es decir, las imperfecciones relacionadas con la identidad, además de ser notorias al interior de la organización, son reflejadas hacia el exterior ante clientes,

proveedores, posibles inversionistas y público en general; situación que merma la creación de la imagen esperada por parte de los directivos.

El uso de instrumentos metodológicos, como son el análisis cualitativo y el diagnóstico FODA, hizo posible la obtención de información por demás pertinente y precisa para una mayor certeza en la identificación de las áreas de oportunidad reales de la empresa.

El primero permitió la evaluación individual y minuciosa de los elementos conceptuales y visuales de la identidad corporativa. Todos estos signos identitarios requerían modificaciones para transmitir significados alineados con la imagen deseada de *Dulce María*.

El segundo fue una especie de radiografía de la franquicia que dejó al descubierto las debilidades en distintas áreas, urgentes de ser atendidas, pero también mostró la existencia de fortalezas importantes en las cuales era posible apoyarse para minimizar las amenazas y aprovechar las oportunidades.

En respuesta a dichos resultados se estructuró una Propuesta de Manual de Identidad Corporativa que cubre necesidades como la correcta definición y formalización de los signos, su aplicación en diversos soportes y la inclusión de algunos nuevos.

Lo anterior quiere decir que la propuesta de comunicación aquí presentada tiene fundamento y justificación tanto en una plataforma teórica como en una metodología adoptada a partir de los primeros acercamientos al objeto de estudio y su problemática.

La definición y mejora de los signos de identidad corporativa tuvo como fin que cada uno reflejara la personalidad de la franquicia, y los significados que

aquella deseaba transmitir; además de emplear las formas más adecuadas y eficientes, comunicativamente hablando, para que dicha transmisión fuese exitosa.

Como era menester llevar la identidad corporativa a todos los rincones de la empresa y con sus públicos, se consideró incluir aplicaciones de diversos tipos, de forma que estuviera presente en cada momento o situación, cumpliendo los cometidos de identificación, diferenciación y recordación.

El reto para *Dulce María* es hacer uso del Manual de Identidad Corporativa. Asumirlo en todos los niveles de autoridad, darlo a conocer e implementarlo en las sucursales y unidades de franquicia, apegarse a sus especificaciones y predicar con el ejemplo la filosofía organizacional que de él se desprende.

La identidad corporativa es un factor que provee a las empresas, sean micro, pequeñas, medianas o grandes, de notoriedad y distinción en el mercado homogéneo de productos y servicios, contribuyendo a su rentabilidad, crecimiento y permanencia a través del tiempo.

Así como *Dulce María* todas las organizaciones sin importar su tipo son susceptibles de contar con una identidad corporativa bien definida y aplicada, o de llevar a cabo cambios que potencialicen su función.

Por último, si bien por medio de este trabajo se buscó cubrir las principales necesidades en materia de identidad, existen otros aspectos relevantes que atender, como los relacionados con el desarrollo organizacional, que sin duda son apremiantes.

Referencias

- Albrecht, Karl. (1996) *La misión de la empresa*. Barcelona: Paidós.
- Arras Vota, Ana María. (2002) *Comunicación organizacional*. 2ª ed. México: Universidad Autónoma de Chihuahua.
- Audirac Camarena, Carlos. (2000) *El ABC del desarrollo organizacional*. 5ª reimpr. México: Trillas.
- Ballvé, Alberto M.; Debeljuh, Patricia. (2006) *Misión y valores. La empresa en busca de su sentido*. 1ª ed. Buenos Aires: Gestión 2000.
- Bartoli, Annie. (1992) *Comunicación y organización. La organización comunicante y la comunicación organizada*. México: Paidós.
- Benavides, Juan. (2001) *Dirección de comunicación empresarial e institucional*. Barcelona: Gestión 2000.
- Berlo, David K. (1985) *El proceso de la comunicación. Introducción a la teoría y a la práctica*. México: El Ateneo.
- Bermúdez González, Guillermo J. (2002) *La franquicia: elementos, relaciones y estrategias*. Madrid: ESIC.
- Capriotti, Paul. (1992) *La imagen de empresa. Estrategia para una comunicación integrada*. Barcelona: El Ateneo.
- Costa, Joan. (1993) *Identidad corporativa*. México: Trillas.
- Daft, Richard L.; Steers, Richard M. (1992) *Organizaciones. El comportamiento del individuo y de los grupos humanos*. México: Limusa.
- Fernández Collado, Carlos. (Coord.) (2002) *La comunicación en las organizaciones*. 2ª ed. México: Trillas.
- Ferrer, Eulalio. (1997) *Información y comunicación*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Fred, David (2008) *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson.
- Gallardo Cano, Alejandro. (1998) *Curso de teorías de la comunicación*. 2ª ed. México: Cromocolor.
- Goldhaber, Gerald M. (1984) *Comunicación organizacional*. México: Diana.

- Ind, Nicholas. (1992) *La imagen corporativa. Estrategias para desarrollar programas de identidad eficaces*. Madrid: Díaz de Santos.
- Johansen Bertoglio, Oscar. (1982) *Introducción a la teoría general de sistemas*. México: Limusa.
- Katz, Daniel; Kahn, Robert L. (1977) *Psicología social de las organizaciones*. México: Trillas.
- Krieger, Mario. (2001) *Sociología de las organizaciones*. Buenos Aires: Prentice Hall.
- Leontiev, A. N. (1973) *El hombre y la cultura. Problemas teóricos sobre educación.* México: Grijalbo.
- Martín Serrano, Manuel. (1982) *Teoría de la comunicación*. Madrid: Alberto Corazón.
- Nosnik Ostrowiak, Abraham. (2005) *Culturas organizacionales: origen, consolidación y desarrollo*. España: Netbiblo.
- Pariente Fragoso, José Luis. (2001) *Teoría de las organizaciones. Un enfoque de metáforas*. 2ª ed. México: Porrúa.
- Piñuel Raigada, José Luis. (1997) *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*. Madrid: Síntesis.
- Ramos Fernández, Fernando. (2002) *La comunicación corporativa e institucional. De la imagen al protocolo*. Madrid: Universitas.
- Rebeil Corella, María Antonieta. (1998) *El poder de la comunicación en las organizaciones*. México: Plaza y Valdes.
- Robbins, Stephen P. (1999) *Comportamiento organizacional*. 8ª ed. México: Pearson Educación.
- Rodríguez Vázquez, Arturo Guillemaud. (2015) *Diccionario de comunicación*. México: La biblioteca.
- Rowden, Mark. (2004) *El arte de la identidad. Creación y manejo de una identidad corporativa exitosa*. México: McGraw-Hill.
- Sanz de la Tajada, Luis Ángel. (1994) *Integración de la identidad y la imagen de la empresa.* Madrid: ESIC.

- Sanz de la Tajada, Luis Ángel. (1996) *Auditoría de la imagen de empresa. Métodos y técnicas de estudio de la imagen*. Madrid: Síntesis.
- Scheinsohn, Daniel. (1999) *Comunicación estratégica*. Buenos Aires: Macchi.
- Vahos Montoya, José Luis. (2013) *Imagen corporativa: modelos de gestión*. Medellín: Universidad Pontificia Bolivariana.
- Van Riel, Cees. (1997) *Comunicación Corporativa.* Madrid: Prentice Hall.

Libros electrónicos

- Meza Lueza, Jesús. (2016) *Comunicación estratégica: diseño de la identidad corporativa. Volumen 2: elaboración de manuales*. Disponible en: https://www.editorialdigitaltec.com/