



**Universidad Nacional Autónoma de México**  
**Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración**

**Planeación estratégica de la identidad visual de una Institución de  
Educación Superior. Caso: FCA**

**T e s i s**

Que para optar por el grado de:

**Maestro en Administración**  
**Campo de conocimiento: Organizaciones**

Presenta:

**Alan Aarón Torres Cárdenas**

Tutor:

**Dr. José Ricardo Méndez Cruz**  
**Facultad de Contaduría y Administración**

**Ciudad de México, noviembre de 2019**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

Para la familia

## Agradecimientos

Agradezco al Dr. José Ricardo Méndez Cruz, Secretario de Divulgación y Fomento Editorial, por llevar la tutoría de este trabajo de investigación, por la complicidad en los retos laborales, por la mancuerna trabajo y amistad, por supuesto gracias por confiar en mí.

A mí tutora generacional la Mtra. Silvia Adriana Durand Bautista, a los coordinadores, el Dr. Adrián Méndez Salvatorio y la Dra. María Amalia Belén Negrete Vargas por sus atinados comentarios y acciones que tuvieron conmigo.

Gracias a mis compañeros de trabajo y amigos, Lorena, Martha, Patricia, Andrés, Antonio, Felipe, Netzahualcoyotl, Ruffo y Valentín por sus enseñanzas y por sus palabras de aliento. A mis alumnos, que me han educado y a los que me ayudaron con sus comentarios.

Evelin, gracias princesa por escucharme y ayudarme a escribir. Elvira, gracias madre por no permitirme renunciar a esto. César, gracias padre por tu fortaleza. Bere, Cesar, Víctor, gracias hermanos. Naty y Pau gracias hermanitas.

# Índice

Introducción **7**

Primera parte: **Planeación de la investigación 11**

## **Capítulo 1. Metodología de la investigación 12**

1.1 Problema de investigación **21**

1.2 Metodología **27**

1.3 Descripción del capitulado **29**

## **Capítulo 2. Planeación estratégica 32**

2.1 Generalidades de la planeación **32**

2.2 Generalidades de la estrategia **37**

2.3 Planeación estratégica **44**

    2.3.1 Generalidades de la planeación estratégica **44**

    2.3.2 Importancia de la planeación estratégica **46**

    2.3.3 Proceso de planeación estratégica **49**

    2.3.4 Componentes de la planeación estratégica;  
    misión, visión y objetivos **52**

        2.3.4.1 Misión **54**

        2.3.4.2 Visión **55**

        2.3.4.3 Cultura institucional **56**

        2.3.4.4 Objetivos y planes estratégicos **57**

2.3.5 Modelos de planeación estratégica **60**

## **Capítulo 3. Identidad institucional, imagen institucional e identidad visual institucional 64**

3.1 Identidad institucional **64**

3.2 Imagen institucional, imagen corporativa **70**

3.3 Identidad visual institucional **76**

    3.3.1 Signos (elementos) de la identidad visual institucional **80**

        3.3.1.1 Logotipo **83**

        3.3.1.2 Símbolo **84**

        3.3.1.3 Colores corporativos **85**

        3.3.1.4 Tipografía institucional **86**

        3.3.1.5 Conjunto visual o identificador **87**

        3.3.1.6 Manual de identidad visual institucional **88**

    3.3.3 Funciones de la identidad visual corporativa **89**

    3.3.4 Desarrollo de un Programa de Identidad Visual Institucional **91**

## **Capítulo 4. Planeación estratégica de la imagen 93**

- 4.1 Generalidades de la estrategia y la imagen institucional **93**
- 4.2 Planeación estratégica de la imagen corporativa **95**
  - 4.2.1 Modelo de Planeación estratégica de la imagen corporativa de Capriotti **95**
    - 4.2.1.1 La estrategia de la imagen, elementos básicos y ejes claves. **95**
    - 4.2.1.2 Etapas de planeación estratégica **97**
      - 4.2.1.2.1 Análisis de Perfil Corporativo **97**
      - 4.2.1.2.2 Análisis interno **98**
      - 4.2.1.2.3 Análisis externo **100**
    - 4.2.1.3 Definición del perfil de identificación corporativo **101**
    - 4.2.1.4 La definición del Perfil de Identificación Corporativo (PIC) **103**
    - 4.2.1.4 Comunicación del perfil corporativo **105**
  - 4.2.2. La gestión estratégica de la imagen corporativa de Villafañe **108**
  - 4.2.3 Planificación estratégica de la imagen de empresa de Sanz de la Tajada **109**
    - 4.2.3.1 Elaboración del plan estratégico de imagen. **113**

## **Capítulo 5. Planeación estratégica de la identidad visual institucional 116**

- 5.1 Planeación estratégica e identidad visual **116**
- 5.2 La estrategia de la identidad visual institucional. **119**
- 5.3 La planeación estratégica de la identidad visual institucional **119**
- 5.4 Las etapas de la planeación estratégica de la identidad visual institucional **121**
  - 5.4.1 Análisis institucional para el desarrollo de la identidad visual institucional **122**
  - 5.4.2 Creación o rediseño de la identidad visual institucional **123**
  - 5.4.3 Implementación de la identidad visual institucional **124**
  - 5.4.4 Control y seguimiento de la identidad visual institucional **124**
- 5.5 Modelo de Planeación Estratégica de Identidad Visual Institucional **125**

Segunda parte: **Caso de estudio 127**

## **Capítulo 6. Facultad de Contaduría y Administración UNAM 128**

- 6.1 Perfil y análisis de identidad institucional **129**
  - 6.1.1 La Universidad Nacional Autónoma de México y La Facultad de Contaduría y Administración **130**
  - 6.1.2 Antecedentes e historia de la FCA **133**
  - 6.1.3 Descripción de la entidad académica **135**
  - 6.1.4 Elementos de Identidad institucional de la Facultad. **138**
    - 6.1.4.1 Edificios **138**
    - 6.1.4.2 Equipos representativos **140**
    - 6.1.4.3 Mascota **140**
    - 6.1.4.4 Medios de comunicación **141**
- 6.2 Planeación estratégica institucional de la Facultad de Contaduría y Administración (misión y visión) **142**

- 6.3 Análisis del público de la FCA **143**
- 6.4 Análisis de la competencia de la FCA **145**
- 6.5 Identidad visual institucional de la Facultad de Contaduría y Administración **148**
  - 6.5.1 Logotipo institucional **148**
  - 6.5.2 Escudo o emblema institucional **149**
  - 6.5.3 Colores institucionales **150**
  - 6.5.4 Tipografía institucional **151**
  - 6.5.5 Manual de identidad visual institucional **151**

## **Capítulo 7. Investigación aplicada sobre la percepción de la planeación estratégica de la identidad visual imagen institucional en la FCA. 152**

- 7.1 Objetivo **153**
- 7.2 Metodología **153**
- 7.3 Selección de alumnos **156**
- 7.4 Aplicación del instrumento **157**
- 7.5 Resultados **157**
  - 7.5.1 Análisis de la muestra del público interno (estudiantes) **158**
  - 7.5.2 Diagnostico de la percepción del perfil institucional de la FCA **161**
    - 7.5.2.1 Análisis de la percepción de la planeación estratégica institucional de la FCA **161**
    - 7.5.2.2 Análisis de la percepción de la identidad visual institucional de la FCA **177**
    - 7.5.2.3 Análisis de la percepción de la identidad institucional de la FCA **181**
  - 7.5.3 Análisis de percepción de la planeación estratégica de la identidad visual institucional de la FCA **187**
- 7.6 Principales hallazgos **191**

## **Análisis y comentarios finales 195**

## **Bibliografía 204**

## **Anexos 209**

## Introducción

A partir de la relación entre la administración y la comunicación, han surgido desde ya varios años diversas áreas de conocimiento, herramientas de gestión y diferentes temas organizacionales, sumado a la creación de las estrategias en el mercado como la diferenciación, germina la necesidad de dotar a la organización de una personalidad gráfica para su posicionamiento, diferenciación e identidad.

La comunicación gráfica se encuentra presente en todo momento de nuestra vida, en la actualidad gana relevancia gracias a todos los mensajes que se emiten visualmente. Al igual que la señalética o el marketing, las instituciones pueden utilizar la comunicación gráfica como una ventaja, el concepto de identidad visual institucional representa gráficamente una organización.

Actualmente el concepto de identidad visual institucional se ha adaptado perfectamente al mercado, cada vez más empresas e instituciones aprovechan los beneficios de tener un programa de identidad visual, sin embargo, en los últimos años han aparecido términos como: “el diseño estratégico” o “estrategias para el diseño”, en donde podemos observar una primera aproximación en la aparición del tema de estrategia a la identidad visual institucional. Bajo esa perspectiva se infiere que la identidad visual necesita de una planeación.

Los programas de identidad visual institucional mejor contruidos surgen de la suma de la planeación estratégica (la misión, la visión y la cultura organizacional) y la identidad de la organización. La planeación estratégica aporta conceptos como la misión que representan en gran medida la identidad de la organización: ¿qué es? ¿qué hace? ¿cómo lo hace?; mientras que la visión determina una identidad deseada, después de un plan de trabajo, es decir ¿qué hará? ¿cómo lo hará? ¿quién será? El otro factor para la construcción de un programa de identidad visual institucional es la identidad de la institución, es decir su historia, su cultura y proyecto institucional.



Uno de los objetivos de la planeación estratégica es encaminar los esfuerzos de la organización para alcanzar las metas propuestas por la dirección. Es una actividad organizacional que involucra todas las acciones de la institución para otorgarles un sentido y dirección. En este concepto una acción que se debería planear y dirigir es la identidad visual.

La revisión teórica señala que la identidad visual institucional es el conjunto de elementos gráficos que reflejan la personalidad de una organización, que la describen gráficamente, el logotipo, los colores institucionales así como la tipografía. Por otro lado, no podemos confundir el termino de identidad institucional con la imagen institucional. La imagen es la percepción que se tiene de dicha organización, de su identidad, de su comunicación y de su trabajo día a día.

Existen autores que se han acercado al termino de planeación estratégica de la identidad institucional como es el caso de Rodríguez (2010), Capriotti (1999) entre otros. Mientras que otros han explorado la identidad institucional en organizaciones como López (2018), Ramírez, Sánchez, Quintero (2005) Cortes (2011), este último realiza un trabajo denominado: “Aportes para el estudio de la identidad institucional universitaria”

Ninguno abordaba la relación entre la planeación estratégica y la identidad visual institucional, no existe actualmente un trabajo que hable sobre la imagen institucional universitaria. De ahí surge la necesidad de conocer acerca de esos temas y abre la pregunta de investigación: “¿Cómo se relaciona la planeación estratégica con la identidad visual institucional en una Institución de Educación Superior Pública?” A la pregunta de investigación se formularon otras cuestionantes importantes para comprender y abordar temáticas relacionadas con la planeación estratégica y la identidad visual institucional.

La presente investigación examina la planeación estratégica de la identidad visual institucional en una dependencia de educación superior públicamente con una parte teórica, y un caso de estudio. La Facultad de Contaduría y Administración de la

Universidad Nacional Autónoma de México y la percepción que tiene la comunidad universitaria en específico los estudiantes.

El proceso de investigación comenzó, gracias a la interrogante de investigación. Por un lado, se trabajó con un marco teórico que incluye la teoría que sustenta la relación entre los conceptos de estudio. Es decir, esto representa la integración de una base documental que se apoya en los temas de la planeación estratégica, identidad e imagen institucional y, por último, la identidad visual institucional. Por otro lado, se llevó a cabo un caso de estudio enfocado en la FCA UNAM, donde se realizó un trabajo de campo en donde la comunidad estudiantil expresa la percepción de los temas más importantes de la investigación; planeación estratégica e identidad visual institucional.

Con la intención de presentar dicho trabajo de investigación de forma lógica se desprende el capitulo de la exploración del tema: En el primer capítulo, se detalla la planeación de la investigación; el marco teórico se elaboró en los siguientes dos capítulos, la planeación estratégica, la identidad, imagen e identidad visual institucional respectivamente; el capítulo IV aborda el tema de planeación estratégica de la imagen institucional, y finalmente el capítulo V cierra el marco teórico con la aportación al tema de la planeación estratégica de la identidad visual institucional; posterior se agrega el caso de estudio en donde se introduce el trabajo de campo y finalmente se muestran las recomendaciones y conclusiones de la investigación.

Puede afirmarse que la planeación estratégica de la identidad visual institucional es un proceso en donde la instituciones pueden definir que son y que quieren ser por medio de una serie de estrategias, apoyándose en el campo visual para poder difundir dichos conceptos, sin embargo en la investigación realiza en campo a la comunidad estudiantil de una institución de educación superior se observa que existen bastantes áreas de oportunidad para reformas los temas de planeación estratégica e identidad visual institucional.

El alcance del proyecto permite abrir nuevas líneas de investigación tanto en el área de la planeación estratégica como en la identidad visual institucional; la presente investigación podría ser el punto de partida para futuras interrogantes, ya que se puede plantear un estudio más profundo acerca del tema de la imagen institucional a diferentes públicos involucrados.

En modo de síntesis, al igual que la planeación estratégica la identidad visual institucional es un problema de la alta dirección y no solo debe quedarse en el departamento de comunicación y diseño.

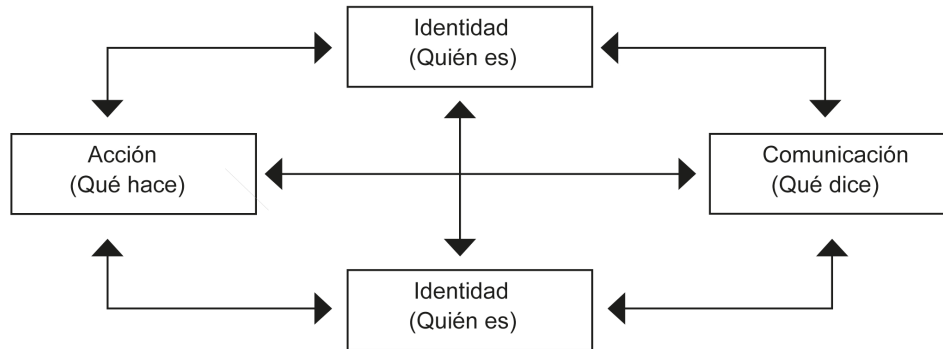
Primera parte:  
**Planeación de  
la investigación**

# Capítulo 1. Metodología de la investigación

La comunicación gráfica gana relevancia en la actualidad y los mensajes visuales forman hoy en día parte de nuestra cotidianidad, los carteles, la señalética, los medios audiovisuales y los mensajes gráficos interactúan con las personas emitiendo información a diario. Ahora bien, las empresas también se apoyan de la comunicación gráfica: las marcas, la publicidad y los logotipos forman parte de ese lenguaje universal. Todo lo anterior se encuentra relacionado con la identidad de una organización, a la manifestación gráfica de esa individualidad se le llama identidad corporativa.

La identidad corporativa, identidad visual, identidad gráfica o en el presente trabajo de investigación, identidad institucional, es todo aquello que vemos gráficamente de una organización; en ese sentido, Zinkhan (2001) dice: “la Identidad Corporativa representa la forma en que la organización elige para identificarse a sí misma en relación con sus públicos”, esa representación gráfica o simbólica hace referencia al logotipo, símbolo, tipografía o colores institucionales entre otros. La suma de todos los elementos anteriores se denomina identidad institucional y es “lo que se observa” gráficamente de una organización. De la misma forma, Costa (2001 p.201) dice “la identidad es ¿Quién es?” Además, explica “las empresas ya no se manifiestan solamente a partir de lo que hacen (sus productos y servicios), sino también de cómo lo hacen (su calidad, su estilo), expresando así lo que son (su identidad diferenciada y su cultura), y finalmente a través de cómo comunican todo ello (imagen pública)”. En la figura 1.1, se visualiza la integración de la identidad, acción y comunicación.

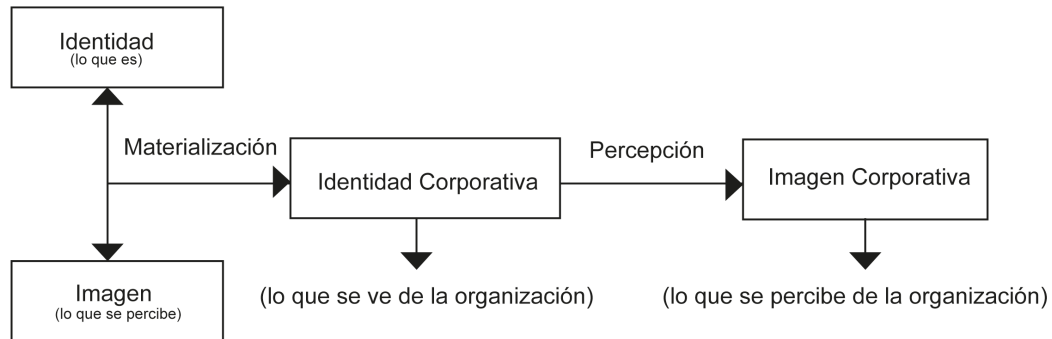
**Figura 1.1** Diagrama de imagen corporativa



**Fuente:** Elaboración propia con información de Costa (2001 p.201)

Con referencia a los anterior, Costa (2001 p.201) en su modelo diferencia los conceptos de forma general, habla de la interconexión entre los conceptos de identidad, imagen y comunicación y su relación con la cultura organizacional. Hawn (1998 p.22) define: “Identidad es lo que la empresa es. Imagen es cómo es percibida. Identidad corporativa es la fusión visual de la identidad y la imagen”. Todo lo anterior revela que el concepto de identidad tiene más de una cara, ya que se habla de la organización en sí misma, lo que se ve de la organización y lo que se percibe de ésta. En la figura 1.2 se observa la integración de la identidad institucional, la identidad más la imagen.

**Figura 1.2** Identidad, identidad visual corporativa e imagen corporativa.



**Fuente:** Elaboración propia con información de Costa (2001 p.204)

En el modelo de Costa eso se puede interpretar como: ¿Quién lo dice? o lo que dice. El mismo autor señala: “todo aquello que ha sido explícitamente manifestado, sus aseveraciones, informaciones y promesas a través del flujo de mensajes y comunicaciones con sus diversos públicos, siempre en relación con lo que la empresa es objetivamente y lo que hace” de acuerdo con esos razonamientos, *la identidad gráfica va más allá de generar un logotipo que describa el nombre de la empresa o de una organización, es propiamente una estrategia.*

En referencia a la definición anterior, en la actualidad, la identidad visual institucional ha cobrado más y más importancia ya que es el punto de partida para la generación de estrategias de comunicación de cualquier institución, Camacho y Brea (2012 p.4) mencionan que “la identidad gráfica es la primera acción de Comunicación Corporativa”. Por su parte, Costa (2001 p. 214) dice “la identidad corporativa es comprendida como un instrumento estratégico de primer orden”, significa entonces que la identidad gráfica es la portadora de cualquier mensaje transmitido.

Abundando en el tema, la importancia de la identidad corporativa le ha otorgado un papel crucial dentro de las organizaciones en la actualidad, Camacho y Breva (2012 p.4) coinciden: “la identidad y la imagen son de importancia decisiva, a corto plazo porque aportan éxito y buenos resultados a las empresas, y a largo plazo porque suponen la supervivencia de las organizaciones, ya que, nos hallamos en un mundo cambiante, competitivo y global”.

Cabe agregar que la identidad corporativa construye una personalidad institucional que sirve para generar una personalidad propia, logrando así una diferenciación, hoy en día, la diferenciación es una estrategia y una ventaja competitiva, según Porter (2015) “La estrategia de diferenciación consiste en ofertar en el mercado un producto o servicio similar al de otra empresa pero que tiene ciertas características que hacen que el cliente lo perciba como único y, por ello, esté dispuesto a pagar un precio superior”.

En consecuencia, las instituciones también buscan diferenciarse unas de otras; éstas libran una batalla para crear en sus usuarios o públicos, ideas de diferenciación, individualización y comunicación. Cuestiones que para una institución pueden comenzar desde su identidad institucional y proyectarse en su planeación estratégica, en el mismo sentido, la identidad institucional puede convertirse en una ventaja competitiva y agregar valor a una organización, una estrategia de comunicación o un *plus* a su actuación cotidiana.

Si bien es cierto que la identidad es un factor de diferenciación, también es un reforzamiento al posicionamiento interno y sentido de pertenencia dentro de una organización, los públicos que interactúan con la identidad gráfica se perciben dentro de un grupo con un objetivo similar, Rivera y Cabra (2014 p.7) sostiene que:

La identidad corporativa constituye un elemento generador de posicionamiento en las organizaciones. [...] El reto para las organizaciones que pretendan trascender su identidad, por una parte, entender que su población es capaz de percibir, conocer y apropiarse diferentes



culturas y construir su propia identidad, y por la otra brindarles todos los elementos necesarios que permitan que no pierdan su naturaleza es decir que dichas poblaciones al apropiarse de diferentes culturas también estén inmersas en la que pertenecen y de esta manera se identifiquen con ella.

De igual forma, la identidad corporativa es un componente de la cultura organizacional y viceversa, en este sentido, Rodríguez (2009 p.79) señala: “Las percepciones, sentimientos, actitudes, creencias, valores y relaciones que existen en la organización determinan la cultura corporativa”, el autor igualmente explica que “La cultura organizacional es entonces funcional cuando está alineada con la estrategia y conjuntamente crean una identidad organizacional”. Mientras que Duranti (2016 p.19) señala: “La cultura organizacional da forma e influye en la manera en la cual los individuos se comportan y actúan. También se refleja en las metas, objetivos, estilos de liderazgo, sistema de incentivos y sanciones, proceso de trabajo y tecnología que la organización adopta y usa”, puede apreciarse que existe una relación entre la cultura corporativa, la identidad corporativa y la planeación de una organización.

La identidad visual institucional, es el resultado de una serie de análisis y suma de diversos atributos de una organización para su creación, construyéndose sobre elementos inherentes a la organización como el nombre y el *eslogan*<sup>1</sup> sumados con pilares de planeación estratégica de una organización como lo es la misión y visión, la filosofía, los objetivos y valores, de esta manera se describe que *la identidad es una síntesis gráfica de “lo que es y lo que hace” la organización*. Costa (2001 p. 114) refiere que las organizaciones tienen elementos que las hacen distar unas de otras; la constitución legal, la nomenclatura comercial, el logotipo, colores corporativos, tipografía, marcas, productos, servicios, procesos, misión, visión, filosofía, valores, políticas, reglas y normas, estas diferencias se pueden observar en un proceso de identificación y competencia.

---

<sup>1</sup> Aviso comercial

En relación con este último, Villafañe (1999 p.27) enuncia los componentes de la identidad corporativa y los agrupa en tres bloques:

1. Atributos permanentes de identidad:
  - a. La actividad productiva o identidad sectorial
  - b. La competencia técnica y comercial o identidad mercadológica
  - c. La historia de la organización o identidad diacrónica
  - d. La naturaleza societaria o identidad mercantil
  - e. El *corpus social* o identidad social
  
2. Atributos que definen la estrategia empresarial
  - a. Visión estratégica
  - b. Misión
  - c. Proyecto empresarial
  
3. Atributos asociados a la cultura corporativa.
  - a. Los comportamientos explícitos
  - b. Los valores compartidos
  - c. Las presunciones básicas

El termino de identidad no se debe confundir con el termino de imagen institucional, Ind (1992 p.5) dice:

La imagen corporativa no es más que la que un determinado público percibe sobre una organización a tras de la acumulación de todos los mensajes que haya percibido. Por lo general, cualquier organización entiende que sólo comunica algo cuando quiere hacerlo, pero, desgraciadamente, el fracaso de muchas empresas en el control de sus comunicaciones da lugar a la generación de imágenes confusas de sí mismas

Después de la referencia anterior, la identidad corporativa se convierte en un elemento fundamental de la percepción de la imagen institucional, tal como se describe la imagen corporativa, es la percepción que se tiene de la organización, su

identidad gráfica, sus acciones, sus valores e instituciones lo que hace, cómo lo hace y lo que quiere hacer. Villafañe (1999p.25) define que la imagen corporativa es: “el resultado de la integración, en la mente de los públicos con los que la empresa se relaciona, de un conjunto de imágenes que, con mayor o menor protagonismo, la empresa proyecta hacia el exterior.”

Entonces, cuando se habla de identidad corporativa, como dice Costa, se habla de la Misión, Visión, Filosofía, Valores, Políticas, Reglas y Normas; todos los conceptos anteriores forman parte de los planes trazados por las organizaciones, de las metas y objetivos organizacionales, se observa claramente el inicio del proceso administrativo llamado Planeación. Resulta oportuno citar a Robbins (2010 p.144) “la planeación implica definir los objetivos de la organización, establecer estrategias para lograr dichos objetivos y desarrollar planes para integrar y coordinar actividades de trabajo. Tiene que ver tanto con los fines (qué) como con los medios (cómo)”

Igualmente, planear es construir una ruta al futuro; permite generar una idea mental del futuro presente; primero, Kast y Rosensweig (1987 p.34) mencionan: “la planeación es el inicio de un proceso en que se decidirá de antemano qué se hará y de qué manera”; segundo, Valdés (2005 p.2) redacta:

La planeación es un proceso que pretende, en primer lugar, establecer un sistema de objetivos coherentes fijando sus prioridades; en segundo término, determinar los medios apropiados para la consecución de dichos objetivos con ello asegurará, la efectiva ejecución de estos medios para alcanzar los objetivos señalados. En el dominio de la planeación, el uso de un enfoque metodológico, fue el que dio lugar a la aparición del término estrategia. Su origen es evidentemente militar y adaptó al sistema de la planeación —en las organizaciones— para, proyectando pronósticos y por medio de acciones, tratar de cubrir el diferencial entre el ser y el deber ser; esas líneas genéricas de acción son las llamadas estrategias o alternativas estratégicas. De esta manera la administración estratégica es quien formula, implementa y evalúa las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos.

Por último, Hampton (1989 p.23) señala que existen tres grandes bloques para hablar de planeación: 1. Misión – objetivos 2. Estrategia y política 3. Toma de decisiones. En consecuencia, si se habla de objetivos y metas planteadas se podrá definir a esa planeación como planeación estratégica, hecha la observación anterior, en su definición Balmer (2001 p.171) menciona nuevamente, la fusión entre estrategia y cultura de la empresa:

La identidad corporativa es la suma de los elementos tangibles e intangibles que distinguen a una organización, y está configurada por las acciones de los líderes, por la tradición y el entorno de la empresa [...] Tiene un horizonte multidisciplinar y fusiona la estrategia, estructura, comunicación y cultura de la empresa. Se manifiesta a través de múltiples canales, como el comportamiento y la comunicación comercial o el desempeño organizacional

Sumado a lo anterior, Zacarias (2008 p.10) refiere “la planeación estratégica es un proceso; el cual se integra por: Diagnóstico, visión-misión, objetivos, estrategias, presupuesto, evaluación de resultados y Retroalimentación”. Sí la Identidad Corporativa trata de representar la visión y la misión de una institución de forma gráfica existe una relación entre Planeación Estratégica e Identidad Gráfica; si la Identidad Corporativa persigue una estrategia organizacional ¿Se puede hablar de planeación estratégica?

Lo anterior permite inferir una relación entre la Planeación Estratégica e Identidad Institucional, por una correspondencia en la creación de cada uno de estos conceptos, Rodríguez (2010 p.85) señala:

De algunos años a la fecha, el concepto de estrategia ha tomado un lugar preponderante en el ámbito empresarial. Se habla continuamente de estrategias [...] el diseño es una estrategia que ayuda a las empresas” Una relación que se retroalimenta una de la otra, “estrategias para el diseño” o el “diseño estratégico”. Lo que si nos permite observar es un tema llamado Planeación Estratégica de la Identidad Institucional.

Capriotti (1999 p.135) menciona que la planificación estratégica de la Identidad Corporativa: “implica un trabajo de análisis y reflexión sobre la compañía en su conjunto: analizar su capacidad para ser diferentes del resto de los competidores, para aportar valor para sus públicos, y para ser capaz de comunicar su diferenciación a sus públicos.”

Mientras que Rodríguez (2010 p.85) define:

La planificación estratégica, ya sea de productos o de políticas de comunicación, es una función reservada para los dirigentes de las empresas, que evidentemente la desarrollan apoyándose en diversos especialistas. Es deseable que el diseñador ocupe una posición destacada dentro de estos niveles superiores de la organización. Pero debe quedar claro que la planificación estratégica es labor de muchos y no depende de una sola persona o de una sola visión multidisciplinaria

El autor termina este párrafo abriendo una pregunta a la formación de los diseñadores: “¿Hacia dónde se debe enfocar la formación de diseñador?”, lo que permite generar otra pregunta ¿Se debe concientizar a los directores de la importancia de la identidad institucional? Capriotti (1999 p.242) señala:

La identidad (y la Imagen) Corporativa no es sólo un problema de los departamentos o agencias de comunicación, sino que debe estar implicada de forma directa la Gerencia o Dirección General, las decisiones acerca de la Identidad Corporativa son una problemática estratégica del más alto nivel de la organización, ya que implica decidir hacia dónde va la compañía y cuál es la dirección a seguir por la entidad para realizar sus negocios y lograr sus objetivos y metas fundamentales. La identidad y la Imagen Corporativa son, pues, una problemática de alta dirección, y no solo de comunicación.

Siguiendo una lista de ideas y conceptos relacionados, Capriotti (1999 p.138) explica: “La estrategia de Identidad Corporativa es un proceso metódico y constante de la planificación de dicha identidad y de la comunicación de la misma.” Este autor propone un modelo de tres etapas para la gestión de un Plan Estratégico de Identidad Corporativa: a) Análisis del Perfil de Identidad Corporativa, b) Definición del Perfil de Identidad Corporativa y c) Comunicación del Perfil de Identidad Corporativa.

En la actual investigación se pretende conocer el papel que juega la planeación estratégica en la identidad institucional de una Institución de Educación Superior por medio de variables otorgadas por la identidad gráfica, dando así lugar a un análisis de imagen institucional.

## **1.1 Problema de investigación**

Cada día surgen más acercamientos a la relación de la planeación estratégica y la identidad corporativa, otros más se acercan a los temas de la imagen, sin embargo, son pocos, si los temas relacionados con instituciones públicas son menos, en este sentido se observa que hace falta mucho para contribuir a la ciencia en estos temas que ganan importancia en nuestra actualidad.

Una revisión preliminar de la literatura permite detectar carencias en lo escrito sobre la relación de planeación estratégica e identidad corporativa, al respecto podemos analizar algunos trabajos de investigación:

Al realizar una búsqueda en la literatura de la Identidad institucional aparecen varias investigaciones la mayoría de ellas apuntan a propuestas de identidad acerca de diferentes organizaciones, sin embargo, otras dan un acercamiento teórico a diferentes aspectos; López (2018) propone conocer la percepción de la identidad corporativa de una institución de educación superior (Universidad Autónoma de Nuevo León) mostrando la percepción del alumnado en componentes positivos de la identidad (signos gráficos) y componentes negativos (tramites).

Ramírez, Sánchez y Quintero (2005) realizan un estudio de carácter bibliográfico en donde abordan la importancia de los valores en el desarrollo de la identidad corporativa, ellos muestran los valores éticos en cada una de las etapas de desarrollo de la identidad corporativa.

Traverso (2005 p.120) realiza la investigación *Imagen interna de la Institución Universitaria. Modelo para el Personal de Administración y Servicios*, un estudio en la Universidad de Sevilla, aporta a la temática general: un modelo para la gestión de la imagen interna de institución universitaria donde analiza variables como (clima laboral, instalaciones, medios materiales, retribución, motivación en el trabajo, seguridad del empleo, etc.) El mismo autor concluye que la gestión de la imagen es un hecho complejo, y que esa complejidad se deriva de: variedad de grupos o fuerzas que interactúan en la institución, la variación del tiempo en los atributos utilizados y el grado de importancia que otorga cada público.

Por otra parte, Rivera y Cabra (2014 p.18) realizaron un estudio que revisa el concepto de identidad, desde el punto de vista de la dirección de las empresas en universidad de América Latina, especialmente en la universidades de Colombia, que nombraron *La Importancia de la Identidad Corporativa para el Sector Universitario* entre las premisas más importantes encontraron: variables para la construcción de una identidad es la estructura física, el perfil de los profesores, estudiantes y de la comunidad académica; en esa misma línea variables internas, como la trayectoria histórica y los símbolos “los cuales dan sentido al presente que refleja un pasado, los íconos y los acontecimiento particulares que la hacen reconocerse y ser reconocida”. Una conclusión es que los estudiantes de las universidades donde se llevó a cabo el estudio, el símbolo de mayor identidad es el escudo (logotipo) seguido de los colores de las Instituciones, que representan fuente de identidad al sentirse parte de una comunidad, esto se vuelve de gran relevancia ya que podemos identificar a elementos de la identidad institucional como parte de la imagen; en dicha investigación Rivera y Cabra (2014 p.19), concluyen que: “Las variables internas de identidad como la infraestructura, la cultura, historia, símbolos, etc. son factores en lo que se tiene poder y decisión, son aquellas en las que se puede incidir para garantizar una identidad duradera”

Por último, Patlán y Martínez (2016 p.120) en *Evaluación de la imagen organizacional universitaria en un institución de educación superior* realizan una

investigación para la evaluación de la imagen organizacional, a la comunidad académica de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, con una muestra de 226 profesores y 541 estudiantes, se encontró en dicho trabajo de investigación cuatro factores; tres relacionados con la imagen cognitiva (Orientación y preparación universitaria, reputación de la Institución, madurez institucional) y uno con la imagen afectiva.

Otro documento valioso es el artículo *Reflexiones y propuestas en torno a comunicación, estrategia y planificación en instituciones* de Buenaño (2015 p.11) que describe la relación entre comunicación, estrategia y planificación, cabe agregar, que el autor sostiene “que los esfuerzos de comunicación deben partir de un enfoque analítico estratégico como un proceso de planificación necesario en pro de mejorar la gestión institucional”.

Finalmente, Cortés Daniel (2011 p.80) en el documento *Aportes para el estudio de la identidad institucional universitaria. El caso de la UNAM* este menciona una preocupación “La identidad institucional universitaria constituye un tema sobre el que recién empieza a producirse conocimiento especializado de primer orden” una propuesta de Cortés es hablar de ejes metodológicos para reconocer la practica de aspectos fundamentales que involucra el estudio de la identidad institucional universitaria: Instalaciones, cultura comunitaria, historia, símbolos, cultura organizacional y responsabilidad social.

La UNAM encuentra en la cultura organizacional y en la responsabilidad social que han asumido como institución (marco local), aquellos aspectos que le caracterizan como una universidad que ejecuta, proyecta y representa una identidad institucional que se entreteje con la historia política, social y cultural de México, y con un contexto caracterizado por la globalización e internacionalización que también modela las características de sus intercambios y colaboraciones, su trabajo de formación y científico, así como la redefinición de sus fines



Además de los anteriores, el caso del presente estudio, la identidad gráfica es tratada por Pacheco (2005) que realiza la propuesta *Programa de Identidad Gráfica, para el Centro de Desarrollo Empresarias de la FCA UNAM*, en esa tesis Pacheco, desarrolla una descripción acerca de un Centro de la Facultad, un análisis a las Pymes en México y concluye con una propuesta de identidad para dicho Centro.

La identidad y la identidad visual institucional, son conceptos relacionados con la dirección de las organizaciones y se reúnen en los objetivos, dando lugar a las estrategias de diferenciación, identificación y posicionamiento, por ello la investigación de los términos que interactúan en este proceso son relevantes para las instituciones, a su vez es importante conocer cómo se integran los términos teóricos con la realidad en consecuencia el estudio de caso práctico. La primera revisión a la literatura permite observar que los estudios de identidad institucional no son los suficientes, las investigaciones en el tema de identidad visual institucional aún son menos, no existe un estudio en particular con la Facultad de Contaduría y Administración

Hasta este momento son pocas las aportaciones que se encuentran en la literatura sobre la relación entre la planeación estratégica y la identidad visual institucional lo que representa un problema para las organizaciones, al perder la oportunidad de tener a la identidad institucional como un efectivo instrumento de administración, comunicación y planeación.

La ausencia es más notable en una Institución de Educación Superior cuyos fines no son necesariamente la obtención de utilidades sino la formación integral del ser humano. Así, es posible determinar cómo problema a investigar si existe una relación entre la planeación estratégica y la identidad visual institucional.

En consecuencia, la planeación estratégica y la identidad visual institucional en una dependencia de estudios superiores, crean interrogantes para su estudio, tanto a

nivel teórico como práctico. El presente trabajo de investigación pretende responder a esas cuestiones y abre la opción a describir nuestra pregunta de investigación:

**Pregunta central:**

- ¿Existe en la FCA el proceso de la planeación estratégica de la identidad visual institucional?

Además, se formulan las siguientes **preguntas secundarias:**

- ¿Qué es la planeación estratégica de la identidad visual institucional?
- ¿Qué factores están involucrados con la percepción de la identidad institucional y la planeación estratégica de la FCA?
- ¿Cómo interactúa la planeación estratégica en un modelo para la construcción de identidad visual institucional en la FCA?
- ¿Qué estrategias se pueden implementar para la gestión de la identidad Institucional en la FCA?
- ¿Existen modelos para la planeación estratégica de la identidad institucional?
- ¿Cómo se realiza en la FCA la planeación estratégica de la identidad institucional?
- ¿La FCA realiza un proceso de planeación estratégica respecto a la Identidad Institucional?
- ¿Qué Imagen institucional perciben los alumnos de la FCA?
- ¿Qué relación existe entre los objetivos planteados en la planeación estratégica y la Imagen en la FCA?

De las interrogantes planteadas, se determina la siguiente hipótesis para trabajar en este documento de investigación:

## **H1. La FCA realiza una planeación estratégica de la Identidad visual Institucional, permitiéndole una percepción congruente**

Continuando en la misma dirección, el objetivo principal del trabajo

### **Objetivo principal**

*Conocer si la planeación estratégica Identidad Institucional se aplica en la FCA. UNAM*

Sobre la base de la hipótesis de investigación expreso y el objetivo principal, se enlistan objetivos secundarios que ayudaran a alcanzar el fin central, y recabar hallazgos relevantes al tema:

### **Objetivos secundarios**

- Conocer la finalidad de la planeación estratégica de la Identidad Institucional en la FCA
- Mostrar un modelo para la planeación estratégica de la Identidad visual Institucional aplicable en la FCA
- Describir cómo la FCA realiza la planeación estratégica de la identidad institucional
- Establecer si la FCA analiza la identidad institucional como un proceso de Planeación Estratégica
- Explicar la percepción de la imagen institucional del publico interno (alumnos) de la FCA
- Relacionar si se logra una correcta percepción de la imagen institucional con los objetivos planteados en la planeación estratégica por parte de la FCA
- Proponer un modelo para la construcción de la planeación estratégica de la Identidad Institucional en la FCA

- Determinar las figuras que se relaciona con la percepción de la identidad Institucional y la planeación estratégica en la FCA
- Enumerar que estrategias se pueden implementar para la gestión de identidad institucional en la FCA

## **1.2 Metodología**

La presente investigación, es el resultado de la integración de una base documental que se apoya en tres temas teóricos; la planeación estratégica, la identidad institucional y la imagen institucional, partiendo de ello se analiza la relación existente entre ellos, cabe agregar que uno de los objetivos es realizar un trabajo de campo que combine la metodología cualitativa con la cuantitativa, para conocer la imagen institucional que tiene el alumnado acerca de una entidad académica de una Institución de Educación Superior Pública. Los resultados de varias ideas se integran en el presente trabajo de investigación, ante la situación planteada se realizará un estudio transversal de estudio de caso en una entidad académica de una Institución de Educación Superior Pública, específicamente la Facultad de Contaduría y Administración con la finalidad de responder la pregunta de investigación central, es decir cómo se relaciona la Planeación Estratégica con la Identidad Institucional.

La primera parte de la investigación, la investigación documental integra, una revisión a la teoría de la planeación estratégica en la que se consideran los elementos primordiales; así como un planteamiento de la identidad institucional. El objetivo de este capítulo es brindar una mejor comprensión de los temas expresados con anterioridad, definir los significados de los elementos sujetos a la presente investigación, asimismo conocer si existen modelos y conceptos relacionados con la planeación estratégica de la identidad institucional.

Una vez concluida esta sección y en resultado de la investigación documental expone en una segunda sección, el estudio de caso de una Institución de Educación Superior Pública, en donde se describe la identidad, cultura, imagen y planes. En otro aspecto, el estudio de caso también otorga la pauta inicial para analizar su planeación estratégica y su identidad institucional.

En esta sección también se hace un esbozo general de la Institución de Educación Superior Pública, objeto de estudio de dicho trabajo de investigación. En conclusión, esta sección en particular nos permite describir la organización y realizar el primer acercamiento a la búsqueda de figuras relacionadas con la identidad visual institucional.

Una fase de análisis de este trabajo de investigación se aporta con la resolución de un cuestionario para conocer la imagen institucional de una entidad académica de una Institución de Educación Superior con la finalidad de aportar mayor evidencia a la investigación, se tiene previsto aplicar una encuesta a los alumnos de la Institución de Educación Superior Público a efecto de analizar la percepción de la identidad institucional por parte del alumnado de dicha entidad y con ello construir con mayor realidad el estudio de caso, primeramente, una encuesta a través de la plataforma *GoogleDocs* a consecuencia de realizar un estudio de percepción de la Identidad Institucional. Este estudio nace en la transversalidad y en lo cuantitativo, no obstante, las respuestas de dicha encuesta encaminan esta investigación al sector cualitativo

Finalmente, se construyen conclusiones acerca de la planeación estratégica en una entidad académica de una Institución de Educación Superior Pública, los hallazgos se agregan a lo largo del caso de estudio.

## **1.3 Descripción del capitulado**

### **Capítulo 1. Planeación de la investigación.**

A lo largo de este capítulo se desarrolla la pregunta de investigación que da creación a este trabajo académico, en relación a la planeación estratégica de la Identidad Institucional y se plantea la oportunidad de realizar un caso de estudio, se originó una exploración documental acerca de los ejes teóricos, las investigaciones que se han realizado con exploraciones de los temas y casos de estudio similares, habría que decir también que se muestra la intención de generar un instrumento para conocer la percepción del alumnado acerca de la Identidad Institucional de una entidad académica de una Institución de Educación Superior Pública.

### **Capítulo 2. Planeación estratégica**

En este capítulo se exponen los conceptos de planeación y planeación estratégica, de la misma forma se explican los conceptos correspondientes a la planeación estratégica: misión, visión, objetivos, filosofía institucional. La relevancia y la importancia de dicho tema, así como modelos de la planeación estratégica.

### **Capítulo 3. Identidad Institucional e imagen Institucional**

Se identifican las pautas generales de la Identidad Corporativa y se redefine la presente investigación, es decir, identidad institucional. Se exploran los conceptos generales acerca de la identidad y de la imagen. En este capítulo se examina el tema de identidad visual institucional, incluyendo los elementos principales como logotipo, símbolo, colores institucionales, tipografía y manual de identidad institucional

#### **Capítulo 4. Planeación estratégica de la imagen institucional**

Se describe el proceso de planeación estratégica de la imagen institucional, de acuerdo a la literatura revisada en el tema. Se analizan diferentes autores que documentan a la planeación estratégica de la imagen institucional.

#### **Capítulo 5. Planeación estratégica en la identidad visual institucional**

Gracias a los marcos teóricos anteriores, Capítulo I y II, se construye la ligación de conceptos, además se explora la literatura construida acerca de la planeación estratégica y la identidad visual institucional, finalmente se identifican los modelos creados y en base al capítulo IV, se realiza una propuesta al tema de la planeación estratégica de la identidad visual institucional.

#### **Capítulo 6. Facultad de Contaduría y Administración UNAM**

Se realiza una investigación acerca de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México, como sujeto de una entidad académica de una Institución de Educación Superior Pública. El primer acercamiento es la construcción de una investigación documental posteriormente se pondrá en campo un instrumento con la finalidad de conocer la percepción del alumnado en relación a la Identidad Institucional de la Facultad, los hallazgos encontrados en dicho estudio se sumarán al caso de estudio.

## **Capítulo 7. Investigación aplicada sobre la percepción de la planeación estratégica de la identidad visual imagen institucional en la FCA.**

Por último, se incluyen las conclusiones y recomendaciones más relevantes acerca del presente trabajo de investigación. En este apartado se pueden encontrar las aportaciones más significativas en la tesis “Planeación estratégica de la identidad visual institucional”. Se realizan encomiendas tanto en planeación estratégica como en temas de identidad institucional. Se demuestra así, nuestra hipótesis de trabajo.



## Capítulo 2. Planeación estratégica

En este capítulo se analizan los conceptos relacionados con la planeación y la planeación estratégica. El capítulo está estructurado en tres apartados fundamentales: Generalidades de la planeación, generalidades de la estrategia y se termina analizando el tema de planeación estratégica.

### 2.1 Generalidades de la planeación

El termino de planeación se ocupa en la vida cotidiana, Torres (2008 p. 6) define la planeación como “un proceso que atañe a todos; es decir, a las personas y a las organizaciones [...] es una toma de decisiones, pero de una clase especial de toma de decisiones”; Koontz y O'donnell (1974 p. 117) señalan que “Planear es decidir de antemano qué hacer, cómo hacerlo, cuándo y quién deberá llevarlo. La planeación se erige como puente entre el punto donde nos encontramos y donde queremos ir”, la planeación entonces es un concepto universal tanto para la teoría de las organizaciones como para las personas, una acción que mira al futuro por medio de un plan y una serie de toma de decisiones para alcanzar un objetivo que define a donde se quiere ir, respondiendo las preguntas, ¿qué?, ¿cómo?, ¿cuándo?, ¿quién? y ¿a dónde?

Ya en materia de administración organizacional, Lerma (2010. p. 13) señala:

La planeación es una tarea fundamental para el funcionamiento y desenvolvimiento de cualquier tipo de organización, tanto pública como privada, con o sin fines de lucro. Al planear se esboza cuál es la razón de ser y los propósitos de una institución u organización.

Se percibe así el concepto de planeación, como la razón de ser y los objetivos de una institución, a su vez designa a la planeación como una tarea fundamental, en lo

que coinciden Koontz y O'donnell (1974 p. 117) "La función fundamental de la administración es la planeación; la elección entre futuras alternativas de cursos de acción para la empresa en su conjunto y para cada departamento dentro de ella". Ambos autores concuerdan en que la planeación es esencial para el funcionamiento de las empresas y organizaciones, se puede adaptar a una sola área o a la organización en su totalidad.

Cursos de acción, objetivos y estrategias son conceptos que se leen en las definiciones de planeación, por ejemplo: Robbins (2010 p. 144) refiere que la planeación "implica definir los objetivos de la organización, establecer estrategias para lograr dichos objetivos y desarrollar planes para integrar y coordinar actividades de trabajo. En la observación del autor analiza que la planeación está integrada por objetivos, tanto los planes como las actividades de trabajo forman parte de la definición de un concepto de planeación.

Sin embargo, la planeación por sí sola no es suficiente para alcanzar los objetivos organizacionales, no podemos olvidar que forma parte de un proceso inicial, y se suman posteriormente funciones como la dirección y el control, Lerma (2010 p. 13) explica que la planeación es: "una tarea fundamental en el camino hacia el éxito; si bien los buenos planes son esenciales, no son suficientes para lograr los resultados que con eficacia y eficiencia conduzcan a lo que se desea y se propone obtener".

Por otro lado, Koontz y O'donnell (1974 p. 119) explican que la planeación puede entenderse desde cuatro principios básicos: "contribución a los objetivos, prevalencia de la planeación, extensión de la planeación y eficiencia de los planes".

**Tabla 2.1** Principios básicos de planeación

<b>1. Contribución a los objetivos</b>	El propósito de cada plan y de todos los planes derivados es facilitar la consecución de los objetivos empresariales. Este principio se deriva de la naturaleza de la empresa organizada, que existe para la consecución de propósitos de grupo a través de la cooperación deliberada
<b>2. Prevalencia de la planeación</b>	Puesto que las operaciones empresariales de operación, organización, <i>staffing</i> , dirección y control están diseñadas para sustentar el cumplimiento de los objetivos de la empresa, la planeación lógicamente precede a la ejecución de todas las otras funciones empresariales
<b>3. Extensión de la Planeación</b>	Planear es función de todo administrador, aunque el carácter y la amplitud de la planeación varían con su autoridad y con la naturaleza de las políticas y planes delineados por su superior.
<b>4. Eficiencia de los planes</b>	La eficiencia de un plan se mide por el monto de su contribución a los objetivos, como compensación de los costos y otras inesperadas consecuencias requeridas para formularlo y hacerlo funcionar.

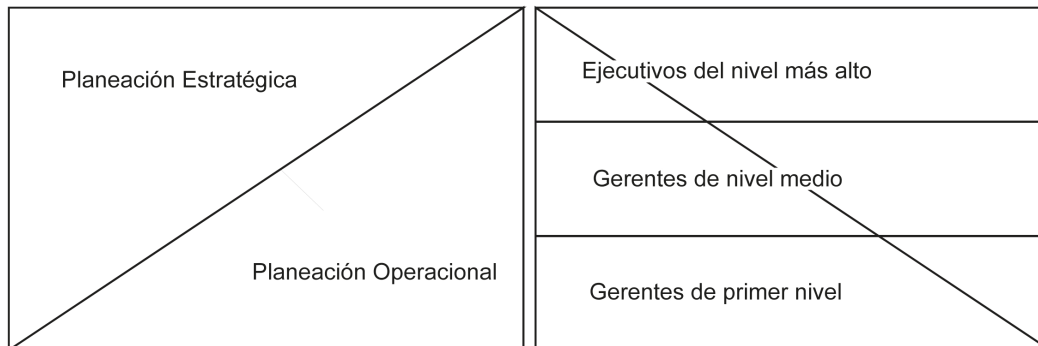
**Fuente:** Elaboración propia con información de Koontz y O'donnell (1974 p. 119)

Koontz y O'donnell coinciden y analizan a la planeación como la contribución a los objetivos de la organización y la planeación como función que precede a las otras tareas organizacionales (organización, dirección y control) sin embargo, también aporta el término de extensión de la planeación, que marca el tamaño de acción de

la planeación, a ello Chiavenato (2016 p. 26) dice que la planeación tiene “tres niveles: el estratégico, el táctico y el operativo”.

Por otro lado, Robbins distingue dos tipos de planeación: estratégica y operacional. A diferencia de Chiavenato, Robbins no cuenta a la planeación táctica. Además, realiza una distinción de tres niveles en el personal de dirección; los ejecutivos del nivel más alto tienen mayor grado de responsabilidad en la planeación estratégica, mientras que los gerentes de nivel medio tienen a su cargo la planeación táctica y, por último, los gerentes de primer nivel se encuentran más relacionados con la planeación operacional, lo anterior se observa en la siguiente figura:

**Figura 2.1** Diagrama de planeación y nivel organizacional



**Fuente:** Robbins (2010 p. 142)

Por otro lado, también es importante conocer la importancia de realizar un proceso de planeación, Robbins (2010 pág. 145) enumera cuatro razones por las cuales se planea; esto se observa en la tabla 2.2.

**Tabla 2.2** Razones por las cuales se planea

<p><i>Proporciona dirección a los gerentes y también al resto de los empleados.</i></p>	<p>Cuando los empleados saben lo que su empresa o equipo de trabajo intentan lograr y lo que ellos deben hacer para contribuir en el logro de los objetivos, pueden coordinar sus actividades, cooperar entre sí y hacer lo necesario para cumplir con los objetivos. Sin planeación, los departamentos e individuos podrían trabajar en objetivos diferentes y evitar que la organización logre sus objetivos con eficacia.</p>
<p><i>Reduce la incertidumbre</i></p>	<p>Ya que obliga a los gerentes a ver a futuro, a anticipar el cambio, a considerar el efecto del cambio y a desarrollar respuestas adecuadas. Aunque la planeación no elimina la incertidumbre, los gerentes planean para que puedan responder con eficacia.</p>
<p><i>Minimiza el desperdicio y la redundancia</i></p>	<p>Cuando se coordinan las actividades laborales en torno a planes, las ineficiencias se vuelven obvias y pueden corregirse o eliminarse</p>
<p><i>Estable objetivos los objetivos o los estándares utilizados para controlar</i></p>	<p>Cuando los gerentes planean, desarrollan objetivos y planes. Cuando controlan, ven si los planes se han llevado a cabo y si se cumplieron los objetivos. Sin planeación, no habrá objetivo con los cuales medir o evaluar el esfuerzo laboral</p>

**Fuente:** Elaboración propia con información de Robbins (2010 p. 145)

La lista que propone Robbins, permite vislumbrar la repercusión de la planeación en las demás tareas organizacionales: En la organización, se coordinan mejor las actividades laborales y el personal en torno a los planes organizacionales; dirección,

tanto empleados y jefes conocen los objetivos organizacionales y esto contribuye a lograr las metas con mayor eficiencia y eficacia, respecto al control, la medición de los objetivos por medio de estándares o indicadores, es así como se resume que la planeación tiene efecto en todo el proceso administrativo de una organización. Por último, Valdés (2001 p. 2) explica:

La planeación es un proceso que pretende, en primer lugar, establecer un sistema de objetivos coherentes fijando sus prioridades; en segundo término, determinar los medios apropiados para la consecución de dichos objetivos con ello asegurara, la efectiva ejecución de estos medios para alcanzar los objetivos señalados. En el dominio de la planeación, el uso de un enfoque metodológico, fue el que dio lugar a la aparición del termino estrategia

Con el acercamiento de Valdés, la palabra estrategia aparece junto al concepto de planeación, para dar lugar al tema, planeación estratégica, que se analizara en apartados posteriores. A continuación, se abordará el tema de estrategia, explicando de manera general su naturaleza y los conceptos que se han integrado al termino de planeación.

## **2.2 Generalidades de la estrategia**

De acuerdo a la Real Academia Española, estrategia significa: “1. Arte, traza para dirigir un asunto. [...] 2. En un proceso regulable, conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento [...] 3. Arte de dirigir las operaciones militares”.

En su raíz etimológica, el significado Del lat. *strategia* 'provincia bajo el mando de un general', y este del gr. *στρατηγία* *stratēgia* 'oficio del general', der. De *στρατηγός* *stratēgós* 'general'.

La palabra estrategia tiene su génesis en la guerra, arte de dirigir operaciones militares, Rodríguez (2010) dice que “tal vez la definición más antigua de estrategia, nos la ofrece Sun Tzu, en su clásico *El arte de la guerra*, escrito cerca del siglo I de nuestra era: La estrategia es el Gran Trabajo de la organización”. Mientras que Torres (2010 p. 197) señala: “El concepto estrategia proviene del lenguaje militar y aparece en todas las culturas cuando se habla sobre el tema de guerra”.

Las definiciones de estrategia en el ámbito organizacional no se encuentran tan distantes a las palabras de Sun Tzu, en el campo de la administración Mintzberg (1993 pág. 5) define:

Una estrategia, es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes

En relación con lo anterior, se puede señalar que la estrategia es el cómo se alcanzan los objetivos y se puntualizan las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización con la finalidad de realizar planes de acción para anticipar problemas, Álvarez (2007. p. 9) explica que la estrategia debe concebirse como: “un medio para establecer los propósitos de la organización en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades de asignación de recursos”

Así las estrategias tienen como finalidad dar dirección a los esfuerzos conjuntos de la organización y ayudan a guiar las acciones a la consecución de los objetivos o metas, a ello Koontz y O'donnell (1974 p. 124) explican el objetivo de las estrategias:

El propósito de las estrategias, entonces, es determinar y comunicar, a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción de lo que se desea que sea la empresa. Las estrategias muestran la dirección y el empleo general de recursos y de esfuerzos. No tratan de delinear exactamente como debe cumplir la empresa sus objetivos, pues que esta es la tarea de un número enorme de programas de sustentación mayores y menores. Pero son una referencia útil para guiar el pensamiento y la acción de la empresa. Esta utilidad en la práctica y su importancia como guía en los planes justifican su consideración por separado como una especie de plan para fines analíticos.

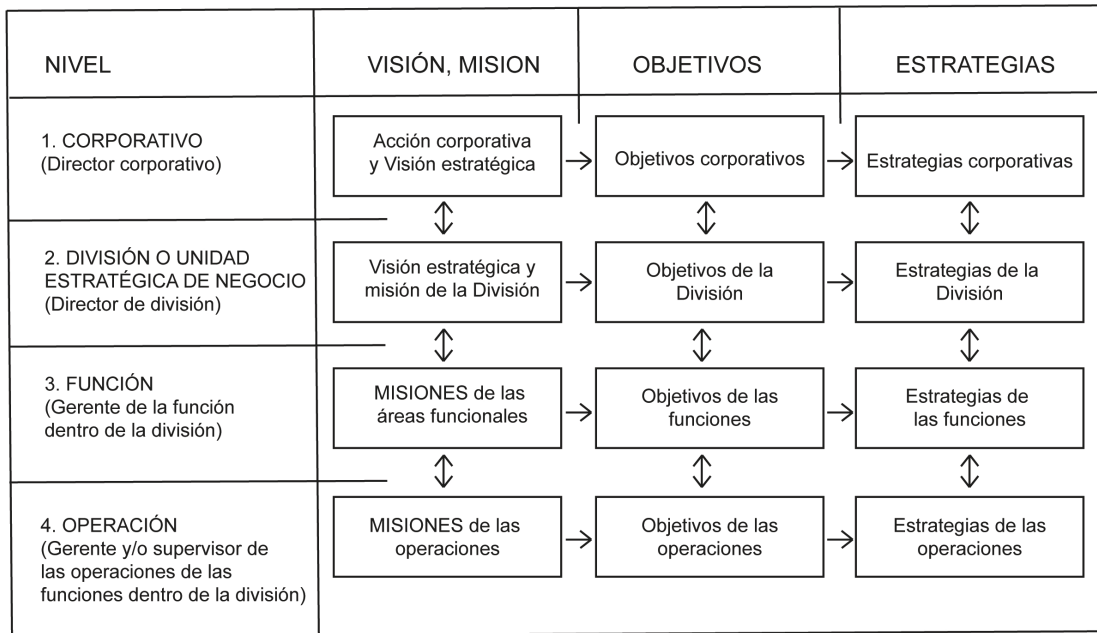
Por otro lado, Valdés (2001 p. 2) señala:

Para la formulación de la estrategia es necesario, en primer término, definir de la organización su razón de existir así como las relaciones entre lo interno y externo de la organización, estableciendo objetivos a largo plazo e identificando las líneas generales de acción implantando aquellas que se consideren motrices para la organización con el fin de optimizar los recursos. La formulación de las diferentes estrategias es una de las principales funciones de los directivos.

Existen estrategias a lo horizontal y vertical de la institución, Torres (2010 p. 181) escribe: “Las estrategias se formulan en todos los niveles de la organización y el proceso de crear la estrategia tiene que originarse más de arriba hacia abajo [...] Los administradores de nivel inferior no pueden crear una buena estrategia si no comprenden el rumbo a largo plazo y las estrategias a nivel superior.” Lo anterior se puede visualizar de una forma gráfica con la figura 2, donde se observa la relación entre los niveles jerárquicos y los elementos de planeación estratégica (visión, misión, objetivos y estrategias)



**Figura 2.2** Relación entre niveles jerárquicos, visión, misión, objetivos y estrategias



Fuente: Torres (2010 p. 181)

Existen varias tipologías de estrategia: Torres (2010 p. 197) señala: “resulta importante conocer los tipos de estrategias que pueden ser utilizadas, en la mayoría de condiciones cotidianas; no obstante, la tipología es muy variada y muchas veces el estrategia debe concebirlas como algo propio y original”; una de estas tipologías es citada por Méndez (2018 p. 52) “por lo que se refiere a la estrategia empresarial, Miles y Snow son considerados en la literatura como un referente teórico desde 1978 [...] En la tipología referida se distinguen cuatro tipos principales de organizacionales taxonomizadas con base en las estrategias que adoptan: exploradoras, defensivas, analizadoras y reactivas”. (Naranjo-Gil, 2006 p.88) explica la tipología de las estrategias la siguiente forma:

Una *estrategia defensiva* enfatiza la eficiencia dentro de un conjunto estable de productos y clientes, y para ello se centra en el control general de los procesos organizativos [...] una *estrategia exploradora* fomenta la búsqueda de nuevos productos y oportunidades de

mercado. Esta estrategia trata de ofrecer variaciones en los productos y servicios más rápido que los competidores, y para ello se centra en la flexibilidad, adaptabilidad e innovación organizativa [...] Miles y Snow distinguieron también otros dos tipos de organizaciones: *Analizadoras*, que persiguen una estrategia híbrida entre exploradora y defensiva, y *Reactores*, que representan la ausencia de estrategia organizativa.

Por otro lado, Michael Porter las clasifica en un modelo de tres estrategias competitivas. Mintzberg-Ahlstrand (2016 p. 137) refieren: “Porter afirmó que solo existen dos tipos básicos de ventajas competitivas [...] Estas se combinan con el alcance de una empresa en particular para producir tres estrategias genéricas que permitan alcanzar un desempeño superior al promedio de una industria: liderazgo de costos, diferenciación y concentración (enfoque)”. En la figura 2.3 se puede observar la clasificación de estrategias de Porter:

**Figura 2.3** Estrategias genéricas de Porter.

<b>Ventaja competitiva</b>		
	Menor costo	Diferenciación
Blanco amplio	1. Liderazgo de costos	2. Diferenciación
Blanco estrecho	3A. Enfoque de costos	3A. Enfoque de diferenciación

**Fuente:** Elaboración propia con información de Porter (1985)

Kotler desde la perspectiva de la mercadotecnia, realiza una tipología, refiere Castro (2010 p. 145):

Kotler señala que es necesario desarrollar una estrategia en base a evaluaciones realistas de la relación de fuerzas existentes y de definir los medios a poner en funcionamiento para alcanzar el objetivo fijado. Es así como establece cuatro tipos de estrategias competitivas según la participación de mercado: las estrategias del líder, del retador, del seguidor y del especialista

Por último, Miller, desarrolla dimensiones estratégicas en su tipología que se sintetizan en la tabla 2.1.

**Tabla 2.3** Tipología de estrategias propuestas por Miller

<i>Dimensiones Estratégicas</i>	Atributos Competitivos
<i>Innovación</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Innovación en productos</li> <li>- Innovación en procesos</li> <li>- Ingeniería en innovación de I+D</li> <li>- Desarrollo de productos únicos</li> </ul>
<i>Diferenciación en marketing</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Distribución de control</li> <li>- Marketing agresivo e innovador</li> <li>- Servicio al cliente</li> <li>- Publicidad y promoción</li> </ul>
<i>Amplitud</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Variedad de clientes / mercados geográficos</li> <li>- Amplitud del número de productos</li> </ul>
<i>Control de costos</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Control</li> <li>- Énfasis en el bajo coste por unidad</li> <li>- Producción eficiente</li> <li>- Alta utilización de la capacidad</li> </ul>

**Fuente:** Castro (2010 p. 145)

Fischer (1993 p. 414) sintetiza las tipologías mencionadas y las agrupa de las siguientes formas:

- Estrategias de crecimiento
- Estrategias competitivas
- Estrategias de desarrollo
- Estrategias de mercadotecnia.

El concepto de estrategia surge un plano táctico, guerras y encuentros bélicos, poco a poco el termino de estrategia se aplica a realidades empresariales e institucionales. Actualmente se discuten temas como planeación estratégica, control estratégico, estrategias de ventas, entre otros.

Las estrategias institucionales se clasifican en diferentes tipos: de acuerdo al nivel organizacional, a la competitividad, al crecimiento o al desarrollo. Estos esfuerzos en conjunto de la organización buscan alcanzar los resultados planeados con anterioridad

La relación entre la planeación y la estrategia es muy estrecha ya que determina que se busca y como se lograra, se convierte así en el trazo de un plan de acción y de actividades específicas para conseguirlo. La planeación estratégica es una herramienta de la alta dirección que determina la acción de una organización en su día a día y la acción futura a alcanzar, mediante planes y estrategias.

## 2.3 Planeación estratégica

### 2.3.1 Generalidades de la planeación estratégica

Como ya se ha mencionado, la planeación es la construcción de un futuro, mientras que la estrategia es el medio por el cual se llegara a un objetivo determinado. Lerma (2010 p. 18) da una definición acerca de la planeación estratégica: “es esencialmente la labor de diseñar el futuro con visión de largo plazo, estableciendo las acciones, tiempos y recursos para lograr lo que se quiere y puede ser y hacer”. En esta definición el autor explica los sentidos de la planeación estratégica, por un lado, la labor de configurar un futuro, y un segundo estableciendo acciones y responsabilidad para alcanzar ese destino.

David-David (2017, p. 5) señalan el origen del termino de planeación estratégica:

[...] gozó de gran popularidad de mediados de la década de 1950 a mediados de los setenta. En ese entonces se pensaba que la planeación estratégica era la solución a todos los problemas y muchas de las corporaciones estadounidenses se obsesionaron con ella. Sin embargo, después de ese gran auge, en la década de 1980, la planeación estratégica cayó en el olvido, pues los diversos modelos de planeación no generaron rendimientos mayores. No obstante, la década de 1990 trajo consigo el resurgimiento de la planeación estratégica y, en la actualidad, este proceso es muy practicado en el mundo de los negocios. Muchas empresas modernas cuentan con un director de estrategias o *chief strategy officer* (CSO)

Chiavenato (2016 p. 25) realiza una definición concreta: “La planeación estratégica es el proceso que sirve para formular y ejecutar estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentra”. Su propuesta habla de planeación estratégica como un proceso, al igual que la definición anterior muestra un pensamiento con dos conceptos, solo que Chiavenato habla de una acción de formulación y por otro lado el contexto en donde se encuentra la organización, se percibe así la creación de un plan que parte de un análisis tanto interno como externo.

A lo anterior, agrega, Fischer (1993 p. 408): “La planeación estratégica es única, ya que se determina con base en la naturaleza del producto, el tipo de empresa y la rama industrial a la cual pertenece a la empresa en cuestión”. Nuevamente se señala un análisis de situación.

Considerando las definiciones anteriores, se puede observar entonces que la planeación estratégica parte de un presente para buscar un futuro por medio de las estrategias, Lerma (2010 p. 18) menciona “La planeación estratégica se anticipa al futuro mediante la formulación de objetivos, tareas y medios alternativos para lograrlos”.

Por último, el Instituto Latinoamericano y del Caribe del Planificación Económica y Social (ILPES) y la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2009 p. 5) definen:

La planeación estratégica, es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen.

El planteamiento que realiza el ILPES, lleva a la planeación estratégica a la categoría de herramienta de gestión, un instrumento que ayuda a enfrentarse a los cambios del entorno por medio de la toma de decisiones que se tienen que tomar en un futuro. En ese sentido, ILPES / CEPAL (2009 p. 7) señala que la planeación estratégica: “se concibe como una herramienta imprescindible para la identificación de prioridades y asignación de recursos en un contexto de cambios y altas exigencias por avanzar hacia una gestión comprometida con los resultados.

### 2.3.2 Importancia de la planeación estratégica

Como ya se ha mencionado con anterioridad, la planeación estratégica es la toma de decisiones inicial de la empresa, en ella se sientan las acciones y planes que se llevarán a cabo, en los que se trabajaran día a día, Chiavenato (2016 p. 26) refiere: “por lo general, las organizaciones que planean su estrategia registran un desempeño superior a las que no lo hacen. Las que tienen éxito procuran que su estrategia case debidamente con las condiciones del entorno externo.”, Torres (2010 p. 7) cita a Henry Fayol, autor de la *Teoría clásica de la administración*, “la planeación es el primer elemento de una buena administración [...] es la marcha de la empresa prevista y preparada para determinado tiempo”

Fischer (1993 p. 408) señala que la importancia de la planeación estratégica: “reside en que proporciona cursos alternativos de acción sobre los cuales se generan decisiones más acertadas para el beneficio de la empresa. Estos cursos de acción son el resultado de estudios efectuados tanto en la empresa misma como en el medio que la circunscribe”. La autora menciona que la importancia de la planeación estratégica se centra en la generación de alternativas y rutas de acción que son el resultado de un análisis previo de la situación actual y una previsión de la situación a futuro.

Chiavenato (2016 p. 26) establece:

Las organizaciones que tienen éxito procuran que su estrategia case debidamente con las condiciones del entorno externo. Asimismo, la estrategia define la estructura y los procesos internos de la organización con la expectativa de que produzca efectos muy positivos en su desempeño.

En el manual de planificación estratégica del ILPES / CEPAL (2009 p. 7 cursivas añadidas) se considera:

Las características centrales de la gestión orientada a resultados son:

1. *Identificación de objetivos, indicadores y metas* que permitan evaluar los resultados, generalmente a través del desarrollo de procesos planificación estratégica como herramienta para alinear las prioridades a los recursos y establecer la base para el control y evaluación de las metas.
2. *Identificación de niveles concretos de responsables del logro de las metas.*
3. *Establecimiento de sistemas de control de gestión internos* donde quedan definidas las responsabilidades por el cumplimiento de las metas en toda la organización, así como también los procesos de retroalimentación para la toma de decisiones.
4. *Vinculación del presupuesto institucional a cumplimiento de objetivos.*
5. *Determinación de incentivos, flexibilidad y autonomía* en la gestión de acuerdo a compromisos de desempeño.

La planeación estratégica es un proceso inherente a los altos mandos, Chiavenato (2016 p. 26) señala que la planeación estratégica: “está en manos de la alta gerencia de la organización (en el nivel institucional) y corresponden al plan mayor, al que se subordinan todos los demás planes” en coincidencia, Valdés (2001 p. 28) establece que el proceso estratégico: “es inherente a la dirección de la organización, mientras que los programas son propios a los mandos medios de la empresa y los proyectos son la parte operativa por lo que serán responsabilidad del mismo nivel”. Sin embargo, la validez de la planeación estratégica se obtiene al dirigir a toda la empresa, es decir, a todos los miembros de la organización al cumplimiento de los objetivos.



**Figura 2.4.** Niveles de decisión y agregación en la organización

Nivel Organizacional	Nivel de Estructuración	Producto Esperado
Dirección	Estratégico	Planes
Mandos Medios	Táctico	Programas
Operativos	Operativo	Proyectos

**Fuente:** Valdés 2001 p. 28.

A lo anterior, Chiavenato (2016 p. 26) reafirma que la planeación estratégica es la más amplia y abarca a la organización entera. Sus características son: Horizonte de tiempo: proyección a largo plazo; Alcance: comprende la organización como un todo y Contenido: genérico, sintético y comprensivo”

No se puede afirmar que la planeación estratégica sea el único factor para conseguir el objetivo deseado de la organización, Valdés (2001 p. 28) señala:

La planeación estratégica no es un camino para lograr la situación futura deseada, más bien –dado que es un proceso dinámico- se compara con el andar hacia esa situación, que en mucho depende de los dirigentes organizacionales y su capacidad para establecer los elementos de la misión, visión y valores que sean compartidos por todos los integrantes de la organización.

No se debe confundir la planeación estratégica con la administración o la dirección estratégica<sup>2</sup>; se debe entender que existen temas con marcos teóricos estrechos, Torres (2008 p. 10) ante lo anterior, explica:

---

<sup>2</sup> La planeación estratégica es parte de la dirección estratégica, sin embargo, la planeación solo se encarga de la previsión y la anticipación de acciones.

En las definiciones se manejan como sinónimos los términos planeación estratégica, dirección estratégica, administración estratégica y administración global. Si bien, cada concepto trata y contiene lo mismo, en el momento de analizarlos se encuentran algunas peculiaridades que más bien se deben a la evolución del término”.

### 2.3.3 Proceso de planeación estratégica

Para Chiavenato (2016 p. 72) el proceso de planeación estratégica tiene por objeto:

[...] crear el mapa o camino que seguirá hasta que se definan los resultados deseados y, por medio de la administración estratégica, se guían los esfuerzos para concretar esos resultados. La primera actividad del proceso de la planeación estratégica consiste en reflexionar acerca de intención estratégica de la organización:

- Misión organizacional
- Visión organizacional
- Valores organizacionales
- *Stakeholders* o grupos de interés
- Propuesta de valor
- Objetivos organizacionales

Mientras que Álvarez (2007 p. 191 cursivas añadidas) señala que el proceso de planeación estratégica:

Finaliza con la elaboración del documento del plan estratégico [...] La estructura característica de un documento de plan estratégico vienen dada por los siguientes elementos:

1. *Presentación*
2. *Introducción*. Breve resumen de los principales elementos del plan estratégico
3. *Misión y visión de la organización*, enunciando de la misión, visión y valores o principios que guían a la organización

4. *Análisis de la situación actual* (perfil y breve historia de la organización. Estructura de gobierno actual de la organización. Tendencias en la evolución del entorno general y en el sector específico de actuación: marco jurídico, presencia de otras organizaciones.
5. *Diagnostico*. Identificación de oportunidades y amenazas en el entorno competitivo, así como fortalezas y debilidades de la propia organización
6. *Delimitación de prioridades estratégicas y definición del escenario objetivo*. Definición de la estructura general de objetivos de la organización y determinación de objetivos estratégicos clave
7. *Formulación de estrategias* y establecimiento de prioridad en las misma, a fin de alcanzar los objetivos marcados
8. *Plan de acción o presupuesto*.

Tanto Chiavenato como Álvarez, coinciden en su proceso de planeación estratégica, en el apartado de misión y visión, ambos autores mencionan los objetivos organizacionales y los planes de acción. Sin embargo, para Chiavenato, el análisis de situación es un apartado de construcción previo y para Álvarez está inmerso en el proceso de planeación estratégica.

Mientras que Fischer (1993 p. 409) involucra dos etapas para la planeación estratégica; etapa primaria o de preparación y etapa secundaria o de operación, en la tabla 2.5, se clasifican las acciones

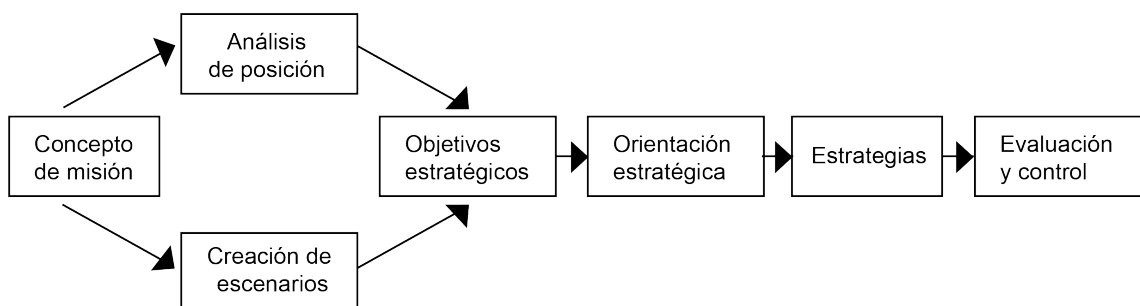
**Tabla 2.5** Etapas de planeación estratégica

Etapa primaria o de preparación:	Etapa secundaria o de operación:
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definición del concepto de misión</li> <li>2. Análisis de posición de la empresa</li> <li>3. Creación de escenarios</li> <li>4. Definición de objetivos estratégicos</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establecimiento de estrategias.</li> </ol>

Tabla 3. Elaboración propia con información de Fischer (1993 p. 409)

La figura 6 muestra las etapas de la planeación estratégica según Fischer (1993 p. 409) en el planteamiento, se observa la importancia del concepto de misión, que junto con el análisis situacional y la creación de escenarios dan lugar a los objetivos estratégicos.

**Figura 2.4.** Etapas de planeación estratégica



Fuente: Fischer (1993 p. 409)

### **2.3.4 Componentes de la planeación estratégica; misión, visión y objetivos**

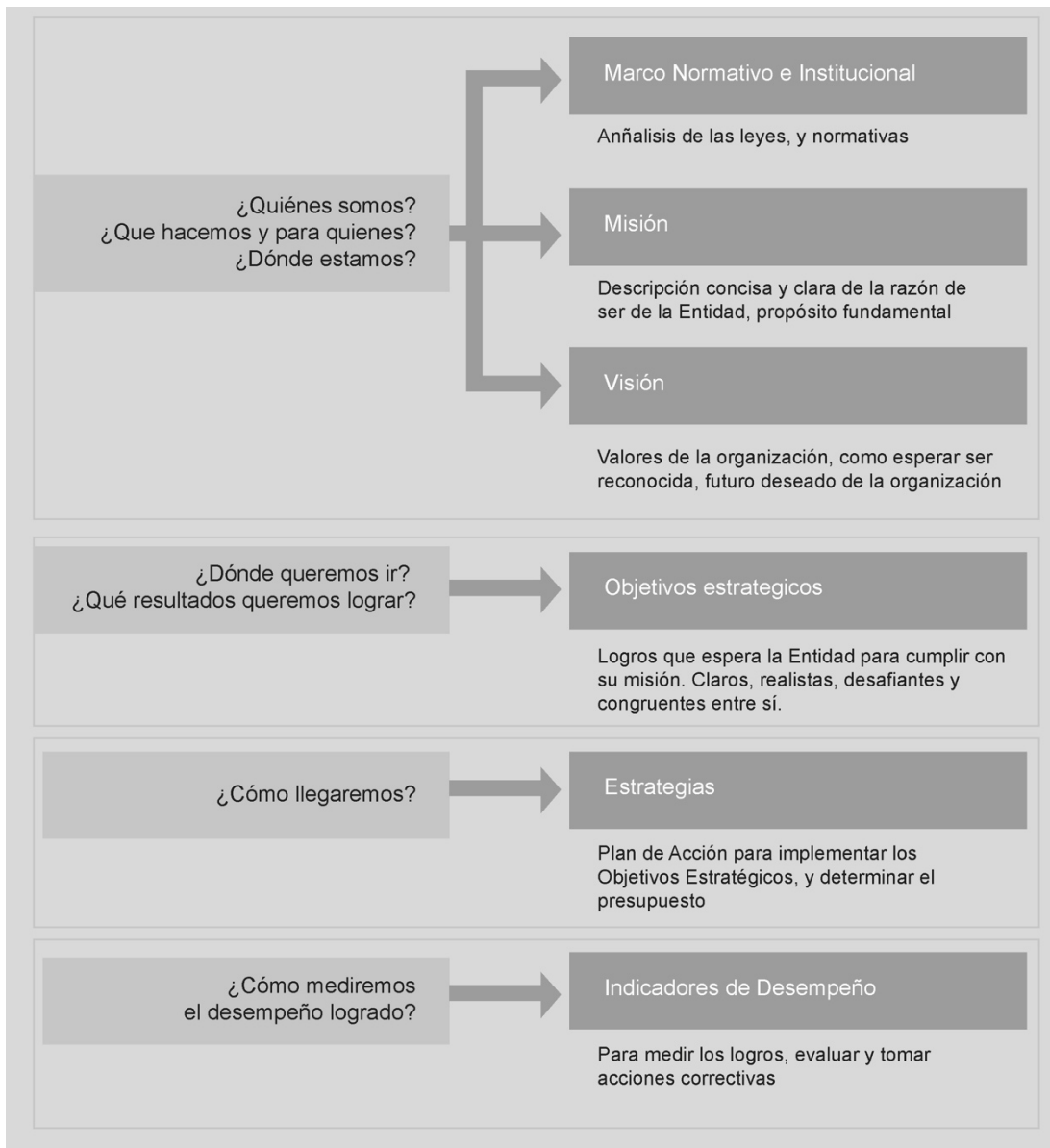
Tanto la misión como la visión son ejes fundamentales para saber qué es la organización y donde se dirige, Carrión (2011 p. 52) señala: “Las empresas expresan su planteamiento estratégico mediante la visión, la misión y los objetivos estratégicos claves”, mientras que Álvarez (2007 p. 14) menciona que:

La definición de la misión y los objetivos de la empresa pretenden dar coherencia a la actuación empresarial, mientras que el análisis externo trata de identificar las amenazas y oportunidades que caracterizan al entorno, a la vez que el análisis interno busca determinar y evaluar el conjunto de factores que constituyen las fortalezas y debilidades de la compañía.

Misión, visión y objetivos son los elementos fundamentales para realizar la planeación estratégica en una organización, agrega, Álvarez (2007 p. 187):

Las compañías deben definir claramente cuál es su misión y cuáles son sus objetivos, partiendo lógicamente, de un riguroso ejercicio de diagnóstico de carácter estratégico, en el que se obtenga información necesaria sobre los aspectos internos y externos a la organización, que condicionan su proyección futura. Una vez detalladas las estrategias y sus componentes, habríamos completado la esfera de los planteamientos estratégicos.

**Figura 2.5.** Elementos de la planeación estratégica



**Fuente:** ILPES / CEPAL 2009

En la figura 2.5, se muestran los componentes de la planeación estratégica: marco normativo, misión, visión, objetivos estratégicos, estrategias e Indicadores de Desempeño, y como responden a las preguntas ¿Quiénes somos? ¿Dónde queremos ir? ¿Cómo se llegará? ¿Cómo se medirá?, es decir nuevamente el proceso administrativo integrado en la organización. El ILPES señala, junto a la

misión, visión y objetivos estratégicos, otros puntos como lo son las estrategias y los indicadores de desempeño

#### **2.3.4.1 Misión**

La misión es la enunciación de lo que es y hace diariamente una organización, Sainz de Vicuña (2012 p. 140) define que la misión: “es una declaración escrita en la que se concreta la razón de ser o propósito de una organización [...] La misión constituye el objetivo primordial hacia el que debe dirigir los planes y programas”. La misión es así, la base inicial para la generación del sentido de dirección de los objetivos, por ello es uno de los componentes fundamentales para la planeación estratégica.

Sí la misión es lo que es la organización, ésta representa en parte su identidad y en complemento su propuesta de valor, la definición de misión que realiza Álvarez (2007 p. 15) se acerca a este planteamiento:

La misión representa la identidad y personalidad de la empresa, en el momento actual y de cara al futuro, aunque desde un punto de vista muy general. Dicho en otras palabras, debe reflejar de forma clara cuál es la esencia de nuestro negocio y cuál queremos que sea en el futuro. La misión forma parte de la cultura de la empresa y, a su vez, condiciona e influye sobre su sistema de valores

Así, aunque se expresa la esencia de negocio también se habla de futuro, es decir la misión es a su vez una enunciación de planeación, que se integra a la cultura organizacional y a los valores organizacionales, a esto Carrión (2011 p. 54) aporta:

La misión debe comunicar porqué una organización es única y debe formar parte del sistema de valores y creencias de la organización. Es importante que sea conocida por todos los miembros y que tengan una cierta estabilidad temporal, aunque puede ser replanteada cuando las condiciones competitivas cambian.

Entonces podemos percibir que la misión es un mensaje de la planeación estratégica para comunicar el objetivo principal de una organización, surge en los niveles directivos y consigue su validación al expresarse en toda la organización, en todos los empleados, es más, sería excelente que ese trazo estratégico sea conocido también por el entorno, Álvarez (2007 p. 15) señala: “Es importante, por tanto, que la misión sea conocida por todos los miembros de la organización, ya que sirve como elemento de identificación con la filosofía de la empresa y la cohesión entre todos sus empleados”, el autor habla de cultura organizacional refiriéndose a esta como la filosofía a la empresa, y los valores organizaciones como la cohesión entre todos su empleados.

A todo lo anterior, Chiavenato (2016 p. 73) dice “La misión es la declaración de su propósito y alcance, la misión organizacional debe considerar los aspectos siguientes:

1. La razón de ser la organización
2. El papel de la organización en la sociedad
3. La naturaleza del negocio de la organización
4. El valor que la organización crea para sus grupos de interés
5. Los tipos de actividades en los que la organización crea para sus grupos de interés
6. Los tipos de actividades en los que la organización debe concentrar su esfuerzo en el futuro.

Por lo tanto, la misión, es un componente valioso para la planeación estrategia, ya que interviene en varios aspectos; es una declaración del objetivo principal de la organización, refuerza la cultura organizacional y también es un plan de acción a los cambios del entorno.

#### **2.3.4.2 Visión**

Sí la misión es comprendida como lo que es y lo que hace la organización, la visión es como se verá en el futuro, lo que será y lo que hará, Sainz de Vicuña (2012. p.



141) define: “La visión es un objetivo ambicioso a perseguir, mientras que la misión es algo que debe ser cometido”.

La visión entonces es una proyección del conjunto de acciones y toma de decisiones organizacionales que se hacen en un presente para alcanzar un futuro deseado, Chiavenato (2016 p. 77) explica que la visión es: “la imagen de cómo se verá en el futuro. Es la explicación de por qué todos se levantan, todos los días, y se dedican la mayor parte de su existencia al éxito de la organización en la que trabajan, invierten o donde hacen negocios”. Entonces la visión es todo el conjunto de acciones diarias dentro de una organización que le permitan alcanzar el futuro planeado.

Al igual que en la misión, la visión encuentra su validez al extenderse por toda la organización, Carrión (2011 p. 53) señala: “Los líderes de la organización son los encargados de crear y poner en práctica la visión de la empresa”, mientras que Chiavenato (2016 p. 77) señala:

Cuanto más acorde sea la visión de los negocios con los intereses de los diferentes grupos de interés, mejor podrá cumplir con sus propósitos; esa coherencia se puede asegurar si:

1. Esclarece la dirección de los negocios a todos los grupos de interés
2. Describe una condición futura
3. Motiva a los grupos de interés involucrados
4. Ofrece un enfoque
5. Inspira a las personas para trabajar en pos de un conjunto integrado de objetivos

#### **2.3.4.3 Cultura institucional**

La cultura institucional o la filosofía corporativa es un atributo que se puede observar en los recursos humanos de las organizaciones. Es un comportamiento o una personalidad de acción de la institución. David–David (2017, pág. 94) cita a Edgar Schein:

Toda empresa tiene una cultura organizacional única que impacta sus actividades de planeación estratégica. [...] La cultura organizacional se define como un patrón de comportamiento desarrollado por una organización conforme ha ido aprendiendo a manejar sus problemas de adaptación externa e integración interna y que ha funcionado lo suficientemente bien como para considerarse válido y transmitirles a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir.

Existen otros autores que abordan el tema de la cultura organizacional o filosofía corporativa, por ejemplo, Chiavenato (2016 pág. 79) señala: “La filosofía corporativa de la organización es una construcción ideada de dentro hacia fuera de la organización, independiente del entorno externo, y está compuesta por sus principios y valores organizacional y por los objetivos de su misión”. Al igual que David-David, tanto los principio y valores impactan directamente en la organización.

La importancia de la cultura o filosofía corporativa reside en el comportamiento, en la actitud y los valores frente al trabajo, si la misión y la visión hablan de lo que es y lo que será la organización, la cultura responde al cómo se hace, para Chiavenato (2016, pág. 79) “La filosofía corporativa es importante por la evolución de las organizaciones se guía por las políticas y los proceso respetan los principios y los valores que preservan”. Es por lo tanto la motivación y la actitud para lograr las acciones estratégicas, a esto David–David (2017, pág. 95) comentan: “La cultura de una organización debe infundir en las personas el entusiasmo para implementar las estrategias”.

#### **2.3.4.4 Objetivos y planes estratégicos**

Una organización busca un futuro deseado, una meta alcanzable, ese panorama está compuesto por varios objetivos, Robbins (2010 p. 146) refiere: “podría parecer que las organizaciones tienen un solo objetivo: en el caso de las empresas generar

utilidad, y en el caso de organizaciones sin fines de lucro, cumplir las necesidades de algún grupo”. Sin embargo, lograr el fin planeado depende del logro de otros objetivos.

Es así que los objetivos se vuelven declaraciones para alcanzar los resultados planteados, Carrión (2011 p. 55) señala: “Los objetivos estratégicos nos permitirán llevar la misión y la visión al terreno operativo, nos dan dirección para hacerlos realidad”, en ese sentido, Fischer (1993 p. 413) explica: “El establecimiento de los objetivos está basado en los puntos mencionados con anterioridad (concepto de misión, análisis de posición y creación de escenarios)”.

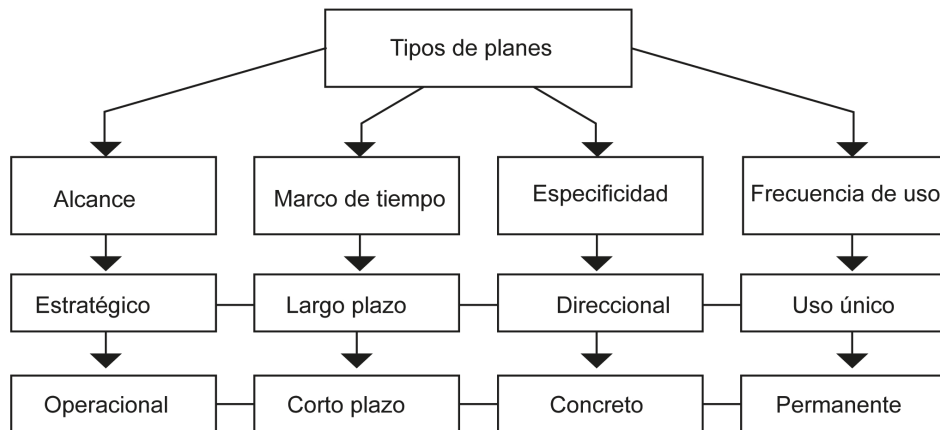
Sin embargo, su formulación requiere de ciertas reglas o criterio para que sea correcta. En consecuencia, Carrión (2011 p. 55) menciona que “Los objetivos estratégicos pueden ser financieros o no financieros y deben ser medidos mediante indicadores e incluso podría ser interesante analizar las relaciones de causa-efecto que se producen entre ellos”.

Por otro lado, Robbins (2010 pág. 146) explica: “Los planes son documentos que describen cómo se lograrán los objetivos. Por lo general incluyen asignaciones de recursos, programas y otras acciones necesarias para cumplir con los objetivos. Cuando los gerentes planean, desarrollan tanto objetivos como planes”

Robbins (2010 pág. 147) señala que los planes estratégicos: “se aplican a toda la organización y establecen sus objetivos generales. A los planes que abarcan un área operativa particular de la organización se les llama planes operacionales.”

En la siguiente figura se pueden observar los tipos de planes de acuerdo a cuatro atributos; alcance, marco de tiempo, especificidad y frecuencia de uso:

**Figura 2.6.** Tipos de planes



Fuente: Robbins (2010 p.147)

El plan estratégico de la organización, el documento mayor de objetivos, estrategias y acciones con la finalidad de alcanzar lo planeado. Es definido por David-David (2017 p. 5) como:

Un plan estratégico es básicamente el plan de juego de una empresa [...] Una empresa debe contar con un buen plan estratégico para competir con éxito. Un plan estratégico es el resultado de difícil proceso de elegir entre numerosas alternativas buenas, pero también de la vinculación con los planes operativos de la organización e indica el compromiso de la empresa con ciertos mercados, políticas, procedimientos y operaciones específicos, en lugar de otros cursos de acción” menos deseables”

Steiner (p.47) señala:

Un sistema de planeación bien organizado es una red de comunicación muy útil. [...] el proceso de planeación es un medio para comunicar los objetivos, estrategias y planes operacionales detallados entre todos los niveles de dirección. Al completar un plan se habrá creado una comprensión a cualquier nivel directivo acerca de las oportunidades y problemas importantes para el director y la compañía. Las

alternativas que se determinaron en el proceso de planeación serán tratadas en un lenguaje común y los asuntos serán entendidos por todos aquellos que participan en la toma de decisiones. Tal sistema de comunicación representa una ventaja valiosa para cualquier organizacional.

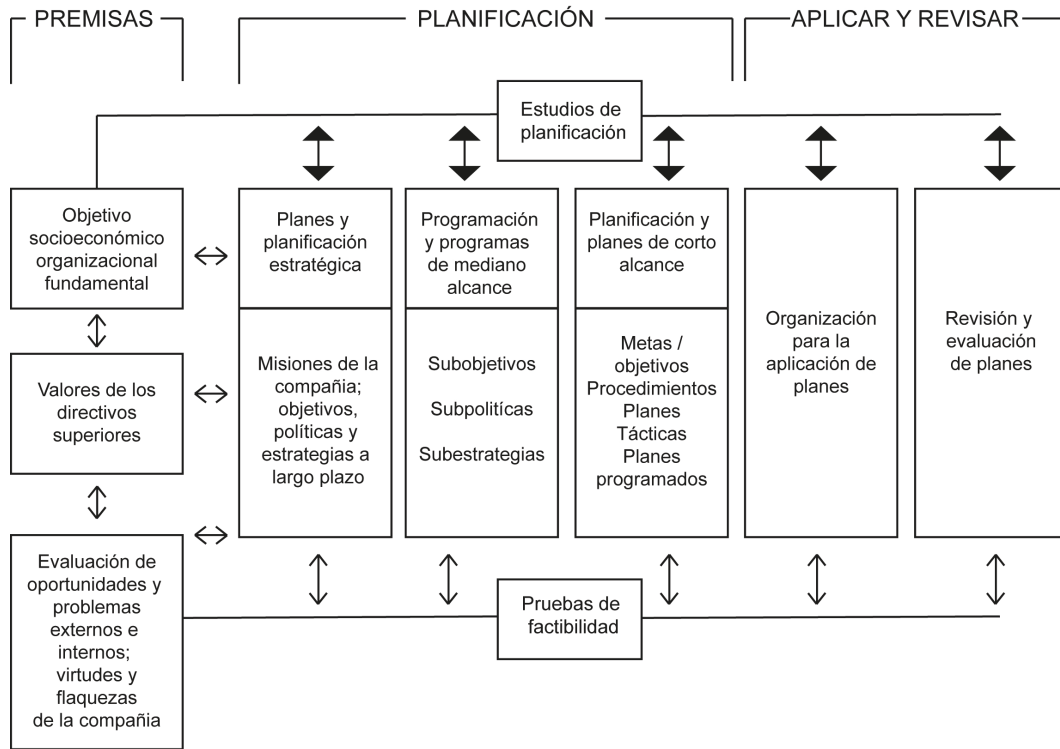
Los elementos fundamentales de la planeación estratégica son la misión, la visión, los valores, que describen a la institución, ¿Quién es? ¿Qué hace? ¿Cómo lo hará? Los objetivos definen ¿Qué quiere lograr?, las estrategias ¿Cómo lo lograra? y finalmente todas estas decisiones se pueden observar en un documento que agrupa las respuestas, elaborada por la alta dirección de la organización.

### **2.3.5 Modelos de planeación estratégica**

Al ser la planeación estratégica un proceso, la diagramación de las acciones se transforma en modelos los cuales permiten explicar secuencias de construcción y observar las relaciones entre las distintas fases y elementos que participan en la definición de la planeación. Los autores de la teoría de la planeación estratégica señalan distintas concepciones de los modelos de planeación estratégica, Steiner (1969), Gluek y Jauch (1984) , Valdés () por otro lado existen otros modelos con conceptos estrechos con la planeación estratégica por ejemplo: el ciclo de planeación interactiva de Ackoff (1997), Mintzberg (2003) el modelo básico de la escuela de diseño (creación de estrategia como un proceso de concepción), el Modelo integral de dirección estratégica de David (2003) entre otros.

En el presente trabajo de investigación se explican los modelos de planeación estratégica de Steiner y de Valdés. En la figura 2.7 se puede observar el modelo de planeación estratégica de Steiner

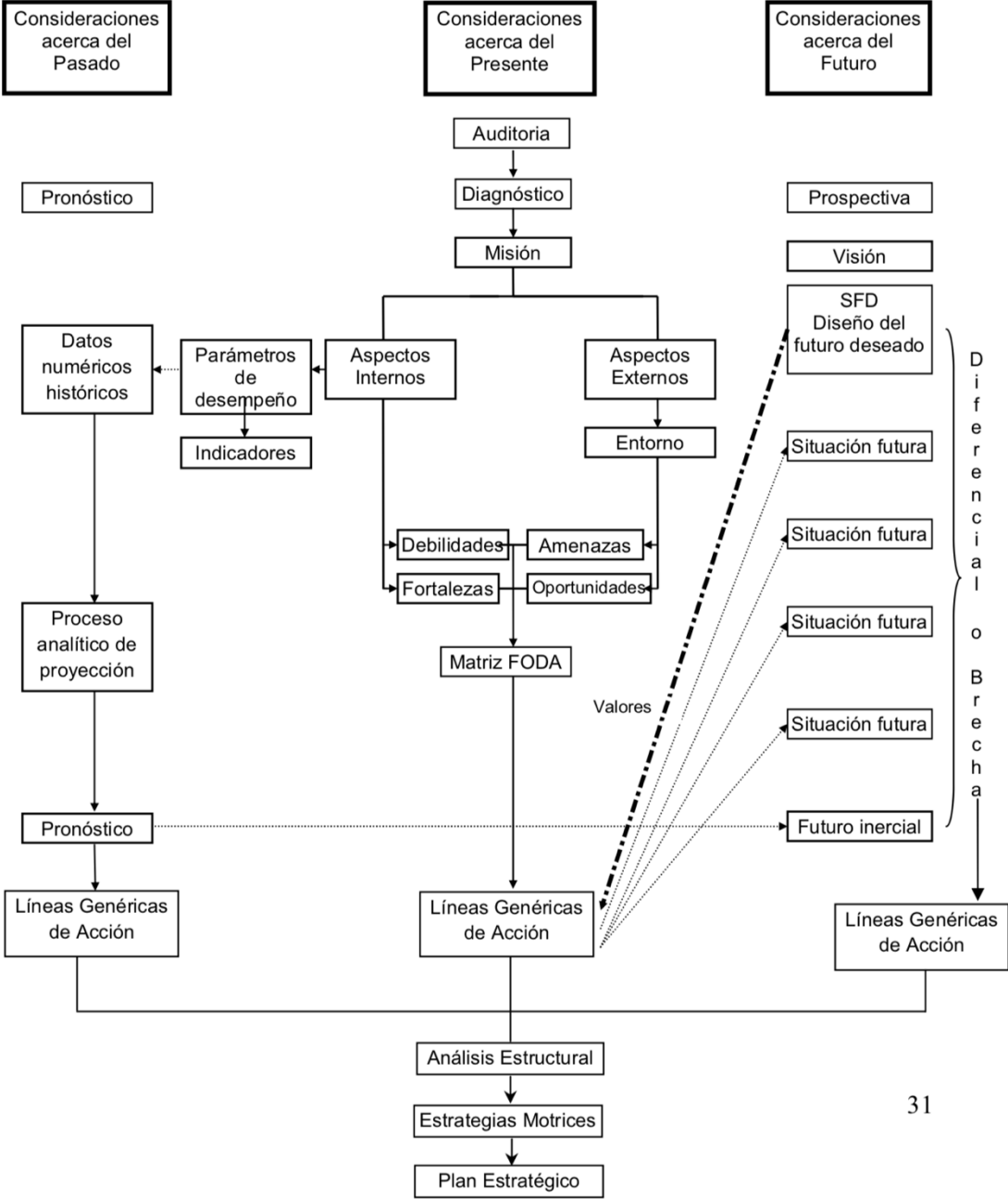
**Figura 2.7** Modelo de planeación estratégica de Steiner



Fuente: Torres (2010 pag.12)

El modelo de Steiner se divide en tres bloques; las premisas, la planeación y la aplicación; las premisas son objetivo fundamental y los valores directivos, también se suma la evaluación del entorno; la planeación son los planes, los programas de mediano alcance, y los objetivos a corto plazo; en la sección de aplicación y revisión, se observan los conceptos de ejecución y control. Figueroa (2010) en su tesis, realiza una explicación: “Steiner señala que la planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, la definición de estrategias y políticas para lograr esas metas, y el desarrollo de planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados.”

**Figura 2.8.** Modelo de planeación estratégica integral considerando los tres estadios de temporalidad de Valdés



Fuente: Valdés

El modelo de Valdés tiene una gran consideración en los tres estados de temporalidad, pasado, presente y futuro. El autor comienza con una auditoria y

termina en un plan estratégico, ambos en el presente, es relevante observar las relaciones y vínculos con el futuro y el pasado.

La planeación estratégica es una herramienta de gestión institucional a nivel directivo que permite plantear que es una organización, y adonde se dirige. Examina en la identidad, a que se dedica y como lo hace, busca una proyección futura es decir lo que debe hacer y donde lo hará.

Inicialmente se logra con un diagnostico acerca de la organización, posteriormente ocupa conceptos tales como la misión, visión, objetivos, filosofía institucional para desarrollar un curso de acción de la organización.

Esto se puede transferir al señalar que la identidad de una organización es un conjunto de atributos, mientras que la imagen es la percepción que se tiene sobre la institución. Esto se analizará en el siguiente capítulo con la finalidad de conseguir un acercamiento más profundo a los temas de identidad, imagen e identidad visual institucional.



## **Capítulo 3. Identidad institucional, imagen institucional e identidad visual institucional**

En este capítulo se explican las diferencias existentes entre los temas de identidad institucional, imagen institucional e identidad visual institucional.

Es importante mencionar que actualmente en la literatura, acerca de los temas de imagen e identidad, existe una tendencia al estudio de las empresas. Para fines del presente trabajo de investigación, se analizarán de forma sinónima, corporativo e institucional, conociendo solo que un término se refiere a las empresas y el otro a las organizaciones. Se enfrenta al mismo problema Chaves (1990 p. 14) mencionando que:

Una primera acepción, la de uso más corriente, tiende a definirlo por exclusión de las funciones de lucro, y, por lo tanto, vinculado al organismo no empresarial. Así, suelen ser consideradas instituciones todas las entidades públicas o privadas que administran y gestionan actividades sin fines de lucro directo. Adscriban, por ejemplo, a esta acepción de lo institucional quien opten por la polaridad, imagen corporativa – imagen institucional como modo de discriminar los campos empresarial y no empresarial de la actividad.

### **3.1 Identidad institucional**

De acuerdo a la Real Academia Española RAE, identidad significa “Conjunto de rasgos propios de un individuo o de una colectividad que los caracterizan frente a los demás [...] Conciencia que una persona tiene de ser ella misma y distinta a las demás [...] Hecho de ser alguien o algo el mismo que se supone o se busca. Mientras que enuncia su raíz etimológica de la siguiente forma: “Del lat. tardío *identitas*, -ātis, y este der. del lat. *idem* 'el mismo', 'lo mismo'.” Como lo menciona la RAE, se entiende por identidad, una cualidad diferenciadora que tiene su valor en ser distinta a un conjunto, a su vez menciona que es el ser y lo que busca ser, es decir lo que será.

En el mundo empresarial, el concepto se conoce como identidad corporativa, Sainz de Vicuña (2012 p. 143) define: “La identidad corporativa es el ser de la empresa u organización. De ello se derivarán los atributos de identidad a proyectar, al servicio de los objetivos corporativos de la organización” Como se menciona, la identidad corporativa es el ser de la empresa, por lo tanto, es un conjunto de atributos con la finalidad de crear una personalidad que distinga a la organización de otras y la defina en su entorno, como única y distinta.

La misma autora, Sainz de Vicuña (2012 p. 144) señala que: “Toda empresa necesita tener una personalidad propia que permita identificarla, diferenciándola de las demás” el ser de la empresa es la unión de varios aspectos, uno de ellos son los conceptos de planeación estratégica como misión y visión por ejemplo; Sainz de Vicuña (2012 p. 143) define: “La identidad corporativa es lo que la empresa es: su objeto social, su misión y los objetivos corporativos que se propone alcanzar (en consecuencia, también su visión)”.

Si se dice que la identidad institucional es un compuesto integral que representa la organización, debemos pensar que existen variables que la componen, Chaves (1990 p. 13) menciona:

De la gráfica hasta la indumentaria del personal: de la arquitectura y el ambiente interior hasta las relaciones humanas y estilos de comunicación verbal; de los recursos tecnológicos hasta las acciones parainstitucionales, todos los medios corporativos –materiales y humanos- devienen portavoces de la identidad del organismo, ósea de canales de imagen

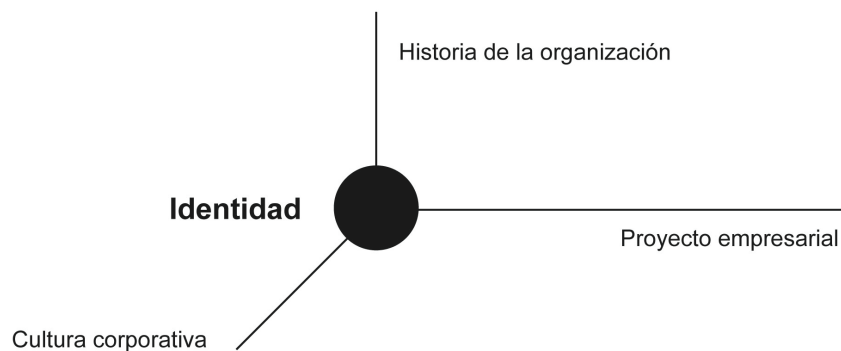
Para Sainz de Vicuña (2012 p. 143) “La identidad de la empresa debe entenderse, por tanto, como el *conjunto de características que permiten diferenciarla de otras organizaciones*” es por lo tanto que estas definiciones particulares integren una organización única, original y diferente al resto.

En el mismo sentido, otros atributos que definen la identidad institucional son los mensajes de comunicación, tanto los inherentes a la organización como los fabricados por la misma para generar una personalidad, para Chaves (1990 p. 18),

La identidad del sujeto institucional constituye un sistema de mensajes complejo que puede manifestarse en todos y cada uno de los componentes de la institución, desde los creados y utilizados específicamente para identificarla, hasta aquellos elementos no esencialmente sínicos, pero que connotan rasgos y valores de la entidad.

Continuando con la idea de que la identidad es un grupo de características, Villafañe señala que la identidad es el conjunto de tres conceptos: Historia de la organización, proyecto empresarial y cultura corporativa, el mismo define: “La identidad una organización, desde esta perspectiva dinámica, surge de la intersección de tres ejes que representan los tres rasgos estructurales que mejor la definen” Villafañe (1999 p. 24). En la figura 3.1 se puede observar los tres ejes de la identidad.

**Figura 3.1.** Modelo de identidad en tres ejes.



**Fuente:** Villafañe (1999 p. 24).

Uno de los ejes expresados por Villafañe, referente a la cultura corporativo se aprecia en el análisis de Sainz de Vicuña (2012 p. 144) quien menciona: “La personalidad (identidad) cultural de la empresa se concibe como la manifestación

en forma codificada (a través de un conjunto de atributos característicos) de la cultura latente de la organización”.

Otros autores coinciden con el modelo de Villafañe para explicar tanto la identidad como la identidad institucional, Pintado (2013 p. 41) explica:

Los factores que habitualmente se tienen en cuenta en este sentido, son los siguientes:

1. *La historia de la compañía*, desde su fundación hasta el presente, tanto los momentos positivos como los negativos, que la han podido afectar de una forma u otra.
2. *El proyecto empresarial*, relacionado con el momento presente de la compañía. Al contrario que antes, este factor debe ir cambiando con el fin de adaptarse a las nuevas circunstancias del entorno. El proyecto de la empresa debe hacer referencia a:
  - la filosofía de la compañía, valores
  - su estrategia corporativa
  - los procedimientos de gestión utilizados en las diferentes áreas funcionales
3. *La cultura corporativa*, que está formada por los comportamientos o formas de hacer las cosas, los valores compartidos en la empresa, así como las convicciones existentes.

Es así que, en su trabajo de investigación, Villafañe (1999 p. 27) aporta una declaratoria que debe ser estructurada, llamada carta de identidad, la misma tiene dos objetivos muy precisos:

1. Convertirse en una importante referencia interna sobre el pasado, el presente y el futuro inmediato de la compañía.

2. Proyecto hacia el exterior sus principales atributos de identidad y comenzar a consolidar su posicionamiento estratégico

La carta de identidad debe recoger:

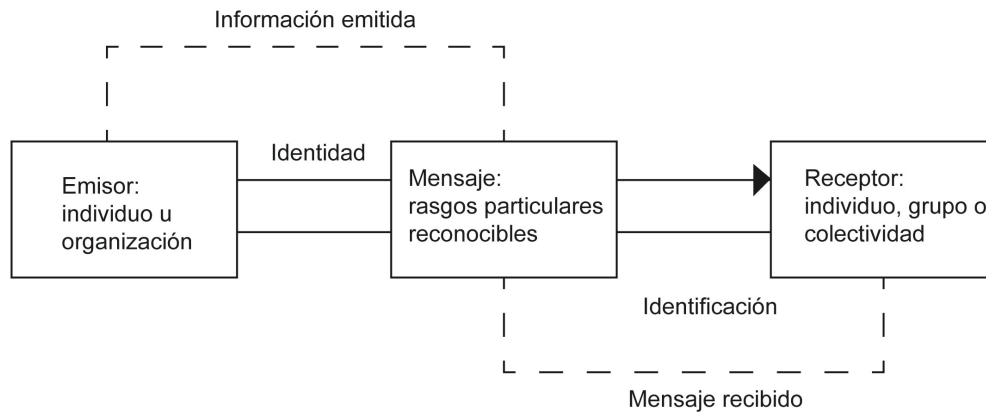
1. La historia de la organización
2. Su visión estratégica y la misión de la compañía
3. Una síntesis de su proyecto empresarial

Por lo tanto, la carta de identidad es el documento donde se concentra el análisis de la información acerca de la personalidad de una organización, su historia y su planeación estratégica (misión, visión, cultura corporativa y objetivos organizacionales)

Mientras que Villafañe y Pintado, explican la identidad por medio de su modelo de tres ejes, Costa (2003 p. 55) solo remite dos variables: rasgos físicos percibidos y los valores psicológicos atribuido, la suma de estos da como resultado, el reconocimiento de la identidad.

En el proceso para poder decodificar la identidad, interactúan dos sujetos: emisor, receptor. La identidad es así un conjunto de información emitida por la organización por medio de un mensaje, los rasgos particulares reconocibles. Otra forma de expresar el concepto de identidad, es por medio del diagrama de la figura 11, donde se observa la relación emisor, mensaje y receptor y la transmisión de estos mensajes.

**Figura 3.2.** Identidad e información



**Fuente:** Costa (2003 p. 111)

El concepto de identidad es por lo tanto una aproximación intangible de la personalidad de una organización, mientras que la imagen institucional o imagen corporativa es la traducción en cada uno de los públicos acerca de esa personalidad, es decir es la percepción que se tiene sobre la identidad.

Más adelante se señala que dicho mensaje puede ser la identidad visual institucional. El mensaje será procesado por el receptor que pueden ser los trabajadores, clientes, públicos interno o externo y al procesar dicho mensaje y junto a su percepción, la identidad institucional se transformara en la imagen institucional de la organización.

La identidad institucional es así la personalidad de las organizaciones generadas por un grupo de atributos o características inherentes a una organización, que permitirá emitir mensajes para sus públicos por medio de diferentes estrategias y la percepción de dichos mensajes y acciones creará en los diferentes públicos la imagen institucional.

## 3.2 Imagen institucional, imagen corporativa

De acuerdo a la RAE, el concepto de imagen es: “figura, representación, semejanza y apariencia de algo”; agregan también el termino de imagen pública “Conjunto de rasgos que caracterizan ante la sociedad a una persona o entidad”. Su raíz etimológica proviene de: Del lat. *imāgo*, -*inis*. Debemos entonces identificar dos temas en la definición de imagen, por un lado, es la representación visual de un objeto (un dibujo, una fotografía) y por otro lado es la imagen mental, es decir la percepción de dicho objeto en la mente de un receptor, ambas definiciones de imagen, nacen en la identidad de una persona, objeto o entidad.

Existe un gran número de términos relacionadas con el tema de la imagen: imagen material, imagen mental, imagen gráfica, imagen visual. En el mundo empresarial y en el ámbito organizacional, también existe una cantidad importante de conceptos relacionados con la imagen: imagen de marca, imagen global, imagen corporativa. La terminología se refiere entonces al sujeto de estudio en particular, la categoría general para el estudio de la identidad de una organización se le conoce como imagen corporativa o imagen institucional. La imagen institucional entonces es la percepción de la identidad de una organización que surge en la mente de una persona, para Pintado (2013 p. 38) la imagen corporativa se define como:

Una evocación o representación mental que conforma cada individuo, formada por un cúmulo de atributos referentes a la compañía: cada uno de esos atributos puede variar, y puede coincidir o no con la combinación de atributos ideal de dicho individuo. [...] Por tanto, se está haciendo referencia a una representación mental, es decir, es algo que se manifiesta internamente.

Al ser la imagen institucional una representación mental que surge en una persona, las definiciones de la imagen acerca de esa institución pueden variar sin embargo, la enunciación de una identidad surge del colectivo, es decir la imagen institucional es la percepción que más veces se repite en la mente de las personas, a su vez su formación recae en un conjunto de atributos y acciones de la organización, no solo

es su identidad visual, sino sus procesos, servicio al cliente, acciones en su entorno por mencionar algunos. A lo anterior, Villafañe (1999 p. 30) agrega:

La imagen hay que entenderla como una globalidad, como la suma de experiencias que alguien tiene de una institución, en la cual la importancia de cada uno de sus componentes, considerados uno a uno, se discute en comparación con el valor que alcanza la integración de todos ellos en una suerte de *Gestalt*<sup>3</sup> corporativa.

En síntesis, la imagen institucional o corporativa, son la suma de diferentes atributos y experiencias, que nacen de la identidad de una organización, esto da lugar entonces a una personalidad única y singular, que ayuda a las entidades a diferenciarse unas de otras y permitiendo al usuario identificar atributos de valor.

La importancia de la imagen corporativa en los tiempos actuales, es un factor de diferenciación, y valor agregado para su público, Pintado (2013 p. 37) señala: “La imagen corporativa es actualmente uno de los elementos más importantes que las compañías tienen a su disposición para hacer comprender a sus públicos quienes son, a que se dedican y en qué se diferencian de la competencia”. En concordancia, Villafañe (1999 p. 30) agrega:

La primera propiedad de la imagen de una empresa es su naturaleza intangible. La imagen es en el mundo actual algo muy valioso. Se puede decir que una imagen positiva es una de las condiciones para el éxito empresarial. Sin embargo, la imagen es algo etéreo, sobre la que se tiene un control limitado porque nace en la mente de los públicos y se va construyendo gracias a una multiplicidad de actos que esa empresa protagoniza

Ambos autores comparten que la imagen es algo valioso y trascendental para alcanzar el éxito empresarial, por lo cual podemos deducir que se vuelve una clase de referente importante en el actuar de una organización. No debemos dejar de

---

<sup>3</sup> La psicología de la Gestalt, es un término que surge en Alemania para nombrar a una corriente psicológica moderna que señala la creación mental de formas y figuras. Puede traducirse como: forma, figura, configuración, estructura o creación.



mencionar que la imagen, es un todo de la organización y la apreciación de los públicos de dicha organización, se distingue en todas las acciones que tenga la empresa, su servicio, la calidad de sus productos, los esfuerzos de comunicación, la opinión de sus colaboradores hasta su identidad visual institucional, influyen en tener una imagen positiva o negativa de la organización.

En la actualidad, la importancia de la imagen institucional o corporativa se puede observar en el valor de marca de las compañías. Existen a nivel mundial dos estudios para valorar las marcas, *Millware Brown Optimor –Brand Top 100 Most Valuable Global Brands-* y el estudio realizado por *Interbrand*. Islas (2018 p.1) señala:

A diferencia del reciente estudio de *Millware Brown Optimor –Brandz Top 100 Most Valuable Global Brands-* que ubicó a *Google* como la marca más valiosa del mundo, estimando su valor en 114,260 millones de dólares-, en el estudio realizado por *Interbrand*, *Google* fue ubicado en la cuarta posición entre las 100 marcas más valiosas del mundo, y su valor de marca fue estimado en 42,357 millones de dólares. [...] De acuerdo con el estudio de *Interbrand*, la marca más valiosa del mundo es *Coca Cola* y su valor de marca fue estimado en 70,452 millones de dólares.

Con lo anterior podemos concluir, la importancia de la imagen corporativa y como se ve reflejada en un intangible llamado, marca. Y sugiere que la empresa puede emitir un mensaje de comunicación a sus usuarios en la búsqueda de una imagen positiva acerca de ella. A lo anterior podemos referir a Pintado (2013 p. 40) quién señala que la identidad corporativa:

Hace referencia a lo que la empresa comunica a sus públicos, partiendo de lo que es. Sin embargo, la imagen corporativa se configura posteriormente, ya que como [...], se relaciona con lo que los públicos percibé y pase a formar parte de su pensamiento, haciendo que existan diferencias entre las distintas compañías y marcas existentes en el mercado. Es un término, por tanto, relacionado a su vez con el del posicionamiento.

Por ello la dificultad de controlar la imagen institucional, Villafañe (1999 p. 30) explica: “La imagen se construye en la de los públicos. Esto significa que el protagonismo en la construcción de la imagen corporativa lo tiene, en última instancia, el público y no la empresa”. Por su lado, Pintado (2013 p. 40) menciona:

Cada persona puede tener una imagen única de una empresa, debido a los múltiples contactos que ha tenido con ella a través de diferentes vías: la publicidad, lo que le cuenta el dependiente de la tienda, lo que han dicho sus amigos, las experiencias que ha vivido con la empresa, la presentación del producto, los famosos asociados a la marca... Todo puede afectar a la imagen, de ahí que ésta se forme por un cumulo de atributos referentes a la compañía.

Para analizar el concepto de imagen institucional, Villafañe (1999 p. 30) realiza una agrupación en tres bloques de sus llamados *inputs*:

La imagen corporativa es la integración en la mente de sus públicos de todos los inputs emitidos por una empresa en su relación ordinaria con ellos. Con el fin de profundizar en la aproximación al concepto de imagen corporativa puede resultar útil agrupar esa multiplicidad de inputs que la integran en tres conjuntos de naturaleza homogénea:

1. El comportamiento corporativo
2. La cultura corporativa
3. La personalidad corporativa

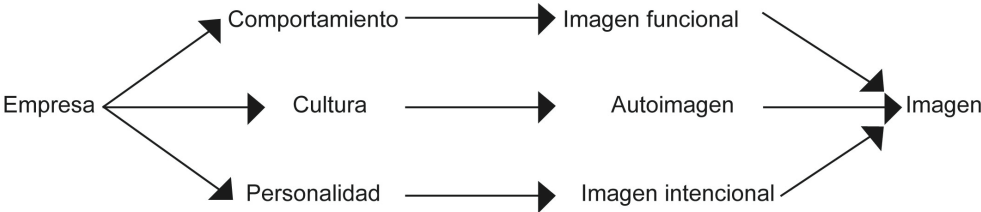
*1.El comportamiento corporativo* comprende las actuaciones de la empresa en el plano funcional y operativo de sus procesos productivos.

*2.La cultura corporativa* es la construcción social de la identidad de la organización, es decir, el modo que tiene la organización de integrar y expresar los atributos que a definen o, dicho de una manera todavía más simple, el modo de ser y hacer de la organización

*3. La personalidad corporativa* es el conjunto de manifestaciones que la empresa efectúa voluntariamente con la intención de proyectar una imagen intencional entre sus públicos a través. Principalmente, de su *identidad visual* y de su comunicación

En la siguiente figura se puede observar la relación que existe entre los conceptos de comportamiento corporativo, cultura corporativa y personalidad corporativa con el tema de imagen. Se puede observar cómo se alinean cada uno de ellos al tema de la imagen

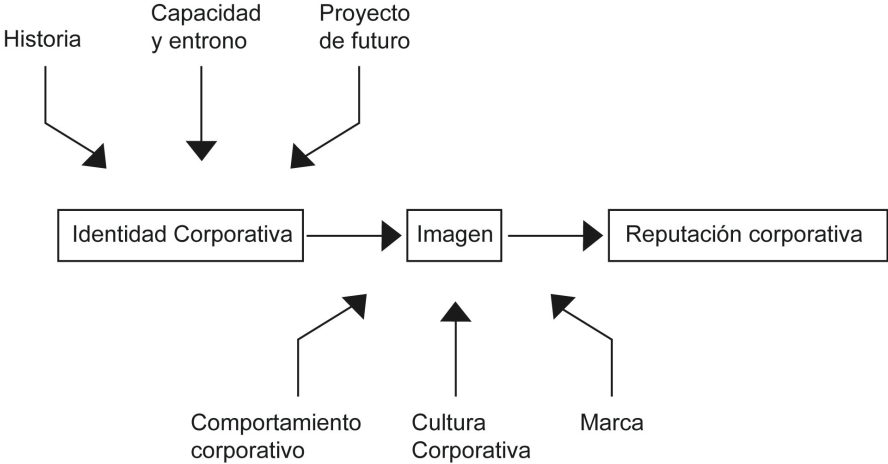
**Figura 3.3** Integración de los conjuntos de *inputs* con la imagen.



Fuente: Villafañe (1999 p. 30)

En la siguiente figura se observa la relación de los elementos de la identidad visual institucional con la imagen y la reputación de la empresa.

**Figura 3.4.** Identidad corporativa, imagen y reputación corporativa



Fuente: Cervera (2008 p. 109)

Mientras que para Sainz de Vicuña (2012 p. 144) La identidad corporativa comprende tres grandes zonas:

1. La primera es la zona de comportamiento corporativo. Es una zona de hechos más que de palabras
2. La segunda zona es la del diseño corporativo, mediante él se define y materializa la identidad visual de la empresa.
3. Por último, está la zona de comunicación corporativa, encargada de comunicar esa identidad

Al igual que con Villafañe, el comportamiento corporativo es parte importante de la empresa, y explica que todas las acciones de una institución suman o restan a la imagen. Por otro lado, esta clasificación le da relevancia a un tema que se abordará más adelante, la identidad visual de la empresa.

Por último, la zona de comunicación corporativa, se refiere a las acciones para difundir los mensajes que dicha identidad quiere que el público atienda. Partiendo de esta clasificación, se puede entender la primera zona como identidad e imagen institucional, la segunda como identidad visual institucional y la última como comunicación institucional.

La imagen surge entonces en la percepción de los diferentes públicos de la institución, públicos internos como: trabajadores, usuarios, colaboradores y públicos externos que se encuentran relacionados con las organizaciones. El trabajo de percepción es responsabilidad total del receptor, sin embargo, la responsabilidad del emisor de la identidad institucional es más grande ya que él realizará los mensajes que quiere transmitir, las acciones que realizará día con día y los planes a futuro que tiene dicha organización.

Hay que entender que la imagen es el resultado de varias acciones, desde las inherentes, rasgos de personalidad de la organización, la cultura organizacional, las funciones operativas del día a día, así como los mensajes de comunicación que

emite la organización. Uno de esos elementos fundamentales de la imagen es la identidad visual institucional, que es la traducción gráfica de la organización como lo es un logotipo o imagotipo que es un mensaje visual que representa toda la organización.

### **3.3 Identidad visual institucional**

Cómo se ha mencionado, aunque los elementos de identidad, imagen institucional, e identidad visual tienen estrechos acercamientos conceptuales, no son iguales. En síntesis, la identidad es la personalidad de una institución, la imagen es la percepción de ella y la identidad visual institucional es la interpretación simbólica o gráfica de la organización.

El concepto de identidad visual corporativa o institucional, surge con el acercamiento del arte y el diseño a las empresas, Cervera (2008 p. 103) describe uno de los antecedentes de la identidad corporativa:

La Identidad Corporativa no nació en los EEUU –como algunos creen-, sino en Alemania, de la mano del arquitecto y diseñador gráfico germano Peter Behrens, y del sociólogo austriaco Otto Neurath, en 1907. Ambos colaboraban con la firma alemana AEG, que por aquel entonces empleaba a 70 000 trabajadores en todo el mundo. De hecho, Behrens, fue el primer asesor artístico en nómina de una gran empresa.

Él se encargó de diseñar un programa completo para las producción de AEG: proyecto de edificios (fabricas, oficinas y vivienda para los trabajadores), diseño productos (lámparas industriales, juegos de té, material eléctrico) y en su faceta de diseñador gráfico creó marcas, logotipos, carteles, anuncios, folletos y catálogos, en un inédito servicio de diseño integral que ha sido la base de la imagen coherente y unitaria de AEG en su época y que ha constituido el paradigma de la Identidad Corporativa

Sin embargo, Villafañe (1999 p. 75) explica que los antecedentes de la identidad visual institucional son aún más remotos: “en la época del Imperio Romano, se han llegado a contabilizarse varios millares de marcas diferentes de alfareros que utilizan determinados elementos gráficos para firmar e identificar sus trabajos”.

Aunque no se conozca exactamente su nacimiento, la identidad visual corporativa e institucional han acompañado a la historia del hombre gracias al grafismo<sup>4</sup>.

Un acercamiento al concepto de identidad visual institucional aparece en el texto de Costa (2003. Pág. 15 cursivas añadidas) donde define:

Es un sistema de signos visuales que tiene por objeto distinguir –facilitar el reconocimiento y la recordación- a una empresa u organización de las demás. Su misión, es, pues, diferenciar (*base de la noción de identidad*), asociar ciertos signos con determinada organización y significar, es decir, transmitir elementos de sentido, connotaciones positivas; en otras palabras, aumenta la notoriedad de la empresa

Mientras que para Villafañe (1999 p. 75) la identidad visual es: “la traducción simbólica de la identidad corporativa de una organización, concretada en un programa o manual de normas de uso que establece los procedimientos para aplicarla correctamente”. En ambas definiciones los autores coinciden que es un sistema y un programa de símbolos o signos visuales, que buscan que la identidad de una institución se concrete en un mensaje gráfico.

Es decir, la identidad visual institucional es un proceso de materialización de la identidad es y lo que quiere reflejar; es una suma de su identidad, su misión, su visión y sus objetivos, Cervera (2008 p. 109) señala:

No debemos olvidar que la identidad consiste en un conjunto de rasgos y atributos, visibles u ocultos, pero tan reales que conforman su esencia única. [...] La identidad contempla el ser y el hacer de la compañía, de forma que la identidad es lo que la empresa es y quiere transmitir. Lo que una empresa quiere comunicar de sí misma: sus productos o servicios, valores, creencias, filosofía

En este sentido, Costa (2003 p. 55) refiere que la identidad visual: “es la primera expresión de la filosofía de la empresa, de sus objetivos generales y de su posicionamiento frente a los públicos, en relación con las otras empresas del sector”. En congruencia con Cervera y Costa, la identidad visual expresa

---

<sup>4</sup> La RAE define a grafismo como: Expresividad gráfica en lo que se dice o en cómo se dice.

componentes de la planeación estratégica, misión, visión, cultura organizacional y objetivos, además de ser una estrategia de diferenciación.

*Así, la planeación estratégica de una institución se encuentra en la identidad visual institucional*, en su dirección y la selección de estrategias, Villafañe (1999 p. 75) señala: La identidad visual es importante en sí misma dentro del proceso de gestión de la imagen de una entidad, especialmente en todo lo que afecta a su identificación como tal y a la diferenciación de otras entidades, ya sean competidoras o no.

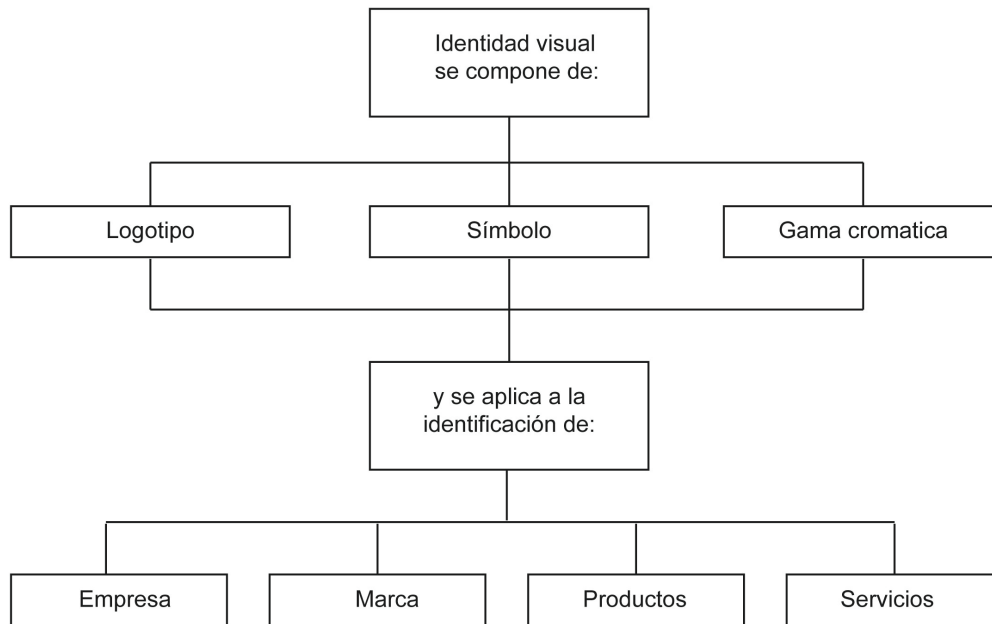
Así, la importancia de la identidad visual recae en varios aspectos, síntesis de identidad, mensaje de comunicación, y la estrecha relación con la imagen institucional, Costa (2003 p. 55) señala que la identidad visual es: “el elemento primordial de la comunicación, el más estable y permanente. Camacho (2008 p. 94) agrega: “La importancia del símbolo es que él abarca y sintetiza al mismo tiempo, por medio de signo visual, todo lo que la empresa o la institución es, así como lo que ella hace y lo que comunica”.

Relacionado a la imagen institucional, Costa (2003 p. 55) señala: “la imagen externa de la empresa es la simbiosis de los siguientes factores: filosofía, objetivos, posicionamiento; Identidad visual; expresión visual y verbal y productos, servicios, gestión, conducta global de la empresa.”

No se debe olvidar que la identidad visual institucional es una acción multidisciplinaria en donde interactúan varios profesionales, Camacho (2008 p. 96) señala que: “La identidad, la cultura y la imagen son los parámetros que han de servir al diseñador. Sobre ellos se construirá y se formalizará la marca gráfica.

La traducción simbólica de la que se ha hablado con anterioridad, se compone de signos visuales como el logotipo, los colores corporativos o la tipografía institucional. En la siguiente figura se pueden observar esos componentes y la función de identificación.

**Figura 3.5** Elementos de la identidad visual



**Fuente:** Costa 2013

Así, el proceso de identificación se puede dar en la empresa en general o temas particulares como la marca, productos o servicios, gracias los componentes de la identidad visual, logotipo, símbolo, colores institucionales.



### 3.3.1 Signos (elementos) de la identidad visual institucional

Como ya se ha mencionado, la identidad visual es un sistema de signos gráficos que traducen la identidad de una institución. Costa (2003 p. 15) define:

Los signos que constituyen la identidad visual de la empresa son el logotipo, el símbolo y la gama cromática [...] En la práctica, hay casos de probada eficacia que utilizan de diferentes maneras estos elementos. Ello indica que no existe una ley apriorística a la cual sujetarse.

**Figura 3.6** Elementos de la identidad visual y escala de significación



Logotipo		Monosémico (tiene un solo significado)
Símbolo		Polisémico (tiene varios significados posibles)
Gama cromática		(no significa)

**Fuente:** Elaboración propia con información de Costa 2003

Para Villafañe (1999 p. 75) los elementos de la identidad visual corporativa son:

1. El logotipo es un diseño tipográfico que constituye la denominación corporativa y, en algunos casos, la marca.
2. El símbolo es una imagen visual que simboliza la identidad corporativa
3. Los colores corporativos son los colores que el programa permite utilizar en la identidad visual.
4. La tipografía corporativa es la familia tipográfica que el programa prescribe como normativa.

Mientras que para Cervera (2008 p. 111) “Los signos de identidad son elementos gráficos simbólicos cuya sola visualización son suficientes para provocar una asociación con la empresa a la que representan. Son de dos clases: lingüísticos (nombre y logotipo) y visuales (símbolo y colores)”

**Tabla 3.1** Signos gráficos de identidad visual institucional

<i>Símbolo:</i>	es la marca o identidad visual, el grafismo icónico y emblemático que reúne todo el significado corporativo de la empresa
<i>Logotipo:</i>	es la forma tipográfica preferente utilizada por la empresa para presentar su denominaciones principal corporativa, y que conforman un estilo grafico específico y le dota de identidad visual propia
<i>Colores corporativos:</i>	es la gama de tonalidad básicas y constantes que sustenta la identidad visual de la empresa en su aspecto cromático
<i>Identificador o conjunto visual:</i>	es la combinación estable y estructurada formada por el símbolo, el logotipo y el color corporativo. Algunos lo denominan escudo o emblema corporativo.

**Fuente:** Elaboración propia con información de Cervera (2008 p. 111)

Sin embargo, Costa (2003 p. 15) señala:

En cada caso, convendrá decidir cómo organizar el sistema de identificación. En esta operación intervienen las siguientes variables:

- La naturaleza y filosofía de la empresa,
- El sector en el que se inscribe,
- El tipo de servicios, bienes o productos que vende,
- La imagen pública que posee o que desea implantar,

- El tamaño de la audiencia,
- La magnitud de la difusión de sus mensajes

Eso nos da pie para interpretar que los signos de identidad visual institucional estarán determinados por la naturaleza de la organización, las acciones que realice y por supuesto del trazado de sus objetivos.

La clasificación de los signos de identidad corporativa de acuerdo a su naturaleza la realiza, Costa (2003 p. 15) donde señala que existen tres tipos: lingüística, icónica y cromática. Obsérvese en la tabla dicha relación.

**Tabla 3.2** Clasificación de los signos de identidad corporativa

Lingüística:	El nombre de la empresa es un elemento de designación verbal que el diseñador convierte en una grafía diferente; un modo de escritura exclusiva llamada logotipo
Icónica.	Se refiere a la marca grafica o distinto figurativo de la empresa, cuyo uso proviene de la costumbre ancestral del acto de marcar con una señal indeleble los objetos y las cosas.
Cromática.	Consiste en el color, o los colores, que la empresa adopta como distintivo emblemático

**Fuente:** Elaboración propia con información de Costa (2003 p. 15)

En el mismo sentido, Cervera (2008 p. 103) señala que: “El discurso corporativo consta de una serie de elementos básicos, que constituyen el programa de comunicación y que son los siguientes”:

- Denominación de la empresa
- Logotipo o forma gráfica de la denominación
- Símbolo gráfico o marca, que suele completar y acampar al logotipo, aunque es habitual que adquiera suficiente identidad como para poder figurar individualmente
- Código cromático institucional
- Tipografía institucional. Complemento del logotipo que se utiliza en la configuración gráfica de los mensajes
- Constantes especiales. Conjunto de constantes geométricas que relacionan entre sí y con el entorno los distintos elementos visuales.
- Código de estilo lingüístico y fonético
- Códigos de estilo audiovisual y literarios

Los signos de identidad visual institucional fundamentales son: logotipo, símbolo (emblema), colores institucionales, tipografía institucional y el conjunto visual institucional que solo es la unión de todos los temas anteriores.

### 3.3.1.1 Logotipo

El logotipo es la representación gráfica del nombre de la organización. En la literatura especializada el logotipo es el tratamiento visual del nombre. A lo anterior Costa (p.74) define: “El logotipo es la forma particular que toma una palabra escrita, o una grafía –generalmente un nombre o un conjunto de palabras-, un grupo o una institución”. Desafortunadamente el logotipo en su uso cotidiano se confunde con el símbolo o imagotipo de la organización.

**Figura 3.7** Ejemplos de logotipos



**Fuente:** Elaboración propia.

En el mismo sentido, Villafañe (p.67) comparte la misma idea que Costa y define: “El logotipo es un diseño tipográfico que constituye la denominación corporativa y, en algunos casos, la marca”.

Un signo determinante de la identidad de cualquier organización persona u objeto es su nombre, el logotipo es así, único e irrepetible, ya que se suma la naturaleza de la organización con la serie de atributos que quisiera comunicar. Costa (p.80) señala que el logotipo es: “el signo primordial de la identidad corporativa, ya que es un elemento verbal por excelente de la comunicación. Los demás signos, icónicos y cromáticos, no hacen sino vincularse estrechamente en el nombre. El logotipo es, así, una palabra / imagen”.

Por lo tanto, el logotipo es el primer mensaje de comunicación de una organización, en el transmite su nombre y una dimensión semiótica y hermenéutica de su personalidad, Chaves (p. 21) define al logotipo como: “la versión grafica estable del nombre de marca [...] Aparte de su obvia función verbal, la tipografía posee una dimensión semiótica no-verbal, icónica, que incorpora por connotación significados complementarios al propio nombre.

### **3.3.1.2 Símbolo**

El logotipo es la representación del nombre de una organización. El símbolo por su parte es una imagen en el estricto sentido icónico, simboliza a la organización en una dimensión semiótica y hermenéutica más profunda. En un ejercicio de síntesis Villafañe (p.67) define: “El símbolo es una imagen visual que simboliza la identidad corporativa”

En una definición más amplia, Costa (p.86) señala que el símbolo 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. El símbolo trabaja como una imagen en un lenguaje exclusivamente visual”.

Costa (p.87) El símbolo, al igual que el logotipo, ejerce una función identificadora, [...] si el logotipo presenta directamente al nombre en forma escrita, el símbolo ejerce una función más compleja y sutil, ya que representa la noción más abstracta de la misma marca,

Costa (p.90) señala que “Existe evidentemente una función simbólica en la marca gráfica de la identidad visual, por cuanto es un elemento sensible que conduce a una realidad compleja, y por cuanto se pretende en él una pregnancia, una cualidad nemotécnica y una fuerza de fascinación que sólo la imagen visual puede ejercer”

### **3.3.1.3 Colores institucionales**

Un signo de identidad fundamental en la identidad visual institucional son los colores. Los colores en una dimensión semiótica otorgan una serie de información, la teoría del color junto con la semiótica da a cada color un significado distinto. El color simboliza entonces un atributo de personalidad. Villafañe (p.67) refiere: “Los colores corporativos son los colores que el programa permite utilizar en la identidad visual. En algunos programas se usan dos tipos de colores corporativos:

1. Colores principales, que normalmente son lo que se emplean para diseñar el logo-símbolo.
2. Colores complementarios, que se utilizan en algunas aplicaciones y en versiones secundarias.

El color o el grupo de colores, sumaran con el resto de signos de identidad con la finalidad de conseguir una identidad visual única que permita distinguir una empresa de la otra, Costa (p.94) define: “la combinación distintiva de colores viene a ser la bandera, en el sentido emblemático o institucional, con la que se identifica una corporación”

Por otro lado, Costa (2011 p.94) categoriza los colores corporativos como gama cromática y señala: “la gama de colores representativa de una empresa, marca o producto, es un eficaz elemento identificador portador de una notable carga funcional y también psicológica”

Costa (2011 p.96) refiere:

La transmisión de mensajes basados en una sistematización de la identidad visual incluye la intervención de esta fuerza comunicacional que es el color. Los efectos del color son dobles: a) ejerce una función simbólica que refuerza a aquellos aspectos psicológicos que se han descrito precedentemente b) Ejerce una función señalética

#### **3.3.1.4 Tipografía institucional**

La RAE, define a la palabra tipografía con dos significados: uno, modo o estilo en que está impreso un texto y dos, clase de tipos de imprenta. La tipografía es el conjunto de tipos con un estilo particular determinador por su creador. En su tesis doctoral, Pérez Mena (2017 p.23) señala que la tipografía institucional en:

Su naturaleza gráfica, que une ojo, mano y pensamiento, la hace, por tanto, testigo y portavoz de su devenir, pudiendo evocar significados de carácter simbólico a través de su forma, con independencia del carácter denotativos que le enmarca el discurso lingüístico. De esta manera en los genes del alfabeto encontramos una naturaleza tipo híbrido; en primer lugar, un componente puramente lingüístico, funcional y sin el cual esta carente de todo sentido y, en segundo lugar, un componente de tipo gráfico, emocional y de gran fuerza expresiva. Es por ello que, siendo embajadora del lenguaje en su dimensión visual, la tipografía, en tanto que sistema alfabético, es intrínsecamente comunicativa”

Entendemos que las letras tienen carácter, espíritu y personalidad (Bringhurst 2004, p.99), partiendo de esto la tipografía tiene un gran sentido comunicador, Herrera, (1994. p.11) señala que: “La familiaridad de su forma, aprendidas por convención y rápidamente decodificables por la sociedad, y su enorme peso emotivo, percibido de manera inconsciente en el acto de lectura, hacen de la tipografía el sistema más completo de comunicación visual.” Pérez (2017), señala que:

Por ese motivo, desde el ámbito corporativo se está empezando a comprender la importancia de la tipografía como componente fundamental de diferenciación en el mercado. Este hecho ha supuesto, que cada vez más, se estén integrando alfabetos corporativos en los programas de identidad visual de las corporaciones como parte de su gestión de marca

En consecuencia, la tipografía institucional, es la selección de la tipografía que utilizara una organización, Villafañe (p.67) menciona que la tipografía corporativa es:

La familia tipográfica que el programa prescribe como normativa. Existen caracteres principales y secundarios como en los colores. Las tipografías se manipulan – condensándolas o expandiéndolas- para individualizarlas y diferenciarlas de otras identidades visuales que puedan utilizar la misma familia tipográfica

### **3.3.1.5 Conjunto visual o identificador**

Villafañe (p.67) El logo-símbolo es la combinación normativa del logotipo y del símbolo y expresa la identidad visual corporativa

Costa (2011 p. 99) define al identificador como: “el conjunto que integra los signos básicos de identidad visual y forma una totalidad: el logotipo, el símbolo y los colores distintivos. El identificador resulta de este conjunto de signos y se presenta en una forma perfectamente definida, generalmente única y estable, que se empleará sistemáticamente en la identidad visual de empresas e instituciones”

Costa 2011 (p.99) señala: “Del signo se pasa, así, a una combinación estable de signos que forman un todo, es decir, un supersigno. El identificador es el supersigno de identidad por excelencia; en él subyace un patrón formal o esquema estructurado que establece la estabilidad perceptiva de la identidad”



### **3.3.1.6 Manual de identidad visual institucional**

El manual de identidad visual institucional es el documento que agrupa todos los esfuerzos relacionados al tema, en él se encuentra los signos de identidad visual básicos, las normas de utilización, y las políticas de uso entre otras. Costa p.107 señala:

El sistema de identidad visual de la empresa no sólo comporta signos simples, leyes de estructura y una normativa claramente explícita, sino también un conjunto de técnicas de aplicación.

Todo esto reúne en forma exhaustiva y precisa en el manual, que es un instrumento especialmente normativo, funcional. El manual contiene los elementos simples de identidad (logotipo, símbolo, gama cromática), los elementos secundarios de estructura (formatos, tipografías, módulos, pautas) y los criterios combinatorios, estrictamente definidos para la aplicación correcta del sistema

El manual de identidad entonces es un instrumento de gestión de la identidad visual institucional, se plantea para ser consultado por todo aquel que requiera realizar una acción relacionada con la identidad visual, Costa p.107 señala:

El manual de identidad visual, que abarca y organiza la totalidad de los elementos que constituyen el sistema, se dirige a todos los usuarios eventuales que deben conocer las reglas que han de asegurar una utilización racional y eficaz de los elementos de identidad en todas sus posibilidades de aplicación. El manual está a disposición de los distintos usuarios de la empresa a través del departamento responsable del programa de comunicaciones.

### 3.3.3 Funciones de la identidad visual corporativa

La identidad visual institucional persigue como objetivo diferenciar a una organización de otra por medio de los signos visuales de identidad (logotipo, símbolo, colores entre otros) Villafañe (1999 p. 75) señala: “La función de identificación se refiere a la principal exigencia que tiene que cumplir una identidad visual: la de asegurar, en primer lugar, el reconocimiento y de su identidad corporativa y, posteriormente, la de identificar sus productos, sus dependencias y sus mensajes”. Una identidad visual, además de identificar a una organización, debe diferenciarla del resto.

Si la identificación de una organización con su logo-símbolo y la capacidad de diferenciar una identidad visual de otras son funciones importantes, no lo es menos la función de memoria, que exige que la identidad visual se recuerde y permanezca el mayor tiempo posible en la memoria de los públicos. Villafañe (1999 p. 75) señala que: “la función asociativa debe asegurar el vínculo entre la identidad visual y la organización”.

Otras funciones de la identidad visual institucional, se encuentran inmersas en los principios de identidad visual. En la tabla 5, Villafañe (1999 p. 75) explica cada uno de los principios y su relación

**Tabla 3.3** Principios de la identidad visual corporativa.

1. El principio simbólico	Establece la relación que debe existir entre la identidad de una organización y su traducción formal a través de la identidad visual corporativa. La identidad visual debe ser un símbolo, no puede ser ni un signo ni una representación
2. El principio estructural	Se refiere al orden y a la coherencia interna que un programa de identidad visual necesita para cumplir su misión. Este tipo de programas los constituyen una serie reducida de elementos básicos –las constantes universales de identidad visual y un código combinatorio, que estable los procedimientos de combinación de los primeros

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pregnancia de la forma</li> <li>• Composición plástica</li> </ul>
3. El principio sinérgico	El principio se refiere a la necesaria armonía que debe existir entre la identidad visual y el resto de los programas que tratan de configurar una personalidad publica bien definida de la compañía
4. El principio de universalidad	No anclada en factores excesivamente particulares de tipo temporal, geográfico o cultural que podrían perjudicial su utilización fuera del contexto en el que fue creada

Fuente: Villafañe (1999 p. 75)

La función simbólica, se refiere entonces a la asociación entre la personalidad de la organización con la manifestación grafica de la identidad institucional, es decir el logotipo o símbolo que utilice la organización debe ser la expresión de la naturaleza de la organización.

La función estructural, refiere a la representación gráfica es decir a la armonía visual, en composición, colorimetría y forma buscando la estética propia del signo visual identificador.

La función de sinergia-armonía, hace énfasis que la debe existir una relación entre la identidad visual institucional de la organización con el resto de los esfuerzos de comunicación.

La función de universidad señala que la identidad visual institucional debe estar anclada a conceptos universales, sin que los factores culturales o particulares participen

A lo anterior, la función de la identidad visual tiene varias relaciones que van desde las estéticas, estructurales y semióticas. Todas están permiten dotar a una organización de una personalidad gráfica, para poder distinguir de una de la otra.

### **3.3.4 Desarrollo de un Programa de Identidad Visual Institucional**

Costa (2003 p. 15) explica: “un plan de creación e implantación de una imagen comporta una tarea de cadena, que abarca diversos aspectos de la actividad empresarial, y que debe regirse bajo un criterio esencialmente integrador”.

1. El punto de partida de un programa de identidad es la definición del auto concepto de la empresa: su filosofía y objetivos, tanto institucionales como comerciales, en función de la imagen futura que habrá que implantar y que deberá corresponder y transmitir eficazmente la verdadera personalidad, calidad y dimensión de la empresa
2. El segundo paso es el análisis de la imagen existente mediante los métodos clásicos: exploratorios, dimensionales y de estabilidad. En seguida se procede a la comparación entre la imagen ideal o futura y la imagen actual; se detectan las desviaciones y se estable los principios para un plan corrector.
3. El tercer paso será el estudio del sistema de comunicaciones actual de la empresa, del cual es posible hacer un modelo donde simulen circuitos, itinerarios y canales. Así como su dimensión espacio temporal. Paralelamente se analizarán los materiales que circulan por el sistema, con lo que se puede proceder a tres clases de análisis: estadísticos, de contenido y cualitativo.

Costa (2003 p. 56) señala: “Todo programa de identificación visual, es decir, el conjunto de signos de identidad que serán creados y aplicados interpretando el criterio vector de la alta dirección, debe ajustarse a cuatro premisas fundamentales; coherencia, exclusividad, perceptibilidad y duración”

La identidad visual institucional es más que la representación gráfica de una empresa, parte de los elementos simples de identidad como son: logotipo, símbolo o colores institucionales, sin embargo, para realizar la función de identificación y estética se tienen que hacer políticas y normativas para su utilización.

El sistema de identidad visual de una institución por lo tanto debe pasar por etapas administrativas para su correcto funcionamiento, planeación, organización, dirección y control. La planeación de la identidad visual institucional, comienza desde la dirección de la organización, conociendo los objetivos y metas de la misma. La implementación del sistema de identidad visual estará regulada tanto en dirección, como organización y finalmente el control periódico de la imagen institucional se transforma en un indicador para observar el correcto funcionamiento de la identidad visual institucional, a todo lo anterior podemos deducir que existe un proceso de planeación estratégica para la imagen institucional.

La planeación estratégica de la identidad visual podría ser una herramienta de gestión para vincular los esfuerzos de la planeación estratégica con los conceptos creativos de la identidad visual institucional y así crear una estrategia desde el punto de vista de la identidad y la planeación. En el siguiente capítulo, se observará la relación entre la planeación estratégica con la identidad visual institucional e imagen, en una institución de educación superior.

## **Capítulo 4. Planeación estratégica de la imagen institucional**

### **4.1 Generalidades de la estrategia y la imagen institucional**

En el actual contexto de competitivas y diferenciación. La comunicación, es un tema valioso tanto para las empresas como las instituciones, cada vez la planeación de las organizaciones es más profunda, los objetivos pierden relevancia si no se analizan e investigan otros temas relacionados con la organización, Rodríguez (2010 pág. 120) señala que: “El desarrollo de productos y de estrategias de comunicación son dos de los elementos más importantes en el crecimiento de las empresas contemporáneas”. El autor manifiesta la comunicación como un elemento de trascendencia para la adecuada administración de una organización.

Continuando con la importancia de las estrategias de comunicación y la necesidad de diferencias, Cervera (2008 pág. 109) refiere:

La necesidad de identificación de cada marca ha creado a su vez la necesidad de normalizar la correcta y homogénea imagen de las empresas (con la colaboración de la teoría de la información, de la psicología, de la semiótica, de la lingüística y otras disciplinas), con dos objetivos básico

1. Crear una imagen propia, clara, atractiva, de fácil memorización y gran poder distintivo
2. Mantener dicha imagen de una forma homogénea y coherente en todas las situaciones, dando las normas oportunas para ello.

Tanto la identificación como la generación de valor, permiten deducir que actualmente es necesario tener recursos humanos enfocados en las estrategias y estrategias relacionados con las personas, Rodríguez (2010 p. 108) señala: “Actualmente, las empresas requieren personas que, además de dominar una profesión es sus aspectos técnicos y formales, sean capaces de estructurar estrategias pertinentes para otorgar a la empresa una ventaja competitiva en su totalidad”.

Por lo tanto, existe una preocupación entre los vínculos de las personas con las estrategias, una forma de generar un lazo es por medio de la comunicación, Rodríguez (2010 p. 108) refiere que “es necesario estructurar un proceso y una estrategia para poder establecer vínculos con otras personas que permitan tanto la comunicación como la evaluación”

Villafañe (1999 p. 75) Sin duda alguna entre una de las tareas más complejas dentro de la de las estrategias de identidad visual que decida acometer una empresa esta lo que los anglosajones denominan *branding*, es decir, la adecuación de la identidad visual a la estructura de la entidad

**Estrategia monolítica** se caracteriza por la utilización de una denominación corporativa y un estilo visual únicos en todas sus manifestaciones corporativas convirtiendo a si a la marca en uno de los activos más importantes ara la empresa.

**Estrategias de respaldo** es propia de las organizaciones constituidas por diversas compañías que siguen estrategias comerciales y organizativas diferentes pero que se beneficia de la capacidad prescriptiva de la matriz al expresar, aunque sea de manera discreta, su vinculación con esta.

**La estrategia de marcas** se da cuando la organización posee diversas marcas que operan con total independencia en el mercado, compitiendo entre ellas y además se expresa la vinculación de con la matriz.

## **4.2 Planeación estratégica de la imagen corporativa**

El tema de planeación estratégica de la imagen corporativa es analizado por diversos autores para efectos de la presente investigación, se analizaron tres propuestas, 1) Modelo de planeación estratégica de la imagen corporativa de Capriotti, 2) Modelo de Gestión estratégica de la imagen corporativa de Villafañe; y finalmente 3) Planificación estratégica de la imagen de empresa de Sanz de la Tajada.

### **4.2.1 Modelo de Planeación estratégica de la imagen corporativa de Capriotti**

Paul Capriotti, desarrolla en su obra, Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa, una reflexión sobre la imagen corporativa. En su libro, el autor hace dos partes de información: 1. Los Fundamentos de la Imagen Corporativa, y 2. La Planificación Estratégica de la imagen Corporativa. Para fines del presente trabajo de investigación se analizará la segunda parte del libro de Capriotti. El mismo autor nos acerca hacia el contenido de la segunda parte:

[...] en la cual plantearemos un modelo de actuación global para las organizaciones, partiendo del análisis de la situación, para llegar a definir el perfil corporativo y luego poder comunicarlo a los públicos. De este modo, se presentará una metodología de acción para una compañía, para intentar influir en la Imagen Corporativa que se formen o que tengan los públicos de la organización” (Capriotti 2013 p. 14)

#### **4.2.1.1 La estrategia de la imagen, elementos básicos y ejes claves.**

La estrategia de la Imagen Corporativa, tiene como finalidad la actuación planeada y coordinada de las acciones de una organización para lograr una Imagen Corporativa congruente entre los públicos y los intereses de la organización, acorde a sus objetivos y metas. Todas esas acciones darán lugar al Plan Estratégico de la Imagen Corporativa, dicho plan tiene sus bases en los elementos básicos de la



estratégica de la imagen (organización, públicos y competencia), en los ejes de la estrategia de imagen (identificación, diferenciación, referencia y preferencia) y en las etapas del plan estratégico (análisis, definición y comunicación)

El autor señala que existe tres elementos básicos para la construcción de la estrategia de la imagen (Capriotti 2013 p. 135)

1. *La organización*, que es el sujeto que define la estrategia, quien realizará y planificará toda la actividad dirigida a crear una determinada imagen en función de su Identidad como organización

2. Los Públicos de la organización, que son los que se formaran la Imagen Corporativa y, por tanto, hacia quienes irán dirigidos todos los esfuerzos de acción y comunicación para lograr que tenga una buena imagen; y

3. La Competencia, que será la referencia comparativa, tanto para organización como para los públicos, ya que dichas organizaciones también realizarán esfuerzos para llegar a los públicos, y que en muchos casos pueden ser contradictorios con los realizados por nuestra propia organización

En el mismo sentido, y tomando en referencia los elementos básicos de la estrategia de imagen se puede definir a los cuatro ejes de la estrategia, o ejes claves de la Estrategia de Imagen Corporativa: identificación, diferenciación, referencia y preferencia, Capriotti (2013 p.136) define a cada uno de ellos:

Identificación: la organización buscará lograr que sus públicos la reconozcan y sepan sus características (quién es), que conozcan los productos, servicios o actividades que realiza (qué hace) y que sepan de qué manera o con que pautas de trabajo o comportamiento hace sus productos o servicios de la organización (Cómo lo hace).

Diferenciación: Además de “existir” para los públicos, la organización deberá intentar que sea percibida de una forma diferente a las demás, ya sea en lo que es, en lo que hace o como lo hace. Es decir, la compañía deberá intentar lograr una diferenciación de la competencia en su sector

Referencia: tanto la identificación como las diferencias buscaran que la organización se posicione como Referente de Imagen Corporativa del sector empresarial mercado o categoría en la que se encuentra la compañía. Constituirse como Referente de Imagen significa estar considerado por los públicos como la organización que mejor representa los atributos de una determinada categoría o sector de actividad.

Preferencia: la identificación, la diferenciación y la referencia de la imagen deben intentar alcanzar la preferencia de los públicos. La organización no solamente debe esforzarse en ser conocida, sino que debe buscar ser preferida entre sus pares, es decir, debe ser una opción de elección válida. [...] La preferencia es un concepto básico en la estrategia de Imagen Corporativa, ya que nos permitirá optar al liderazgo, que debe ser un objetivo importante dentro de la estrategia global de la organización

#### **4.2.1.2 Etapas de planeación estratégica**

Sumado a lo anterior, el Plan Estratégico de Imagen Corporativa, tiene tres grades etapas: *El Análisis del Perfil Corporativo*, (el estudio de la personalidad de la organización, de la competencia y los públicos de la organización, así como la imagen que tiene cada uno de ellos acerca de la organización). Seguido de, *La Definición del Perfil Corporativo* (definición de los atributos básicos de identificación de la organización, para alcanzar la identificación, diferenciación, referencia y preferencia). Y, por último, *La Comunicación del Perfil Corporativo* (la definición de las estrategias y mensajes de comunicación para los diferentes públicos de la organización)

##### **4.2.1.2.1 Análisis de Perfil Corporativo**

De acuerdo a Capriotti, esta es la primera fase de la planeación estratégica de la imagen corporativa, toda organización deberá conocer qué es, qué hace y como lo hace con la finalidad de reconocer y estudiar elementos que le ayuden a definir su Identidad Corporativa, así como estudiar que mensajes transmite a sus diferentes públicos la organización con la finalidad de generar, implementar y mantener un

programa de Identidad corporativa integral y congruente. En esta fase se realizan dos tipos de análisis: análisis interno y análisis externo

#### **4.2.1.2.2 Análisis interno**

El análisis interno se divide entonces en dos segmentos: la definición de la identidad corporativa y la comunicación de la identidad corporativa. Por su parte, la definición de la identidad corporativa se deberá analizar: la filosofía corporativa (misión, visión, valores) y la cultura corporativa, Capriotti (2013 p. 147) define: “conjunto de normas, valores y pautas de conducta, compartidas y no escritas, por las que se rigen los miembros de una organización, y que se reflejan en sus comportamientos”

En el segundo punto de análisis, la comunicación de la identidad corporativa, con la finalidad de conocer cómo es que la organización comunica su identidad corporativa, ¿Qué se comunica? ¿Cómo se comunica? ¿Por qué medio nos comunicamos?, por lo tanto, este análisis estudia, los mensajes emitidos, los medios de comunicación y los soportes comunicativos. Capriotti (2013 p. 167) señala que existen dos sistemas de identificación: Sistema de identificación de instrumentos de comunicación y sistemas de conceptos comunicados, el mismo autor explica:

1. Sistemas de identificación de los instrumentos de comunicación de la organización: es decir, el análisis de las formas por medio de las cuales la compañía hace llegar sus mensajes o conceptos a los diferentes públicos con lo que tiene relación. Esta identificación debe hacerse en la doble vertiente comunicativa de toda entidad: la conducta corporativa y acción comunicativa propiamente dicha.

Es decir, reconocer los aspectos comunicativos de la conducta corporativa, las situaciones que comunican los valores o creencias de la organización, por ejemplo: atención personal, atención telefónica, la conducta de sus trabajadores, los mensajes que emitan por medio de su comportamiento

El valor de cada medio o soporte y su evaluación, la identificación de los medios más eficientes para la transmisión de identidad, sus ventajas y áreas de oportunidad y el impacto en sus diferentes públicos, cuales resultan idóneos con la finalidad de elegir de manera correcta instrumentos, mensajes y medios para cada transmisión de información y los diferentes públicos.

Por otro lado, el autor explica los sistemas de identificación de los conceptos transmitidos por la organización: “implica el reconocimiento de los conceptos básicos comunicados a los diferentes públicos de la compañía a través de las diferentes opciones de comunicación” (Capriotti, 2013 p. 168) en este sistema se observan:

- La identificación de los conceptos comunicados, los mensajes comunicados, ¿qué es lo que comunicamos? ¿Qué hemos comunicado? ¿Qué estamos comunicando? También se tiene que identificar la transmisión de información de la conducta corporativa y los aspectos de acciones comunicativas (que se dice en los folletos, página web o publicidad de la organización).
- Analizar la Intensidad de los conceptos comunicados, conocer el tamaño o el volumen de comunicación realizado, que concepto de comunicación es el que se le ha brindado mayor énfasis
- Evaluar la dispersión de los conceptos comunicados, es decir conocer el grado de homogeneidad de las ideas comunicadas, buscando coherencia y congruencia en la comunicación de la identidad institucional.

En resumen acerca de los sistemas de información de comunicación, Capriotti 2013( p.169 ) menciona que: “todo ello nos permitirá tener una información adecuada que nos facilite el establecimiento de Sistema de planificación, ejecución y control de la comunicación corporativa global de una organización que nos lleve a ser más eficientes en su utilización para actuar sobre la imagen corporativa de una compañía”, en el mismo sentido no podemos olvidar que se está haciendo una alusión directa al proceso administrativo.

#### **4.2.1.2.3 Análisis externo**

Con la finalidad de crear un sistema de Identidad Corporativa fundamentado, a la par de realizar un estudio interno, se deberá realizar un esfuerzo investigando las características de los públicos relacionados con la institución y la competencia, las ideas y la percepción que tienen de la organización, a dicho análisis se le conoce como análisis externo. De acuerdo con Capriotti (2013 p. 170) “El análisis externo consta de tres partes: 1) El análisis de los públicos de la organización 2) El análisis de la Competencia y 3) El Análisis de la Imagen Corporativa”

1. El Análisis de los públicos de la organización. El análisis externo, tiene como finalidad estudiar a los públicos relacionados con la organización, que características tienen, en qué grado están involucrados con la institución, si forman parte de otros grupos, o que mensajes perciben de la organización. Capriotti (2013 p. 171) señala que el análisis de los públicos de la organización: “está compuesto de tres partes: a) El estudio de la estructura de públicos de la organización; b) El estudio de la infraestructura de los públicos de la compañía; y c) El estudio de las características de cada uno de los públicos”

2. El análisis de la competencia, se estudian aquellas organizaciones que satisfacen necesidades similares a la organización, en un mismo mercado, categoría o sector, conocer pensar y respetar a los competidores serán claves para poder realizar la planeación estratégica de la imagen corporativa. Capriotti (2013 p. 177) señala: “visto de la óptica de la estrategia de imagen corporativa, tiene como objetivo establecer quiénes son los competidores, cuáles son sus capacidades y cuál es su estrategia de imagen corporativas. Estos tres aspectos son lo que deben ser evaluados con el fin de obtener información acerca de los competidores”

3. El análisis de la imagen corporativa, este apartado estudia la imagen que perciben los públicos sobre la organización y la competencia. Este análisis consta de dos estudios: a) el estudio de notoriedad y b) el estudio del perfil de imagen corporativa.

#### **4.2.1.3 Definición del perfil de identificación corporativo**

En la segunda etapa, se deberá definir el perfil de identificación corporativa, es decir los atributos relacionados a la organización, buscando la diferenciación e identificación de los públicos de la organización. Capriotti (2013 p.195) señala:

el perfil de identidad se constituye como un elemento estratégico de la organización, dirigida a la generación de una Imagen Corporativa fuerte, coherente, diferenciadora y atractiva para los públicos. En última instancia, definir el perfil de identidad es establecer la estrategia de la imagen corporativa de la organización [...] El perfil de Identificación corporativo es un *Core Value Proposition* o sea, un conjunto de valores o beneficios que la organización ofrece a sus públicos. La organización, pues, se transforma para los públicos en un *Value Pack*. Es decir, la empresa se constituye como un conjunto de valores, soluciones o beneficios que ofrece a los públicos de la entidad

Para comenzar la creación del perfil de identificación, se tiene que estudiar algunos aspectos; fortalezas y debilidades de la imagen institucional, así como el establecimiento de los escenarios estratégicos de imagen posibles<sup>5</sup>, así como establecer la estrategia global de imagen a seguir.

La estrategia global de imagen corporativa, es entonces la decisión a tomar de los elementos de análisis anteriores, el análisis FODA y el establecimiento de escenarios, Capriotti (2013 p. 204) sintetiza:

---

<sup>5</sup> Escenario 1. No hay un referente de imagen corporativa  
Escenario 2. Nuestra empresa es el referente de la imagen corporativa  
Escenario 3. Hay un referente de imagen corporativa débil  
Escenario 4. Hay un referente de imagen fuerte

todo el planteamiento estratégico de imagen corporativa debe ir dirigido a generar identificación y diferenciación, establecerse como referente de imagen y lograr la preferencia de los públicos de la organización [...] Dentro de la estrategia global de imagen corporativa podemos encontrar tres posibles estrategias: a) estrategia de asociación, b) la estrategia de diferenciación propiamente dicha, y c) la estrategia mixta”

**Tabla 4.1. Estrategias de Imagen Corporativa**

	La estrategia de asociación	su objetivo no es añadir o crear nuevos valores para los públicos, sino que lo busca es imitar u seguir al referente de la imagen del sector	Es una estrategia más fácil de llevar adelante, que garantiza probablemente, la identificación de la organización, pero no asegura la diferenciación ni la preferencia en relación con las otras entidades competidoras en el sector, y llegar a la referencia es altamente improbable.
	La estrategia de diferenciación,	las organizaciones buscan crear y gestionar diferencias, añadiendo valor para los públicos y demarcándose de las compañías competidoras	Es una dirección más difícil, pero más sugestiva, con la cual podremos lograr identificación y diferenciación, pero también la preferencia por parte de los públicos y una mayor probabilidad de alcanzar el propósito de convertirnos en referentes del mercado
	La estrategia Mixta,	en la cual una organización, para hacerse un hueco en el mercado, opta en principio por una estrategia de asociación hasta lograr una posición consolidada,	Esta es una buena opción, pero debemos tener en cuenta que, al asumir valor que tiene o asume el referente, es decir, en cierto modo estaremos reforzando al líder y a su posición de hegemonía.

		para luego cambiar hacia una estrategia de diferenciación, que le permita alejarse del líder y competir abiertamente con él.	
Estrategia de elección de atributos.	Diferenciación por atributos tangibles:	es aquella estrategia basa en las diferencias generados por medio de las características físicas de los productos, por el precio, por el sistema de distribución	Esta estrategia es de carácter más racional y se presta más a posibles comparaciones, por medio del análisis de las características específicas propuestas por las organizaciones.
	Diferenciación por atributos intangibles,	es aquella que se sustenta en atributos vinculados más a la creencia que al análisis, como pueden ser la calidad, el liderazgo, la seguridad, los valores sociales, etc.	Esta estrategia tiene un carácter más emocional y por ello es menos susceptible de comparación, ya que está basado en la creencia, es decir que la gente cree en que la empresa tiene esa cualidad, si una empresa logra ser asociada a un atributo intangible es un logro muy importante

Fuente: Elaboración propia

#### **4.2.1.4 La definición del Perfil de Identificación Corporativo (PIC)**

1. Establecer la combinación de atributos corporativos deseados de la organización, tanto de carácter comercial (como podrían ser la calidad, el servicio al cliente, la buena relación calidad-precio, la tecnología), como también de carácter social (como por ejemplo la responsabilidad ciudadana, la ética corporativa, el respeto al medio ambiente, etc.).



2. Establecer el nivel de reconocimiento deseado en los públicos para cada uno de los atributos. Es decir, tendremos que definir el grado de intensidad que se desea.

Capriotti (2013 p. 209) señala:

Con la definición de la combinación de los atributos deseados y la determinación del nivel de reconocimiento esperado de cada uno de ellos por parte de los públicos, podremos establecer el Perfil de identificación corporativo deseado por la organización. Este PIC será la identidad a comunicar por la organización, es decir, el eje comunicativo de la compañía. Por tanto, será el contenido de los mensajes que los públicos recibirán por medio de los diferentes canales de comunicación que la organización establecerá”

Asimismo, después de definir el PIC, es favorable realizar una adaptación a los diferentes tipos de públicos de la organización, pensando en los atributos que cada público considere como fundamentales, buscando un ajuste específico en las particularidades de cada usuario, permitiendo también una coherencia en los mensajes emitidos y lograr una imagen institucional más particular en cada una de nuestras audiencias.

En el mismo sentido, la evaluación del PIC, buscare cuatro planteamientos para su correcto funcionamiento: comunicable, relevante, útil, sostenible y asumible. Capriotti (2013 p. 213) define cada uno de ellos:

1. Comunicable. Se debe poder transmitir con facilidad, y los públicos tiene que poder reconocerlo en las diferentes manifestaciones comunicativas de la organización
2. Relevante / Valioso. Debe hacer referencia a cuestiones que sean importantes para ellos. Los atributos incorporados en él deben ser atractivos para los públicos.
3. Único. Debe ser diferente al de las demás organizaciones competidoras, ya que, si no fuera así, perdería toda su razón de ser.
4. Sostenible. a) Ante la competencia, Durable, difícil de copiar en un plazo relativamente largo de tiempo [...] b) ante los públicos, Creíble, que los públicos no consideren al PIC como falso o imposible
5. Asumible. El PIC debe ser asumible a nivel de costos, ya que proponer una cosa y luego no cumplirla por la inversión sería muy alta puede ser un golpe negativo para la empresa.

#### **4.2.1.4 Comunicación del perfil corporativo**

La última fase de acuerdo al desarrollo de la Planificación Estratégica de la imagen Corporativa de Capriotti, es la comunicación del perfil corporativo, después de definir el Perfil de identificación corporativa, éste se tiene que transmitir a los públicos de la institución, Capriotti (2013 p. 215) señala:

Comunicar, a nivel de la Imagen Corporativa, significa Comunicar la identidad y la diferencia. La comunicación es la única forma de que los públicos conozcan nuestras características y nuestras diferencias con la competencia. Si no comunicamos la diferencia, no hay diferencia. Es decir, la comunicación adopta una perspectiva claramente diferenciadora, que nos permita lograr la aceptación, la confianza, la referencia y la preferencia de los públicos de la organización [...] La comunicación del PIC de la organización debe ser planificada desde la perspectiva de que todo lo que la empresa diga o haga está comunicando una determinada forma de ser.

##### **Premisas de Comunicación del PIC**

- La imagen corporativa es cuestión de todos
- Todo comunica en una organización
- La comunicación del PIC debe estar integrada
- La comunicación del PIC es generadora de expectativas
- La comunicación del PIC debe ser proactiva
- La comunicación del PIC debe estar en función de los públicos de la organización

##### **La estructura básica de la comunicación del Perfil de identificación corporativo Capriotti (2013 p.218)**

El núcleo comunicativo, que es lo que se quiere transmitir a los diferentes públicos de la organización, conformado por el concepto comunicativo (el mensaje central a transmitir) y el estilo comunicativo (la forma en que comunicará el mensaje corporativo)

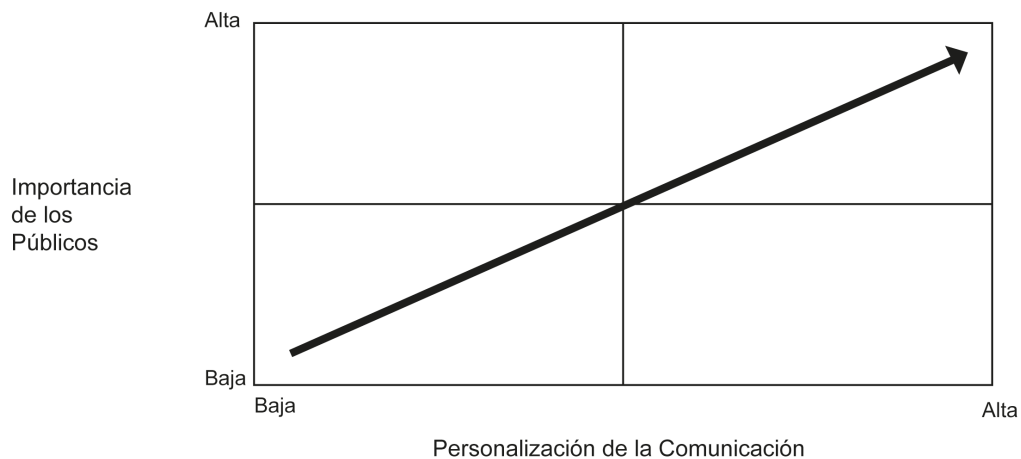
Las Formas Comunicativas, que son las diferentes posibilidades de comunicación de las que dispone la organización para llegar a sus públicos, que pueden ser su Conducta Corporativa y su Acción Comunicativa, ya sea tanto a nivel Interno como Comercial e Institucional.

Los Soportes Comunicativos, que son las diferentes actividades, soportes e instrumentos concretos por medio de los cuales se ponen en práctica las formas comunicativas y se transmite el núcleo comunicativo (Publicidad, Patrocinio, Comunicación en el Punto de Venta, Relaciones Públicas, Marketing Directo, etc.)

### **Estrategia General de Comunicación del PIC. Capriotti (2013 p.219)**

A la hora de establecer los parámetros básicos sobre los que edificar la comunicación del PIC, es conveniente determinar la estrategia global a seguir. Para ello, deberemos tomar en cuenta 2 aspectos: a) Por una parte, se deberá considerar la importancia relativa de cada uno de los públicos de la organización, estableciendo un cierto grado de prioridad entre ellos. La prioridad no está referida a una cuestión temporal, sino vinculada a la importancia de cada público. b) Por otra parte, la personalización de la comunicación, es decir, el grado de «distanciamiento» que tendremos con cada público, sobre todo en la selección y utilización de las diferentes formas de comunicación

**Figura 4.1.** Relación entre públicos y comunicación

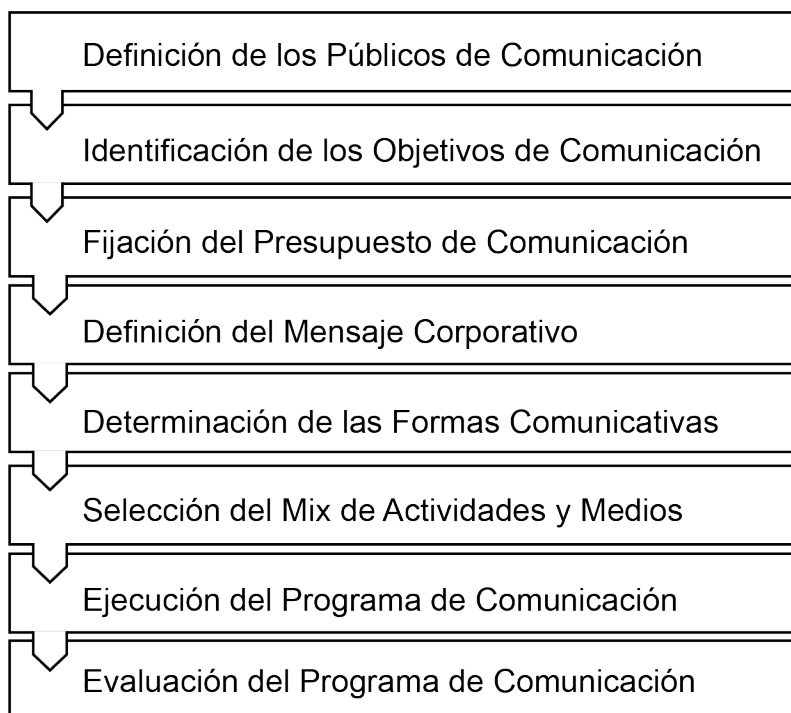


**Fuente:** Capriotti 2013.p.219

## El plan global de comunicación del PIC. Capriotti (2013 p.221)

El Plan Global de Comunicación del PIC representa el proceso de planificación global de toda la actividad comunicativa de la organización, que permita transmitir el Perfil de Identificación Corporativa de la empresa para influir en la formación de la Imagen Corporativa, pero también que colabore en el logro de los objetivos finales de la compañía. Para ello, el Plan Global de Comunicación del PIC se dividirá en 8 etapas: a) la definición de los públicos, b) la identificación de los objetivos de comunicación, c) la fijación del presupuesto de comunicación, d) la definición del mensaje corporativo, e) la determinación de las formas comunicativas de la organización, f) la selección del mix de actividades y de medios/soportes de comunicación, g) la ejecución del Programa de Comunicación, y h) la evaluación del Programa de Comunicación.

**Figura 4.2** Proceso de Plan Global de Comunicación.



**Fuente:** Elaboración propia con información de Capriotti (p.221)

El autor aporta una metodología de trabajo para abordar el tema de la Imagen Corporativa de una organización, que se puede dividir en tres acciones: pensar,

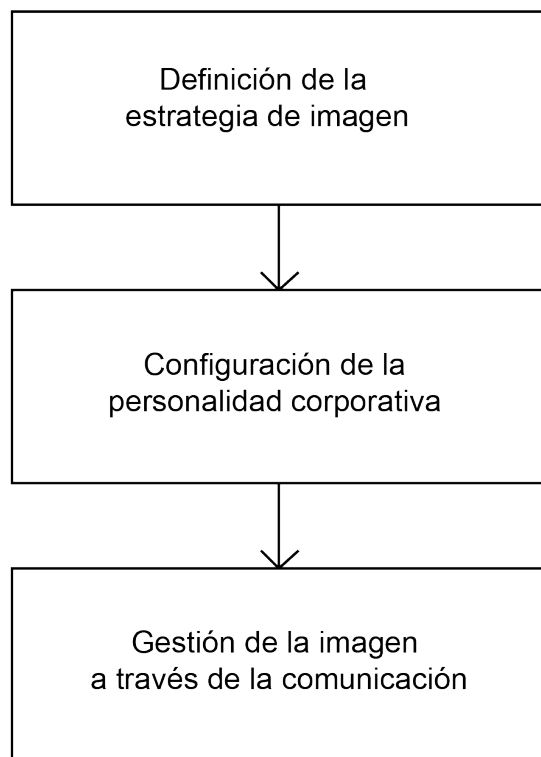
hacer y comunicar. Pensar, a partir de analizar la situación actual de una organización (competencia, rasgos de identificación); hacer, generando acciones por medio de la conducta de la organización, que se expresa también en sus productos o servicios; comunicar, la transmisión de la identidad por medio del carácter simbólico y las estrategias de comunicación para todos sus públicos.

#### **4.2.2. La gestión estratégica de la imagen corporativa de Villafañe**

Villafañe desarrolla un modelo de gestión estratégica de la imagen corporativa, el mismo opina que su virtud, es su simplicidad. El autor define tres etapas sucesivas: 1) la definición de la estrategia de imagen 2) la configuración de la personalidad corporativa 3) la gestión de la imagen a través de la comunicación. Villafañe (1999 p.35) define cada una de las etapas:

1. La definición de la estrategia de la imagen que la empresa va a seguir en el futuro exige determinar su imagen actual y su imagen intencional. [...] una estrategia de imagen es el conjunto de acciones que una organización acomete para lograr una imagen intencional que favorezca la satisfacción de sus metas corporativas.
2. Después de definir la estrategia de imagen es necesario configurar una personalidad pública o corporativa acorde con esa estrategia, que identifique y diferencie a la empresa y que la dote de una visibilidad pública suficiente para desarrollar la estrategia de imagen definida [...] En esta segunda etapa del modelo de gestión que estoy proponiendo habrá que crear un patrón de normas corporativas que regule la identidad visual, comunicación y cultura: a) Programa de identidad visual, b) Manual de gestión de comunicación, c) Programa de cambio cultural
3. La tercera y última etapa es la gestión de la imagen a través de la comunicación. Si bien es cierto, como he insistido hasta ahora, que la imagen es también el resultado del comportamiento y la cultura corporativa, la comunicación es el medio más específico para intentar controlar la imagen, y a que tanto el comportamiento como la cultura cambian con mucha dificultad y el cambio exige un tiempo considerable. Los instrumentos específicos de esta última etapa son dos programas de comunicación: a) programa de comunicación corporativa, y b) plan de comunicación interna.

**Figura 4.3** Modelo de Gestión estratégica de la imagen corporativa de Villafañe



**Fuente:** Elaboración propia con información de Villafañe (1999) p.35

#### **4.2.3 Planificación estratégica de la imagen de empresa de Sanz de la Tajada**

Sanz de la Tajada, (1994 p. 215) valoriza a la comunicación como la unión entre la identidad proyectada y la imagen percibida, soportada por una política de imagen y una concepción estratégica, es decir que determina los contenidos para los públicos, él explica:

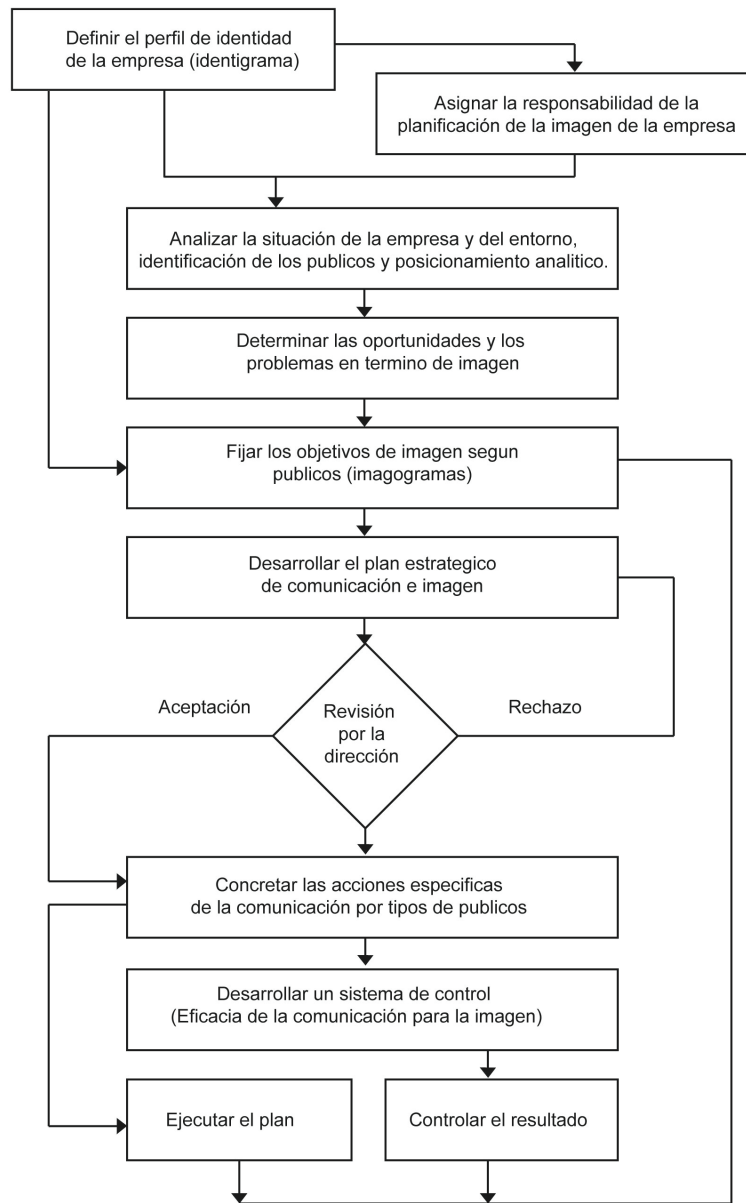
La planificación de la imagen, en la medida que supone la elaboración de un plan estratégico de actuación futuro, a corto, a medio o a largo plazo, debe contener, en un documento escrito, la exposición detallada de: a) las acciones a ejecutar por la empresa en terreno de

la comunicación institucional al servicio de la imagen, las cuales deberán estar programadas en función del tiempo; b) los objetivos de imagen correspondientes, definidos y matizados con anterioridad ad hoc, auditoria de imagen, posicionamiento perceptual y preferencias ideales de los públicos; c) la política de imagen, que debe ser coherente con la política de identidad y la política general de empresa y, que define la actividad y ejecución empresarial en función de objetivos previamente fijados

En el mismo sentido, el plan de comunicación e imagen de una institución es un documento que integra de forma sistemática y estructurada, en donde se definen los objetivos, se enlistan las acciones y los medios, con la finalidad de alcanzar las metas de comunicación de la propia organización, es importante señalar las siguientes características: a) El plan de imagen es un documento escrito b) se necesitan ciertos análisis y estudios para su formación c) no es posible hacer transformaciones a largo plazo pero si acciones a corto plazo d) los medios y las acciones están en congruencia con la estrategia de comunicación e) el objetivo es prioridad f) la política de imagen debe ser eficiente.

La imagen así se convierte en un elemento estratégico de la empresa, debe proyectar una identidad a cada público por medio de atributos que ella misma eligió. Sanz de la Tajada (1994 p. 217) explica: “la imagen adquiere un valor estratégico [...] La adecuada transmisión de la identidad genera una imagen específica buscada por la empresa: la estrategia de imagen de la organización desemboca en el programa de identidad e imagen a aplicar”, comienza en la jerarquización de los objetivos para poder realizar estrategias de imagen que permitan conseguir resultados, se debe contar con conocimientos de los medios y sistemas de comunicación a utilizar, y diseñar los mensajes de comunicación adecuado a los públicos. En la siguiente figura se aprecia el flujo del proceso de planificación de la imagen.

**Figura 4.4** Modelo de planificación estratégica de la imagen empresa



**Fuente:** Sanz de la Tajada, (1994 p. 216)

Este modelo de Planificación de la imagen de la empresa, comienza con la definición del perfil de identidad de la empresa y la asignación de un responsable. Posteriormente se realizará un análisis de la situación de la empresa, así como de su entorno, un análisis de los públicos y un análisis del posicionamiento. Después



del análisis, se desarrolla el plan estratégico de comunicación en relación a la fijación de objetivos por cada público. La siguiente fase está determinada por una decisión de la dirección, aceptación o rechazo, volviendo a desarrollar el plan estratégico de comunicación, o seguir adelante con determinar las acciones de comunicación, y hacer un sistema de control. Finalmente, ejecutar el plan y controlar el resultado.

Un aporte valioso a esta investigación la realiza Sanz de la Tajada (1994 p. 217)

La concepción estratégica de la imagen de empresa debe ser consecuencia de un cuidado proceso de planificación. No se trata simplemente de construir un Plan de Imagen, sino de desarrollar un verdadero proceso de planificación del diseño y de la comunicación de la nueva imagen, lo que exige establecer un verdadero sistema para abordar el problema; desde el punto de vista del proceso concreto de planificación de la imagen de la empresa

El autor, menciona al posicionamiento estratégico de la empresa, como la estrategia de imagen, el lugar que ocupa la institución en la mente de su público, los atributos de identidad, la relación con otras organizaciones y la competencia con la intención de ubicar a la institución en un determinado sitio en la mente de los públicos. Sanz de la Tajada (1994 p.221)

Trasladando a este ámbito conceptual la identidad de la empresa, se puede establecer lo que ella quiere ser o, lo que es lo mismo, qué perfil desea presentar a sus públicos, y, por lo tanto, cuál va a ser su identidad proyectada. Cabe, en este punto, hacer las siguientes consideraciones:

- a) Aunque la identidad de la empresa es única, no es proyectable a los distintos públicos de la misma forma, con idéntico contenido y con la misma intensidad para cada uno de sus atributos propios.
- b) Para abordar con éxito el adecuado posicionamiento estratégico de la empresa no es suficiente con determinar los ejes de identidad propia que se desea proyectar, sino que se impone la consideración también de las preferencias de los públicos, que se identifican con la identidad propia de la empresa y que se deben proyectarse a través de la comunicación

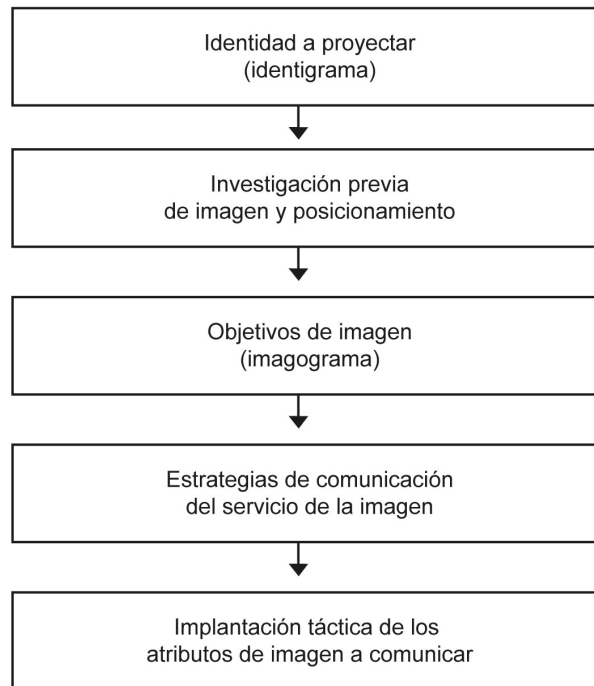
En el mismo sentido, Sanz de la Tajada, explica que para alcanzar dicho posicionamiento estratégico se tiene que tomar tres decisiones: a) la selección de un perfil de imagen para la empresa; b) selección del ámbito de implantación de la imagen y; c) selección del modelo de implantación de la imagen en el espacio y en el tiempo

Selección de un perfil de imagen para la empresa, Sanz de la Tajada (1994 p.223 define: “significa la identificación de los tributos más adecuados en relación con las preferencias de un determinado público, y, a partir de ello, implica la decisión de abordar unas acciones específicas de comunicación debidamente integrada al Plan de Comunicación e Imagen de la empresa” Mientras que la selección del ámbito de implantación de la imagen, se debe implementar bajo tres conceptos fundamentales: a) los diferentes públicos, b) el problema de comunicación de la identidad planteada, y, c) los medios de acción. Por último, la selección del modelo de implantación de la imagen en el espacio y en el tiempo, que se refiere al lugar geográfico y al tiempo de la implementación de la nueva imagen (corto, largo o mediano plazo)

#### **4.2.3.1 Elaboración del plan estratégico de imagen.**

El plan estratégico de imagen se apoya en dos principios, la concepción secuencial y el control continuo de los resultados. En la siguiente figura se puede observar la concepción secuencial de comunicación de la imagen corporativa.

**Figura 4.5.** Proceso de elaboración del plan estratégico de imagen.



**Fuente:** Sanz de la Tajada (1994 p.225)

En la figura podemos identificar cinco etapas; la identidad a proyecta, la investigación previa de la imagen y posicionamiento, objetivos de imagen, estrategias de comunicación y la implantación táctica de los atributos de imagen a comunicar. Partiendo de este planteamiento, Sanz de la Tajada (1994 p.225) define la elaboración de un plan de estratégico:

nos referimos a continuación a las cinco etapas básicas que deben considerarse en el establecimiento de un Plan de Imagen de la Empresa, que se formulan en los siguientes términos: a) análisis de la situación; b) descubrimiento de oportunidades y problemas; c) elaboración de estrategias de comunicación; y c) formulación de objetivos de imagen d) elaboración de estrategias de comunicación y e) cifrado del plan.

**Tabla 4.2** Autores de la planeación estratégica de la imagen

Autores	Capriotti	Villafañe	Sanz de la Tajada
<b>Obra</b>	<b>Planificación estratégica de la imagen corporativa</b>	<b>La gestión estratégica de la imagen corporativa</b>	<b>Planificación estratégica de la imagen de empresa</b>
Definición	La Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa, en un modelo de actuación global para las organizaciones, partiendo del análisis de situación, para llegar a definir el perfil corporativo y luego poder comunicarlo a los públicos.	La definición de la estrategia de la imagen que la empresa va a seguir en el futuro exige determinar su imagen actual y su imagen intencional. [...] una estrategia de imagen es el conjunto de acciones que una organización acomete para lograr una imagen intencional que favorezca la satisfacción de sus metas corporativas	La planificación de la imagen, en la medida que supone la elaboración de un plan estratégico de actuación futuro, a corto, a medio o a largo plazo, debe contener, en un documento escrito, la exposición detallada de: a) las acciones a ejecutar por la empresa en terreno de la comunicación institucional; b) los objetivos de imagen correspondientes, c) la política de imagen, que debe ser coherente con la política de identidad y la política general de empresa
Etapas	1.El Análisis del Perfil Corporativo, 2.La Definición del Perfil Corporativo 3.La Comunicación del Perfil Corporativo	1) la definición de la estrategia de imagen 2) la configuración de la personalidad corporativa 3) la gestión de la imagen a través de la comunicación.	Definición del perfil de identidad de la empresa Análisis de los públicos y un análisis del posicionamiento. Desarrollo de plan estratégico de comunicación público. Determinar las acciones de comunicación Sistema de control. Ejecutar el plan y controlar el resultado.
Aportación	Las decisiones acerca de la Imagen Corporativa son una problemática estratégica y del más alto nivel de la organización, ya que implica decidir hacia dónde va la compañía y cuál es la dirección a seguir por la entidad para realizar sus negocios y lograr sus objetivos y metas fundamentales. De allí que la Imagen Corporativa no sea sólo de un problema de los departamentos o agencias de comunicación, sino que debe estar implicada de forma directa la Gerencia o Dirección General. <i>La imagen Corporativa es, pues, una problemática de management, y no sólo de comunicación.</i>	Desarrolla un modelo de gestión estratégica de la imagen corporativa. Desarrolla el tema de estrategia de la imagen e imagen intencional. El planteamiento de la imagen (programa de identidad visual, manual de gestión de comunicación, programa de cambio cultural) Y finalmente el autor dice que hay que comunicar dicha estrategia (programa de comunicación corporativa y plan de comunicación interna)	La imagen es un elemento estratégico de la empresa, debe proyectar una identidad y desemboca en el programa de identidad e imagen a aplicar, también genera un modelo de planeación de la imagen. Menciona que el plan de comunicación e imagen de una institución es un documento que integra los objetivos, acciones y medios para lograr las metas de la organización.

Fuente: Elaboración propia

## **Capítulo 5. Planeación estratégica de la identidad visual institucional**

### **5.1 Planeación estratégica e identidad visual**

En el esfuerzo de la identidad visual institucional, no se puede separar la relación multidisciplinaria entre el diseño, la comunicación y la planeación estratégica y al contrario de lo que pareciese el concepto de planeación y de diseño, tiene un concepto similar, Best (2010 p. 12) señala: “El verbo “diseñar” significa planificar, crear o idear, es decir se trata de un proceso, una práctica y una forma de pensar”. Sin embargo, el mismo autor menciona: “La cultura de los mundos del diseño y de la empresa es muy distinta, pues se basa en creencias, valores y principios específicos de cada sector y en sus propias mediciones del éxito, lo que puede originar un choque cultural” (Best 2010 p. 12).

La identidad visual en ese mismo sentido es un tema con relevancia en el estudio de las organizaciones y en el campo del diseño gráfico, Best (2010 p. 38) señala:

El diseño forma parte de todos los ámbitos de la vida cotidiana y de las labores, objetos y lugares con los que nos relacionamos a diario. Estamos rodeados literalmente por él en todo momento. Sin darnos cuenta la comunicación gráfica emite millones de mensajes a diario, las marcas, la publicidad, la propaganda, la señalética. Las instituciones marcan su identidad visual en cada uno de esos mensajes

Las funciones del diseño y las estrategias empresariales, tienen relaciones estrechas, es recomendable que el mundo empresarial reconozca los procesos de diseño propios de cada disciplina, su interdisciplinaridad y su potencial. En la siguiente tabla 5.1, se pueden observar algunas funciones del diseño:

**Tabla 5.1.** Los cuatro poderes del diseño

El diseño diferenciador	El diseño como ventaja competitiva en el mercado a través del valor neto de la marca, la fidelidad de los clientes, la orientación a los consumidores
El diseño integrador	El diseño como recurso que mejora los procesos de desarrollo de producto obteniendo el consenso de los equipos mediante habilidades de visualización  El diseño como proceso que favorece la arquitectura modular de las líneas de producto, los modelos de innovación orientados al usuario y la gestión rápida de proyectos
El diseño transformador	El diseño como recurso para crear nuevas oportunidades comerciales, para mejorar la capacidad de la empresa a hora de enfrentarse al cambio para interpretar mejor las necesidades de la empresa y el mercad
El diseño como buen negocio	El diseño como herramienta para incrementar las ventas, obtener mejores márgenes conseguir un mayor valor de marca, incrementar la cuota de mercado  El diseño como recurso para la sociedad en general: diseño inclusivo, diseño sostenible

**Fuente:** Elaboración propia con información de Best p. 180

Anteriormente se señaló la relación entre el diseño y la planeación, sin embargo, en años recientes se ha sumado un concepto más, la estrategia. Best (2010 p. 78) define: “La estrategia describe las acciones y los recursos necesarios para cumplir

la visión de una empresa. Rodríguez (2010 p. 81) refiere al diseño estratégico o pensamiento estratégico:

Basta revisar en internet los sitios de diversas empresas de diseño para constatar la importancia que este concepto tiene actualmente. La mayoría de ellas se presentan como “diseño estratégico” o bien solicitan personal capaz de generar productos o mensajes basados en “pensamiento estratégico. Sin embargo, es notorio que en estos casos no se especifica lo que se entiende por “estrategia” o sus diversas aplicaciones.

En el mismo sentido, otro autor identifica la misma relación, planeación, diseño y estratégica, Yves Zimmerman (1998 p. 162) señala:

Una estrategia de diseño describe el plan general de acción para un proyecto de diseño y la secuencia de las actividades particulares (es decir las tácticas o métodos de diseño) que el diseñador o el equipo de diseño esperan seguir para llevar a cabo el plan. Tener una estrategia consiste del lugar al que uno va y como pretende llegar ahí. El propósito de tener una estrategia es asegurar que las actividades permanezcan apegadas a la realidad con respecto a las restricciones de tiempo, recursos, etc. dentro de las cuales tiene que trabajar el equipo de diseño

Al igual que Rodríguez y Zimmerman, Best (2010 p. 50) señala que un proyecto de diseño: “precisa de un plan de acción para decidir y organizar su ejecución. Para ello es necesario definir su configuración, gestión y aplicación, los recursos requeridos, las acciones que deberán realizarse, quien se encargara de realizarlas y cuando. El autor se refiere, a la administración y gestión del proyecto de diseño.

Uno de los objetivos que busca el diseño con la identidad visual institucional es transmitir tanto la identidad de la empresa como la planeación estratégica de la misma, Best (2010 p. 78) señala: “La estrategia describe el modo en que la empresa tiene previsto cumplir su misión y visión a través de diversos objetivos corporativos, planes estratégicos y tareas para toda la empresa”

## **5.2 La estrategia de la identidad visual institucional.**

La estrategia de identidad visual institucional, tiene como objetivo principal tener elementos gráficos y visuales con los cuales se pueda identificar, posicionar o diferenciar una organización, para Best (2010 p. 38) señala: “La capacidad para comunicarse visualmente, verbalmente y por escrito es imprescindible para realizar una actividad que implique a otras personas, y esencialmente para atraer a los clientes y garantizar los recursos, el tiempo, la energía y el compromiso necesarios para llevar a cabo un proyecto”.

La construcción de la estrategia de identidad visual institucional, es el resultado de la suma de varios aspectos de una organización: los elementos visuales gráficos, la identidad e imagen de la organización, su planeación estratégica, así como su diferentes públicos y la competencia. En cada caso en particular se le deberían sumar aún más atributos o características dependiendo del tipo organización y lo que quiere lograr con una estrategia de imagen.

El sistema de identificadoras visuales, como logotipo, escudo o emblema, colores institucionales, tipografía o conjuntos integradores visuales, son así la síntesis del estudio de los diferentes tipos de públicos a los que refiere mensajes la propia organización, a un estudio de la competencia tanto directa e indirecta, a la propia identidad y al sistema de planeación estratégica de una institución.

## **5.3 La planeación estratégica de la identidad visual institucional**

La planeación estratégica es una actividad de la dirección de una organización con la finalidad de encaminar los esfuerzos de la institución a determinadas metas y objetivos. La planeación estratégica de la identidad visual institucional a consecuencia, es un proceso sistemático y organizado, que busca la creación, adaptación, innovación o replanteamiento de la identidad gráfica de una institución con la congruencia de su planeación estratégica que ayude a la identificación,



diferenciación y posicionamiento por medio de los elementos básicos de la identidad visual institucional.

Uno de los objetivos de la planeación estratégica de la identidad visual es lograr congruencia entre el diseño y la dirección de la institución para lograr los objetivos planteados, Best (2010 p. 144) señala: “la idea es crear propuestas de valor que concuerden con las estrategias corporativas y empresariales de la empresa, con los consumidores objetivo, con las condiciones medioambientales y con su posicionamiento en relación a la competencia”.

La planeación estratégica de la identidad visual, también es una ventaja corporativa, una estrategia empresarial y una relación multidisciplinaria entre los negocios y el diseño, Best (2010 p. 194) refiere:

Son muchas las ventajas que aporta aprender a crear y explotar el valor del diseño, puesto que permite vincular la visión de una marca con sus valores e identificar las necesidades de los usuarios. El objetivo del director de diseño debe de disponer de los conocimientos, la experiencia y las habilidades necesarios para gestionar con éxito a las personas, los procesos y los proyectos y aportar el máximo beneficio a todas partes.

Considerando que la identidad visual institucional, es la traducción simbólica de la identidad institucional, así como de la planeación estratégica, es un tema relacionado con la dirección de las instituciones, Rodríguez (2010 p. 85) señala:

Que la planeación estratégica, ya sea de productos o de políticas de comunicación, es una función reservada para los dirigentes de las empresas, que evidentemente la desarrollan apoyándose de diversos especialistas. Es deseable que el diseñador ocupe una posición destacada dentro de estos niveles superiores de la organización. Pero debe quedar claro que la planificación estratégica es labor de muchos y no depende de una sola persona o de una sola visión disciplinaria.

Por ejemplo, Best (2010 p. 38) señala: “para cumplir la visión y los objetivos de una empresa es necesario coordinar y comprometer recursos, procesos y personas de

toda la organización, horizontal, y verticalmente”, un proceso, un recurso y gente que participe en las organizaciones transforman así en el término de identidad visual institucional. Tanto una identidad visual institucional, como una marca son elementos estratégicos, Camacho (2008 p. 94 cursivas añadidas) señala: “Una marca, fuerte, bien valorada, notoria y bien gestionada es un *instrumento estratégico de primer orden*”. Mientras que existe otro punto de vista, (Rodríguez 2010 p. 83) Podemos ver en estas definiciones como el concepto se aplica adversos niveles desde la planeación global de acciones empresariales (en las que el diseño se vuelve una tática y no una estrategia), hasta la formulación de un proceso proyectual (en donde el diseño es la estrategia y el método la táctica)

La importancia de la planeación estratégica institucional radica, en la relación sistemática y creativa, la congruencia entre lo comunicado y lo percibido, así como la formación del perfil de identidad corporativa entre el talento de un diseñador o comunicólogo, con la como la Best (2010 p. 50) refiere: En la fase de planificación el director de diseño debe esclarecer una serie de cuestiones clave: ¿cuáles son los objetivos estratégicos y operativos del proyecto? ¿Cuáles son los ámbitos, resultados y criterios acordados? ¿qué plazos y limitaciones presupuestarias existen?

La planeación estratégica de la identidad visual institucional, comprende desde el análisis previo a su creación, hasta el control al que se le someterá. Best (2010 p. 51) señala: Las fases posteriores del proyecto de diseño, como la planificación, son tan importantes como la fase inicial de concepción, la misma autora.

#### **5.4 Etapas de la planeación estratégica de la identidad visual institucional**

La planeación estratégica de la identidad visual institucional es un proceso que comprende el análisis institucional, dirige la creación o rediseño de la identidad visual institucional, compromete la implementación y brinda control.

#### **5.4.1 Análisis institucional para el desarrollo de la identidad visual institucional**

Con la finalidad de generar un sistema de identidad visual institucional congruente con la planeación estratégica de una institución, y su identidad, la información se transformará en una pieza clave, contar con esa exploración dotará al resultado de solidez y congruencia. Los siguientes son cuatro ejes fundamentales para la investigación de la institución: a) Análisis de la identidad organizacional; b) Análisis de la planeación estratégica; c) Análisis del público y finalmente c) Análisis de la competencia.

- a) Análisis de la identidad organizacional
- b) Análisis de la planeación estratégica

La planeación estratégica tiene la finalidad de trazar un plan para la consecución de objetivos trascendentales para la empresa, todas las actividades de la organización deberían estar alineadas a conseguir dichos objetivos. La filosofía corporativa integrada por la misión, la visión y los valores son los primeros ejes para conocer qué es lo que hace la organización, que es lo que quiere conseguir y de qué forma quiere alcanzarlo. Por ello la importancia de conocer dicho punto, construir un sistema de identidad visual congruente a la institución, y lo que quiere alcanzar se convertirá en un elemento estratégico para la alcanzar lo planeado.

Mientras que, si se precisa una incongruencia, o discrepancia en los objetivos, ambos elementos, tanto identidad visual institucional como planeación estratégica perderán fuerza para los públicos internos y externos.

- c) Análisis de los públicos

Publico interno: trabajadores, colaboradores, estudiantes, usuarios.

Publico externo: competencia, gente que se encuentra alrededor del publico interno.

d) Análisis de la competencia

De nada serviría realizar un esfuerzo, para poder identificar, y diferenciar a una institución como lo es la identidad visual institucional sin poder observar a la competencia, se volvería un absurdo generar toda una estrategia de imagen sin conocer a la competencia, tener un elemento identificador que sea muy parecido a otra institución sería un rotundo fracaso.

#### 5.4.2 Creación o rediseño de la identidad visual institucional

El proceso de creación o rediseño de la identidad visual institucional debe estar influenciado por la identidad de la organización, su planeación estrategica, la competencia y el público destino. Al realizar cada una de las propuesta de diseño o grafismo, se debería contrastar con cada uno de los cuatro puntos anteriores.

Existen varios modelos para la creación de un sistema de identidad visual institucional, para Sanz de la Tajada ( p. 243) el abordaje principal para la creación de un sistema de identidad visual es de investigación, diseño o grafismo e implementación, a su vez lo divide en ocho etapas:

**Tabla 5.2.** Desarrollo operativo del proceso de creación de la identidad visual corporativa.

Etapa 1	Investigación previa, exploración y determiniación de los objetivos de comunicación
Etapa 2	Selección de los elementos de identidad, explicitación de atributos y confección de los grafismos previos
Etapa 3	Creación de marcas y estudio y concreción de los elementos de identidad corporativa

Etapa 4	Concreción de alternativas de identificación y su selección inicial
Etapa 5	Realización del pre-test, de alternativas y pre – seleccionadas y selección final
Etapa 6	Exploración de los elementos base y confección del diseño de imagen corporativa definida
Etapa 7.	Confección de Manual de Aplicaciones a todos los elementos de comunicación de la compañía
Etapa 8.	Aplicación final

**Fuente:** Elaboración propia con información de Sanz de la Tajada (1994 p.243)

### **5.4.3 Implementación de la identidad visual institucional**

Una vez creada o redefinida la estrategia de identidad visual institucional, se realiza un proceso de implementación.

El manual de identidad visual institucional funciona como guía y política para el uso de los signos gráficos de la identidad institucional

Comisión que vigile dicha aplicación

### **5.4.4 Control y seguimiento de la identidad visual institucional**

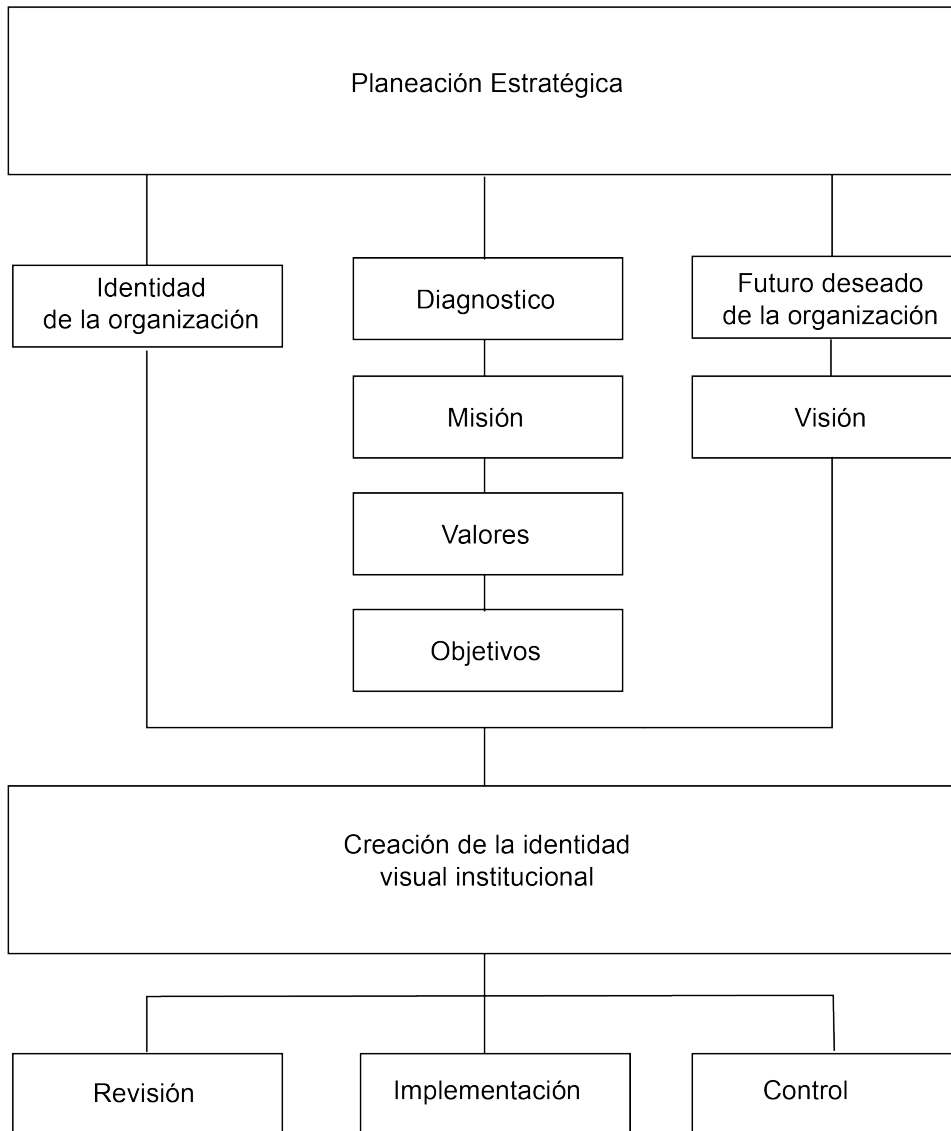
El control debe manifestarse desde el cumplimiento de la ejecución del Manual de identidad visual institucional.

Se tiene que realizar un replanteamiento en un tiempo o cuando se cambie la estrategia de imagen e identidad

El control debe existir en relación a la dirección

## 5.5 Modelo de planeación estratégica de identidad visual institucional

Figura 5.1 Modelo de planeación estratégica de la identidad visual institucional



Fuente: Elaboración propia

La planeación estratégica de la identidad visual institucional, debe formar parte en la creación de un programa de identidad institucional ya se volverá el vínculo entre la planeación estratégica y la identidad visual institucional. Ambas comparten la identidad de la organización lo que hace que día a día y como lo hace, refleja gráficamente los objetivos, la misión, la visión y contribuye en la construcción de un futuro deseado para la organización.

La identidad forma parte de las estrategias de diferenciación y posicionamiento, así como generar un vínculo entre las personas con el afán de alcanzar un compromiso con las metas organizacionales y personales. La planeación estratégica de la identidad visual institucional en una metodología para la creación de un programa de identidad u grafismo para la organización que homologa la misión, visión, valores y planes institucionales con la gráfica: símbolo, logotipo, colores, tipografía, entre otros, todos ellos parten de un diagnóstico organización.

Es evidente que la planeación estratégica y la identidad visual institucional comparten muchos conceptos en su desarrollo. También nos lleva a pensar que la dirección de una organización debe involucrarse de manera directa con la creación del logotipo, de la definición de la paleta de color, porque directamente determina la imagen de la empresa.

Debe existir por lo tanto un trabajo conjunto entre los niveles directivos y los encargados de la comunicación gráfica de una organización. En el siguiente capítulo se observará la interacción de estos conceptos en un caso de estudio de una FCA.

Segunda parte:  
**Caso de estudio**



## **Capítulo 6. Facultad de Contaduría y Administración, UNAM**

En este capítulo se describe el estudio de caso, relacionado con el tema planeación estratégica e identidad visual institucional. Con base a la problemática de investigación se eligió a la Facultad de Contaduría y Administración (FCA), una entidad académica universitaria de educación superior, perteneciente a la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), en el *campus* de Ciudad Universitaria en la Ciudad de México.

El capítulo se estructura en tres apartados: Descripción de la institución, en el que se incluye los antecedentes y la historia de la organización, se explica de forma general la identidad institucional desde la planeación estratégica y la identidad visual institucional.

En el siguiente apartado se describen los antecedentes y eventos más relevantes para la FCA, también se muestran los temas que se plantean en la interrogante de investigación del presente escrito.

### **6.1 Perfil y análisis de identidad institucional**

En el análisis de identidad institucional, se describe a la Facultad de Contaduría y Administración, su historia y su proyecto institucional, así como la definición de los elementos de identidad institucional. En el presente trabajo de investigación se analiza los siguientes elementos:

- a) La Universidad Nacional Autónoma de México y la FCA
- b) Antecedentes e historia de la FCA

- c) Descripción de la entidad académica
- d) Elementos de la identidad institucional de la FCA.

### 6.1.1 La Universidad Nacional Autónoma de México y la Facultad de Contaduría y Administración

La Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), es una institución de educación superior pública mexicana con una gran tradición y reconocimiento académico a nivel mundial<sup>6</sup>, actualmente es considerada una de las mejores universidades a nivel Latinoamérica. Lo anterior se muestra en la tabla 6.1.

**Tabla 6.1** Universidades a nivel Latinoamérica de acuerdo al *QS World University Ranking 2019*

Universidad	Ranking Latinoamérica	Puntaje promedio	Ranking Mundial	Ranking en México
Pontificia Universidad Católica de Chile	1	53.4%	127	No aplica
Universidad de Sao Paulo	2	55.5%	116	No aplica
Universidad Estadual de Campinas	3	42.1%	214	No aplica
<b>Universidad Nacional Autónoma de México</b>	<b>4</b>	<b>58.8%</b>	<b>103</b>	<b>1</b>
Universidad Andes (Colombia)	5	39.6%	234	No aplica
Tecnológico de Monterrey	6	48.5%	158	2

Fuente: Elaboración propia con información de *QS World University Ranking 2019*

El ranking mundial coloca a la UNAM, en el puesto 103 a nivel mundial. El Ranking de Latinoamérica la ubica como la cuarta mejor universidad, es importante destacar que en dicho ranking las calificaciones más altas las obtiene de la reputación

<sup>6</sup> De acuerdo al *QS World University Ranking 2019*

académica y la reputación del empleador. La UNAM concentra sus esfuerzos en tres pilares: la educación, la investigación, y la divulgación de la cultura.

La UNAM es una organización preocupada en su entorno, formando profesionales al servicio del país, promoviendo la cultura, la investigación, la tecnología, la preocupación del desarrollo del país. La ley orgánica de la UNAM, señala en su artículo 1, lo siguiente:

La Universidad Nacional Autónoma de México es una corporación pública -organismo descentralizado del Estado-dotada de plena capacidad jurídica y que tiene por fines impartir educación superior para formar profesionistas, investigadores, profesores universitarios y técnicos útiles a la sociedad; organizar y realizar investigaciones, principalmente acerca de las condiciones y problemas nacionales, y extender con la mayor amplitud posible los beneficios de la cultura.

La oferta académica de la Universidad es tan grande que se encuentra dividida en varias entidades académicas: facultades, escuelas, centros de investigación, entre otros. En la tabla 6.2, se observan dichas organizaciones.

**Tabla 6.2.** Facultades, escuelas, centros e institutos de la UNAM

Facultades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facultad de Arquitectura • Facultad de Artes y Diseño •</li> <li>Facultad de Ciencias • Facultad de Ciencias Políticas y Sociales</li> <li>• Facultad de Contaduría y Administración • Facultad de</li> <li>Derecho • Facultad de Economía • Facultad de Estudios</li> <li>Superiores Acatlán • Facultad de Estudios Superiores Aragón •</li> <li>Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán • Facultad de</li> <li>Estudios Superiores Iztacala • Facultad de Estudios Superiores</li> <li>Zaragoza • Facultad de Filosofía y Letras • Facultad de</li> <li>Ingeniería • Facultad de Medicina • Facultad de Medicina</li> <li>Veterinaria y Zootecnia • Facultad de Música • Facultad de</li> <li>Odontología • Facultad de Psicología • Facultad de Química</li> </ul>
Escuelas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escuela Nacional de Artes Cinematográficas • Escuela</li> <li>Nacional de Enfermería y Obstetricia • Escuela Nacional de</li> <li>Estudios Superiores Unidad Juriquilla • Escuela Nacional de</li> <li>Estudios Superiores Unidad León • Escuela Nacional de</li> <li>Estudios Superiores Unidad Mérida • Escuela Nacional de</li> <li>Estudios Superiores, Unidad Morelia • Escuela Nacional de</li> </ul>

	Lenguas, Lingüística y Traducción • Escuela Nacional de Trabajo Social
Centros	• Centro de Ciencias Genómicas • Centro de Nanociencias y Nanotecnología • Centro Universitario de Teatro
Institutos	• Instituto de Energías Renovables • Instituto de Investigaciones en Matemáticas Aplicadas y en Sistemas

**Fuente:** Elaboración propia con información de <http://oferta.unam.mx/escuelas-facultades.html>

La oferta académica de la UNAM, se agrupa en: Bachillerato, nivel técnico, licenciatura, posgrado, Universidad Abierta y Educación a Distancia, Educación Continua, Diplomados, Cursos y Talleres, Idiomas, Sistema Incorporado, Movilidad, Orientación Educativas y Educación Abierta y a Distancia. En la tabla 6.3, se observa la oferta académica a nivel licenciatura de la UNAM.

**Tabla 6.3** Oferta académica nivel licenciatura UNAM en el área de conocimiento de Ciencias sociales

Área de conocimiento	Licenciaturas que se imparten:
<b>Ciencias Sociales</b>	Carreras que se imparten: • Administración • Administración Agropecuaria • Antropología • Ciencias de la Comunicación • Ciencias Políticas y Administración Pública • Comunicación • Comunicación y Periodismo • Contaduría • Derecho • Desarrollo Comunitario para el Envejecimiento • Desarrollo Territorial • Economía • Economía Industrial • Estudios Sociales y Gestión Local • Geografía • Geografía Aplicada • Informática • Negocios Internacionales • Planificación para el Desarrollo Agropecuario • Relaciones Internacionales • Sociología • Trabajo Social

Fuente: Elaboración propia con información UNAM

De acuerdo con la información existen 21 licenciaturas en el área de ciencias sociales. La UNAM por medio de la FCA, ofrece las licenciaturas de las ciencias económico – administrativas, es una de las dependencias más grandes de la

universidad con una historia de 90 años. A continuación, se realiza una breve descripción de la historia, los antecedentes, así como de datos actuales de la FCA.

### 6.1.2 Antecedentes e historia de la FCA

La FCA nace al mismo tiempo que la autonomía universitaria, el 26 de julio de 1929 por medio de la publicación en el Diario Oficial de la Federación, del decreto de la Ley Orgánica de la UNAM, la máxima ley de esta Casa de Estudios.

Es así como se crea una de las entidades académicas enfocada al estudio de temas contable-administrativo del país. A lo largo de su historia y vida académica, la FCA ha ocupado diversas sedes, en la tabla 6.4 se observa de forma cronológica los diferentes espacios físicos que ha ocupado esta institución.

**Tabla 6.4** Sedes de la Facultad de Contaduría y Administración

1929	La primera sede estaba ubicada en la calle de Donceles, solo por tres meses del año de 1929, en una casa que toda la comunidad ha olvidado.
De 1929 a enero de 1933	La Facultad ocupó su primera sede académica, una casa rentada en la calle de Humboldt número 39, anteriormente ocupada por la Escuela Superior de Administración Pública.
De enero de 1933 a 1934	La Facultad ocupó su segunda sede en la calle Primo de Verdad número 2;
En febrero de 1934	

	Ocupó algunos salones del número 60 de la calle de San Idelfonso
Enero de 1939	El director José Barrán Emparan trasladó la escuela en, a la casa colonial ubicada en la calle de Bolívar número 51, en la esquina con república de Uruguay [...] este espacio fue usado hasta diciembre de 1941.
Febrero de 1941	La Facultad rentó el Número 138 del histórico paseo de Bucareli, de esta manera la Facultad quedo divida en dos.
En 1954,	Siendo director Wilfrido Castillo Miranda, la Escuela Nacional de Comercio y Administración ocupó el lugar en el ala de humanidades en Ciudad Universitaria
En 1968	Un nuevo edificio más amplio y con instalaciones más adecuadas a las necesidades crecientes fue construido en el sur de la Ciudad Universitaria este edificio, el que actualmente nos cobija, fue inaugurado por C.P. Carlos Pérez del Toro, entonces director. El edificio anterior lo ocupa ahora la Facultad de Economía.

Fuente: Elaboración propia con información de Adam (2007)

La FCA, tuvo una vida nómada en sus primeros 39 años, recorriendo un total de siete sedes antes de las instalaciones actuales en Ciudad Universitaria (CU). En 1968, gracias a la construcción de CU, lo que hoy es la Facultad de Economía, fue el primer sitio de la FCA, con ello abandona el centro histórico y la personalidad viajera.

En ese mismo año, se muda a las instalaciones actuales, Méndez (2019) señala: “La etapa nómada de nuestra Facultad terminó apenas en 1968 cuando se ocuparon las instalaciones que actualmente la albergan. Fueron 39 años de peregrinaje que bien valieron la pena: en primera instancia por los lugares que se tuvo el privilegio de ocupar y, en segunda, por la comodidad de las instalaciones actuales”

La historia del crecimiento de la FCA continua hoy, sin embargo, en 1965 ocurrió el acontecimiento con el cual la Escuela Nacional de Comercio y Administración obtiene su nombre actual: Facultad de Contaduría y Administración, FCA (2009) refiere: “Un acontecimiento que transformaría la esencia de la Escuela ocurrió el 29 de junio de 1965, cuando el H. Consejo Universitario aprobó el reglamento original de la División de Estudios Superiores y la creación de la maestría en Administración”.

En el siguiente apartado se describe la situación actual de la FCA, su comunidad, integración, así como las instalaciones.

### **6.1.3 Descripción de la entidad académica**

La Facultad de Contaduría y Administración (FCA) es una entidad académica universitaria de educación superior perteneciente a la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), con una historia de 90 años formando profesionales, en las licenciaturas de Administración, Contaduría, Informática y Negocios Internacionales. La gaceta informativa de la facultad, Algo más (2016 p. 4), describe:

La Facultad de Contaduría y Administración se encuentra ubicada en el circuito exterior s/n, en Ciudad Universitaria, entre el anexo de la Facultad de Ingeniería y la Escuela Nacional de Trabajo Social. Está conformada por un conjunto de edificios donde se albergan las oficinas administrativas, la Dirección y el edificio del Centro de Computo. Los salones de clases de Licenciatura se localizan en los edificios A, B, C y D, para el sistema escolarizado, y el edificio F, para el SUA. Sin embargo, ahora también cuenta con los nuevos edificios: G, H, I y J en donde se imparten idiomas, clases del Método de Caso, Diplomados, la Maestría

en Alta Dirección y cursos de actualización para profesores, así como cursos y talleres del Cenapyme y de la Secretaría de Difusión Cultural. Asimismo, del otro lado del Circuito Exterior, y junto al edificio de Cómputo Académico de la UNAM, se localizan los edificios de la División de Estudios de Posgrado y de la División de Investigación de nuestra Facultad; por otra parte, en la calle de Liverpool núm. 66, en la Zona Rosa de la Ciudad de México, se ubica su División de Educación Continua

En relación con las instalaciones, Adam (2007 p. 25) señala: “El total del terreno que ocupa la Facultad en el campus universitario es de 53,746 metros cuadrados. [...] Las instalaciones actuales, en el sur de la ciudad Universitaria, están formadas por dos conjuntos arquitectónicos: principal y de posgrado e investigación”

Actualmente la oferta académica de la Facultad es de cuatro licenciaturas: Administración, Contaduría, Informática y Negocios Internacionales. Sin embargo, también cuenta con el Sistema de Universidad Abierta y Educación a Distancia, un Posgrado que cuenta con un programa de especialidades, diferentes maestrías y un doctorado. Sumado a lo anterior, la FCA cuenta con la División de Educación Continua donde ofrece cursos multidisciplinarios en los temas relacionados con las organizaciones.

La Facultad de Contaduría y Administración es líder en educación a nivel nacional e internacional, esto lo demuestra al tener la presidencia de la Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración (ANFECA) y la Asociación Latinoamericana de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración (ALAFEC) Rubio (2018 p.99) señala respectivamente:

En el desarrollo de esta asamblea<sup>7</sup>, la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM fue reelecta por unanimidad para continuar en la presidencia de esta Asociación, durante el periodo 2018-2020, como un reconocimiento por parte de las instituciones educativas de la

---

<sup>7</sup> LIX Asamblea Nacional ANFECA



contaduría y la administración, afiliadas a este organismo, a la labor académica desempeñada hasta el día de hoy.

Mientras que, para la ALAFEC, Rubio (2018 Pág. 101) señala en su informe: “Cabe destacar que, en esta Asamblea, nuestra Facultad fue electa por unanimidad para presidir este organismo durante el periodo 2018-2022”. Parte de este liderazgo educativo se ve reflejado con la creación y vinculación con empresas, a través del programa de asignaturas empresariales. Rubio (2018 p. 49) señala:

Las asignaturas empresariales y organizacionales —optativas de tipo profesionalizante o complementaria— son impartidas a las licenciaturas en Contaduría, Administración e Informática por directivos, funcionarios, empresarios, socios de despachos contable-administrativos de las empresas y organismos que forman parte de este programa académico con el objetivo de aportar su experiencia y conocimientos a los alumnos de nuestra Facultad. [...]así, actualmente se imparten un total de 84 asignaturas de 72 organizaciones.

De acuerdo al Directorio de la FCA, esta se integra por diferentes secretarías, divisiones y centros: Secretaria General, División de Estudios de Posgrado, Cenapyme, Secretaria de Intercambio Académico y ANFECA, Secretaria de Personal Docente, Secretaria de Relaciones y Extensión Universitaria, Secretaria de cooperación Internacional, Secretaria de Planeación, Secretaria de Vinculación, Secretaría de Difusión Cultural, Secretaria de Divulgación y Fomento Editorial, Centro de Informática y Secretaria Administrativa

Formalmente no existe un área específica en la planeación y seguimiento de la identidad institucional. Las áreas involucradas con el tema de identidad institucional son: la Secretaria de Divulgación y Fomento Editorial, que tiene a su cargo del Fondo Editorial de la Facultad, y los medios de comunicación de la Facultad (Algo Más); la Secretaría de Difusión Cultural es encargada del desarrollo cultural de la comunidad de la Facultad y; la Secretaria de Relaciones y Extensión Universitaria tiene la relación más cercana con la comunidad universitaria.

En el siguiente apartado se muestran algunas categorías que le dan integración al tema de identidad institucional de la FCA, se analizan los temas de planeación estratégica, identidad visual institucional, los medios de comunicación, los equipos representativos y la mascota como elementos de identidad de la institución.

#### **6.2.4 Elementos de la identidad institucional de la Facultad.**

Para efectos del presente trabajo de investigación se trabajaron seis elementos de identidad: planeación estratégica institucional, identidad visual institucional, edificios, medios de comunicación, equipos representativos y mascota.

#### **6.2.4 Edificios**

La FCA, desde 1968 ocupa sus instalaciones actuales. Adam (2014 p. 23) señala: “El total de terreno que ocupa la Facultad en el campus universitario es de 53,746 metros cuadrados” en ella alberga importantes edificios, su infraestructura está compuesta por edificios académicos, edificios tecnológicos, auditorios y zonas comunes. No debemos olvidar que la División de Educación continua se encuentra fuera del *campus* de CU.

De forma atinada, Adam (2014 p.23) describe “Las instalaciones actuales están formadas por dos conjuntos arquitectónicos: principal y posgrado” El conjunto principal consta de cuatro edificios académicos nombrados con las letras, A, B, C y D, ellos se encuentran destinados a la docencia dando lugar a 68 aulas. La entrada principal de la Facultad, se encuentra en el circuito exterior de ciudad universitaria y forma parte del edificio administrativo de la Facultad. En este conjunto también se encuentra el edificio de computo, el edificio K, y los edificios de reciente creación el H y el J, que albergan las salas de método del caso.

Frente al conjunto principal y dividido por el circuito exterior universitario se encuentra el segundo conjunto, donde existen dos edificios, ellos ocupan la División de Estudios de Posgrado y la División de Investigación.

La Facultad tiene ocho auditorios: el auditorio principal se llama “Mtro. Carlos Pérez del Toro”, Mtro. José Antonio Echenique, C.P. Alfonso Ochoa Ravize, C.P. Arturo Elizundia Charles, C.P. Tomás López Sánchez, el Aula Magna de Profesores Eméritos, C.P. Manuel Reza García. Todos nombrados en honor a exdirectores.

Existen dos bibliotecas en la FCA, la biblioteca C.P. Alfredo Adam Adam, se encuentra en la parte posterior de la Facultad en el conjunto de Estudios de Licenciatura, justo en la plaza del estudiante. Mientras que la biblioteca, C.P. Wilfrido Castillo Miranda se ubica en el anexo de posgrado, justo en el edificio de investigación de la FCA.

Las instalaciones de más recientes en la Facultad son: el Edificio G, conocido como el edificio de idiomas; el edificio H, donde se imparten algunos seminarios y diplomados de titulación, también alberga algunas secretarías de la Facultad; el Edificio I, en donde se encuentran las aulas del método de caso y el Centro Nacional de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa; el Edificio J, equipado con aulas del método del caso; el Centro de Desarrollo Docente (Almaguer 2014) que busca la formación y actualización de docentes; el Centro de Orientación Educativa (COE-FCA) que brinda servicio al alumnado en atención a las problemáticas de la comunidad estudiantil.

Existen también otros recintos que son: la Aula de Investigación “Mtro. Arturo Díaz Alonso”; aulas “Dra. María Antonieta Martín Granados (I y II); Aula Tecnológica “Mtro. Salvador Ruíz de Chávez”, Salón multicultural “Leonardo Nierman”; Aula ANFECA; y Aula Alafec; las Aulas del Método del Caso, Dr. Juan Alberto Adam Siade.

Las áreas comunes, son un punto de reunión para la comunidad estudiantil y a la vez espacios representativos como la Plaza del Estudiante, las mesas de trabajo, locales de alimento, estacionamiento, pimponeras, jardineras, entre otras.

### **6.2.5 Equipos representativos**

Las actividades deportivas han significado una construcción en la relación con la comunidad estudiantil y la historia de la Facultad. En relación a los antecedentes del deporte y los equipos representativos, Aguilera (2014) señala:

En la década de los 80, cuando asume la dirección de la Facultad el C.P. Alfredo Adam Adam, el encargado de las actividades deportivas en la Facultad era el C.P. José Fernando Ramírez Paredes, quien por más de 15 años desempeñó dicha función, atendiendo la demanda de los estudiantes de la Facultad; en ese tiempo, los deportes empezaron a desatacar por los torneos internos que se llevaban a cabo cada semestre, en las disciplinas de futbol soccer, basquetbol, voleibol y futbol de salón.

Actualmente existen equipos representativos varoniles y femeniles en diferentes disciplinas deportivas: basquetbol, futbol, futbol americano. El nombre de Búfalos, se incluye para cada una de las disciplinas deportivas, por ejemplo, Búfalos *Cheers* que es el equipo de porristas o Búfalos para el equipo de futbol americano.

### **6.2.6 Mascota**

Junto al nombre “Búfalos” para los equipos representativos de la Facultad, surge la idea de homologar un personaje con los mismos atributos como mascota deportiva de nombre, “Búfalin” que actualmente es una botarga que simula ser un búfalo vestido con el uniforme deportivo del equipo de futbol americano.

**Figura 6.2** Bufalin



**Fuente:** Facultad de Contaduría y Administración

### **6.2.7 Medios de comunicación**

En la gestión del director Mtro. Tomas Humberto Rubio Pérez, se pusieron en marcha las redes sociales de la FCA, al día de hoy los perfiles mantienen estos datos Consultado el 22 de agosto 2019, el perfil de Facebook, Facultad de Contaduría y Administración – UNAM, @FCAUNAMOFICIAL, tiene 25 337 seguidores, volviendo el canal de comunicación más grande de la Facultad. El twitter de la FCA, tiene 1 331 tweet y una comunidad de 4 408 seguidores. Mientras que el perfil de Instagram existe 215 publicaciones y un total de 9 502 seguidores.

En la tradición del fondo editorial de la Facultad, la FCA cuenta con tres revistas: Emprendedores, Consultorio Fiscal y Contaduría y Administración. Así como la gaceta informativa, Algo Más, es un medio impreso y digital emitido de forma bimestral en que da crónica a los eventos más importantes de la Facultad, en su día a día.

El área de medios audiovisuales produce un programa de radio y televisión con el mismo nombre Consultorio Fiscal. El programa de radio es una coproducción de la FCA con Radio UNAM, se transmite por la frecuencia 860 AM; mientras que el programa de televisión en una coproducción con la Coordinación de Universidad

Abierta y Educación a Distancia (CUAED) que se transmite vía internet y se retransmite por TV UNAM, los días sábados.

## 6.2. Planeación estratégica institucional de la Facultad de Contaduría y Administración

Los productos de la ejecución de una planeación estratégica se pueden analizar en la misión, visión, objetivos y planes estratégicos, para que éstos sean representativos a la ejecución de logros y metas, las personas involucradas dentro de la organización deben conocer estos puntos, es decir la filosofía institucional. De acuerdo a la página web de la Facultad, la misión y la visión son las siguiente:

**Tabla 6.6 Misión y visión de la FCA**

Misión	Visión
<p>Formar profesionales, profesores e investigadores de la contaduría, la administración y la informática, que contribuyan al desarrollo económico del país mediante la solución de los problemas prácticos que enfrentan las empresas y las organizaciones, así como realizar investigación orientada a la generación del conocimiento de estas disciplinas; cultivando en su comunidad el espíritu analítico, crítico y reflexivo, y proporcionando las herramientas técnicas que les permitan ser altamente competitivos en los planos nacional e internacional.</p>	<p>Ser el modelo educativo de mayor influencia en el país y en Iberoamérica, reconocido en los niveles nacional e internacional por la calidad y liderazgo de sus profesionales y por su contribución al desarrollo de la investigación en sus disciplinas. Así mismo, debe convertirse en el modelo en el que se formen y eduquen verdaderos líderes que propicien el desarrollo económico de nuestro país en las organizaciones nacionales.</p>

**Fuente:** Elaboración propia con información de FCA UNAM

El plan donde se concentran las acciones organizacionales de la institución es el Plan de trabajo para la FCA período 2017 – 2020 de acuerdo con el Plan de Desarrollo de la UNAM, que presentó el director, Mtro. Tomas Humberto Rubio Pérez en octubre del año 2017.

### 6.3 Análisis del público de la FCA

Un elemento esencial de la FCA es su comunidad la cual está integrada por alumnos, académicos, trabajadores, egresados y personas que cursan algún programa de capacitación por parte de la institución. La población estudiantil es el porcentaje más alto de la comunidad. En la tabla 6.7 se observa la población estudiantil de la FCA con otras entidades académicas.

**Tabla 6.7. Población estudiantil a nivel licenciatura 2018**

	Entidad académica	Primer ingreso			Reingreso			Población Total
		Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total	
1	Facultad de Estudios Superiores Acatlán	2,513	2,327	4,840	8,484	7,973	16,457	21,297
2	Facultad de Estudios Superiores Aragón	2,480	1,923	4,403	8,271	6,237	14,508	18,911
<b>3</b>	<b>Facultad de Contaduría y Administración</b>	<b>2,100</b>	<b>1,782</b>	<b>3,882</b>	<b>6,520</b>	<b>5,603</b>	<b>12,123</b>	<b>16,005</b>
4	Facultad de Estudios Superiores Iztacala	1,348	2,624	3,972	3,832	7,558	11,390	15,362
5	Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán	1,891	1,679	3,570	5,851	5,315	11,166	14,736
6	Facultad de Derecho	1,325	1,462	2,787	4,442	5,068	9,510	12,297
7	Facultad de Ingeniería	1,822	588	2,410	7,561	2,260	9,821	12,231
8	Facultad de Ciencias Políticas y Sociales	1,350	1,547	2,897	3,915	4,689	8,604	11,501
9	Facultad de Estudios Superiores Zaragoza	1,043	1,712	2,755	3,433	5,065	8,498	11,253
10	Facultad de Filosofía y Letras	864	1,398	2,262	2,852	4,480	7,332	9,594
11	Facultad de Arquitectura	864	842	1,706	3,840	3,865	7,705	9,411
12	Facultad de Ciencias	1,132	893	2,025	3,707	2,922	6,629	8,654
13	Facultad de Medicina	482	1,022	1,504	1,984	3,465	5,449	6,953
14	Facultad de Química	609	742	1,351	2,630	2,855	5,485	6,836
15	Facultad de Economía	904	438	1,342	3,072	1,504	4,576	5,918

Fuente: Elaboración propia con información de la Agenda Estadística UNAM 2018

Como se observa en la tabla 6.7, la FCA es una de las más grandes dependencias de la UNAM, de acuerdo con la Agenda Estadística de la UNAM 2018, la población estudiantil a nivel licenciatura incluyendo el SUAyED, es de 16 005 estudiantes. En su primer informe de gestión, el director de la Facultad, Tomas Humberto Rubio Pérez (2018 p. 37) señala datos acerca de la población estudiantil:

La población estudiantil de la Facultad está conformada por 16 126 alumnos, de los cuales se encuentran inscritos 10 968 en el sistema escolarizado: 5 726 pertenecen a la licenciatura en Contaduría; 4 516 a la licenciatura en Administración; 478, a la licenciatura en Informática; y 248, a la licenciatura en Negocios Internacionales. Por su parte, en el Sistema Universidad Abierta y Educación a Distancia se encuentran inscritos 5 158 distribuidos de la siguiente manera: 2 182 en la licenciatura en Contaduría, 220 en la licenciatura en Administración y 776 en la licenciatura en Informática.

La población actual del Sistema Universidad Abierta y Educación a Distancia (SUAYED) es de 5 158 alumnos. De ellos, 2 352 pertenecen al sistema abierto: 1 018 en la licenciatura en Contaduría, 1 019 en la licenciatura en Administración y 315 en la licenciatura en Informática. Por su parte, la modalidad de educación a distancia registró un total de 2 806 alumnos: 1 164 en Contaduría, 1 181 en Administración y 461 en Informática.

La FCA es la facultad con mayor número de alumnos en Ciudad Universitaria y la tercera entidad académica con mayor número de estudiantes, solo por detrás de la FES Acatlán y la FES Aragón. En otro sentido es la Facultad con mayor número de estudiantes de primer ingreso en CU y la cuarta a nivel UNAM, por detrás de la FES Acatlán, FES Aragón y FES Iztacala.

Los académicos integran una parte fundamental en la comunidad de la FCA, Rubio (2018 p. 31) señala que la población académica de la Facultad es:

Parte fundamental de nuestra entidad [...] está conformada por dos profesores eméritos, 123 profesores de carrera de tiempo completo, 103 técnicos académicos, 16 ayudantes de profesor, cuatro jubilados y 1 402 profesores de asignatura, de los que 802 imparten clases en licenciatura, 217 en posgrado y 383 en el sistema Universidad Abierta y Educación a Distancia



El personal administrativo de base es quien se encarga del correcto funcionamiento de las actividades administrativas, la población de trabajadores es un elemento más de la comunidad de la FCA, Rubio (2018 p. 105) en la sección de trabajadores administrativos, señala:

Las labores que desempeña el personal administrativo de base y de confianza, conformado por un total de 400 trabajadores (372 de base y 28 de confianza) son muy importantes para lograr los objetivos de nuestra Facultad. Así, esta administración valora y agradece a cada uno de ellos el compromiso que han mostrado a lo largo de este primer año en el cumplimiento de sus funciones.

## **6.4 Análisis de la competencia de la FCA**

De acuerdo a la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) 2019 señala que cuenta con 195 instituciones de educación superior de todo el país, la mayoría de ellas ofrece el estudio de licenciaturas administrativas a través de las Facultades de Contaduría y Administración. Entonces el nombre es compartido por varias instituciones y solamente se ve diferenciado por la institución a la que pertenecen.

La FCA UNAM, forma parte de la Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración (ANFECA) 2019, de acuerdo a su sitio web señala que existen 274 instituciones afiliadas y se encuentran distribuidas en siete zonas a lo largo del país.

Mientras que a nivel mundial la Asociación Latinoamérica de Facultades y Escuela de Contaduría y Administración (Alafec) existen instituciones de 20 países afiliados diferentes: Argentina, Brasil, Colombia, Cuba, Ecuador, Honduras, Nicaragua, Paraguay, Puerto Rico, Uruguay, Bolivia, Chile, Costa Rica, Dominicana, Guatemala, México, Panamá, Perú, El Salvador, Venezuela, por lo cual existen aun

más instituciones que comparten en el nombre con la FCA. En la tabla 6.8 se exponen algunos ejemplos de logotipos con el mismo nombre que la FCA UNAM.







**Tabla 6.8.** Algunos ejemplos de elementos gráficos en similitud con la FCA UNAM

			 <p>Facultad de Contaduría, Administración e Informática</p>
<p>Universidad Autónoma de Chihuahua</p>	<p>Universidad Autónoma de Sinaloa</p>	<p>Universidad Autónoma Benito Juárez de Oaxaca</p>	<p>Universidad Autónoma del Estado de Morelos</p>
 <p>Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas</p>			 <p>Facultad de Ciencias Administrativas URSE</p>
<p>Universidad Michoacana de San Nicolás Hidalgo</p>	<p>Universidad Autónoma de Querétaro</p>	<p>Universidad Autónoma de Baja California</p>	<p>Universidad Regional de Sureste</p>
 <p>FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN</p>			 <p>FCA Facultad de Contaduría y Administración</p>
<p>Universidad Autónoma de San Luis Potosí</p>	<p>Universidad Autónoma de Chiapas</p>	<p>Universidad Autónoma de Querétaro</p>	<p>Universidad Autónoma de Coahuila</p>

Fuente: Elaboración propia

De la misma forma no se descarta que existan instituciones a nivel internacional con el mismo nombre.

**Tabla 6.9.** Algunos ejemplos de homólogos a nivel internacional

			
<p>Faculdade de Ciências Aplicadas (FCA) en Limeira, Brasil</p>	<p>Facultad de Ciencia Agropecuarias en Argentina</p>	<p>Foundation for Contemporary Arts, NY, E.U.A</p>	<p>Fiat Chrysler Automobiles, Ámsterdam, Países Bajos</p>
			
<p>F.C. Augsburg, Augsburg, Alemania</p>	<p>Fellowship of Christian Athletes. Texas, E.U.A</p>	<p>Universidad de Guayaquil, Facultad de Ciencias Administrativas</p>	<p>Financial Conduct Authority,</p>

**Fuente:** Elaboración propia

## **6.5 Identidad visual institucional de la Facultad de Contaduría y Administración**

La identidad visual institucional es una herramienta de identificación de las organizaciones, los signos de identidad con los que cuenta la FCA de manera oficial son logotipo y escudo. Actualmente, no existe de un manual de identidad visual institucional oficial, el uso de colores y tipografías institucionales preexisten en el uso y costumbre de la organización.

A continuación, se describen los signos básicos elementales de la identidad visual institucional de la Facultad: logotipo, escudo, colores, tipografía y el manual de identidad visual institucional.

### **6.5.1 Logotipo institucional**

El logotipo institucional de la FCA, se apega totalmente a la definición, para la Real Academia española (RAE 2019): “Distintivo formado por letras, abreviaturas, etc.; peculiar de una empresa, conmemoración, marca o producto” El logotipo está conformado por las letras FCA, iniciales de la Facultad, en un diseño geométrico.

En la revisión de la literatura, no se encontró una fecha de nacimiento del logotipo, pero en la memoria de la Facultad, se encontró un libro *Memoria: Facultad de Contaduría y Administración 1981-1989*, que en su portada se observan dichas letras, por lo cual se especula que la creación de dicho logotipo fue durante la gestión del Dr. Alfredo Adam Adam en los años de 1981 a 1989.

**Figura 6.3.** Logotipo institucional de la FCA



**Fuente:** Facultad de Contaduría y Administración UNAM

### **6.5.2 Escudo o emblema institucional**

El escudo actual de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM, está inspirado en la imagen Yacatecutli, dios del comercio de acuerdo a la cosmovisión náhuatl. Representado por un rostro y el bastón que se acompaña del logotipo de la FCA. El Símbolo es un dibujo que representa al dios Yacatecutli, la gaceta Algo Más (2016 p. 4) refiere:

Yacatecutli: yaca de nariz y tecutli, el señor. Es una deidad náhuatl de los comerciantes, cuyo nombre significa "El que sirve de guía". Era considerada una de las facetas de Quetzalcóatl. Yacatecutli era el patrón de los viajeros de la clase mercantil, que lo adoraban colocando sus bastones juntos y salpicándolos con gran cantidad de sangre, de su nariz y orejas. El bastón del viajero era su símbolo, al que se le hacía una oración y se le ofrecían flores e incienso. La figura náhuatl Yacatecutli es la representación del espíritu de fuerza y tenacidad que se necesita para superar los obstáculos en la profesión contable-administrativa e informática.

**Figura 6.4 Escudo de la FCA**



**Fuente:** Facultad de Contaduría y Administración

No existe un dato preciso sobre el uso del escudo, pero, la coordinación de Asuntos Legales señala que la fecha de registro del logotipo Yacatecuhtli es del 7 de marzo de 1996, y existe su primer uso todavía sin registro del 29 de marzo de 1995.

También se observa la utilización de colores como el verde, amarillo, rojos y azules para la construcción de la imagen del Yacatecuhtli, a continuación, se hace una descripción de los colores institucionales de la FCA.

### **6.5.3 Colores institucionales**

En la búsqueda de una referencia que explique el color verde como color institucional, existe un documento en que se realiza una distinción de colores para la toga, la muceta y la borla atuendo que forma parte de un graduado de los estudios de posgrado, maestría y doctorado respectivamente, la UNAM (2009) señala:

Las facultades y escuelas se diferencian por el color de las cintas de la muceta, la borla o el botón del birrete, de la siguiente manera: Filosofía y Letras, azul marino; Ciencias, Ingeniería

y Ciencias Químicas, azul pálido; Medicina, Odontología y Enfermería, amarillo; Derecho y Ciencias Políticas y Sociales, rojo; Arquitectura, Artes Plásticas y Música, gris plomo; Economía y Contaduría y Administración, verde oscuro; Veterinaria, toga verde pálido; Psicología y Trabajo Social, morado.

El atuendo en negro y verde oscuro se observa en las ceremonias de toma de protesta para los graduados de posgrado, el color y atuendo se comparte con la Facultad de Economía.

El uso y costumbres de la institución señalan al color verde como color oficial, sin embargo, no existe un documento formal en donde se señale el uso de un color o conjunto de colores institucional.

#### **6.5.4 Tipografía institucional**

Al no existir el manual de identidad institucional formal de la FCA, no se puede documentar si existe una tipografía institucional. De la misma forma en la práctica no se selecciona una familia tipográfica en especial para dicho apartado.

#### **6.5.5 Manual de identidad visual institucional**

El Manual de identidad visual institucional no existe de manera oficial, actualmente está conformado por los usos y costumbres del tratamiento de la imagen de la FCA, por lo tanto, no se puede documentar los elementos básicos de la identidad visual institucional por ejemplo los colores o la tipografía institucional.

## **Capítulo 7. Investigación aplicada sobre la percepción de la planeación estratégica de la identidad visual imagen institucional en la FCA.**

Con la finalidad de comprender mejor el tema de la identidad visual y por ende el tema de imagen institucional en la FCA, se realizó un estudio cuantitativo con la población estudiantil de la FCA, todos ellos alumnos con el objetivo de conocer su percepción acerca de la planeación estratégica y la identidad visual institucional que permitiera recabar datos acerca de la imagen que tienen acerca de esos dos puntos, así como lograr un análisis inicial para una futura sugerencia en el campo de actuación de identidad institucional.

Previamente, se eligieron los temas de cada área (planeación estratégica e identidad visual institucional). Planeación estratégica: misión, visión, objetivos y plan estratégico. Identidad visual institucional: logotipo, escudo, colores institucionales y manual de identidad visual institucional.

Para el presente trabajo de investigación se diseñó un instrumento de captación de información que fue calibrado con alumnos de diferentes licenciaturas y semestres de la FCA, una vez terminada la fase de prueba, el instrumento se aplicó a una muestra representativa con 94% de confianza y 5% de margen de error de una población estudiantil de 16 126 alumnos, según el informe del director, Mtro. Tomas Humberto Rubio.

En este apartado se se explica las variables que se tomaron en cuenta para la realización del estudio de campo y su aplicación. Los resultados del estudio de caso se integran en el desarrollo del caso con la finalidad de complementar conceptos relacionados con la planeación estratégica, la identidad, y la identidad visual



institucional de una organización. Por último, se presenta un análisis de los resultados obtenidos en el trabajo de campo.

## 7.1 Objetivo

El objetivo de la investigación cuantitativa es proveer al estudio de caso información práctica para la comprensión de la realidad de los temas de planeación estratégica e identidad visual institucional con ello podemos construir la percepción e imagen acerca de estas variables, así como la medición del reconocimiento de estas.

## 7.2 Metodología

La metodología que se propone en dicho tema de investigación emplea una investigación cuantitativa de las variables que conforman la planeación estratégica de la identidad visual institucional para usarlas como referencias al entendimiento del tema en la institución de educación superior, por medio de las respuestas de su comunidad estudiantil del sistema presencial de licenciatura. La operacionalización de las variables del estudio se pueden ilustra en la tabla 7.1.

**Tabla 7.1** Operacionalización de variables

Variable 1 <b>Planeación estratégica</b>	Variable 2 <b>Identidad visual institucional</b>	Variable 3 <b>Identidad institucional</b>
Misión Visión Valores Dirección	Logotipo Escudo o emblema Colores institucionales Tipografía institucional	Identidad visual institucional Edificios Equipos representativos Filosofía institucional Medios de comunicación Mascota

**Fuente:** Elaboración propia

Como se observa en la tabla 7.1, las variables relacionadas con la planeación estratégica son las funciones básicas: la misión, visión y valores. La misión determina que es y hace la organización, mientras que la visión determina que será y hará la institución. Para reforzar dicho conjunto de información se agregó una pregunta relacionada con la dirección de la facultad.

En la siguiente parte del estudio se evalúa el reconocimiento de los elementos básicos de la identidad visual institucional que son: logotipo, símbolo, colores, tipografía. La prueba se realizó mostrando cinco opciones similares o con un grado de relación importante y con una sola respuesta correcta.

Otra variable que se analiza es la identidad institucional, con la idea de identificar con que elementos de la FCA los estudiantes se sienten mayormente identificados, los conceptos que se tomaron en cuenta son: Identidad visual institucional, edificios, equipos representativos, filosofía institucional, medios de comunicación y mascota.

Posteriormente las variables misión y visión se analizaron en forma más detallado por lo que se descompuso la variable en subvariables que se muestran en la tabla 7.2

**Tabla 7.2** Operacionalización de subvariables: misión y visión

Subvariable 1 <b>Misión</b>	Subvariable 2 <b>Visión</b>
Formación profesional	Reconocimiento
Contribución social	Liderazgo
Solución de problemas	Calidad
Espíritu crítico	Investigación
Competitividad laboral	Influencia

**Fuente:** Elaboración propia

La tabla 7.2, muestra los elementos que conforman la misión, y visión de la FCA y los conceptos que servirán para el análisis más profundo. A cada una de ellas se planteó una escala del uno al cinco con la finalidad de reconocer con cual se tiene mayor grado de identificación. Los temas fueron: formación profesional, contribución social, solución de problemas, espíritu crítico y competitividad laboral. Mientras que la visión se analizó en las categorías de reconocimiento, liderazgo, calidad, investigación e influencia, todos ellos fueron tomados de los planteamientos institucionales.

Con la finalidad de reconocer el tema de identidad se trabajó con las siguientes variables: identidad visual institucional, edificios, equipos representativos, filosofía institucional, medios de comunicación y mascota. Estos conceptos fueron: identidad visual institucional, planeación estratégica, edificios, equipos representativos, mascota y medios de comunicación.

En conjunto a las interrogantes del estudio de caso se agregan tres preguntas para conocer el público que respondió el estudio; licenciatura, semestre y sexo. Determinar así el perfil de la muestra encuestada, dichas preguntas no tienen un impacto en la investigación y en el análisis de la información.

El cuestionario que se aplicó como instrumento de recopilación de datos fue estructurado en bloques de información con un total de reactivos relacionados con las variables de estudio e interrogantes a la hipótesis planteada, y obtención de datos para la futura construcción de temas de identidad. Las secciones del instrumento de investigación son:

- a) Datos del alumno
- b) Planeación estratégica
- c) Identidad visual institucional
- d) Relación entre planeación estratégica e identidad visual institucional
- e) Identidad institucional

Lo anterior se observa en la tabla 7.3

**Tabla 7.3. Secciones y número de reactivos**

<b>Bloque</b>	<b>Sección</b>	<b>Número de reactivos</b>
1	Identificación de la muestra	4
2	Planeación estratégica	5
3	Identidad visual institucional	4
4	Relación entre planeación estratégica e identidad visual institucional	5
5	Identidad institucional	2

**Fuente:** Elaboración propia.

Con la finalidad de evaluar la opinión y el grado de identificación de los alumnos se utilizaron en algunos reactivos escalas de Likert. La mayoría se construyeron en base a la relevancia del grado de identificación: muy alta, alta, media, baja y nula. Por otro lado, para analizar el reconocimiento de los signos gráficos se construyeron respuestas con opción múltiple, con la intención de que el alumno encuestado seleccionara la respuesta correcta.

Para la investigación cuantitativa de la información se proyectaron gráficas libres de formato pastel para la observación de los porcentajes y tendencias, otras variables del estudio se realizaron preguntas con la finalidad de conocer el grado de identificación entre el encuestado y la institución.

### **7.3 Selección de alumnos**

Una vez definidos los objetivos de la investigación de campo junto al instrumento para recabar información, se realizó la aplicación del instrumento a los alumnos de la Facultad de Contaduría y Administración en modalidad presencial durante el semestre y el periodo intersemestral, efectuado en los meses de junio y julio de 2019 en las aulas de la FCA sin distinción de licenciatura y semestre. El instrumento se suministró a 488 alumnos a través de la herramienta digital *GoogleDocs*.

### **7.4 Aplicación del instrumento**

Una vez concluido el cuestionario, se trabajó la herramienta en *GoogleDocs* y se calibró nuevamente el cuestionario ya en formato electrónico permitiendo compartir un hipervínculo con alumnos en las aulas de la propia Facultad.

El cuestionario se aplicó durante los meses de junio y julio de 2019, contestando 433 alumnos. Las respuestas fueron inmediatas por se aplicaban en el aula durante unos minutos dentro de las cátedras que se impartían en ese momento. No se discriminaron respuestas debido a que el formato del instrumento no permitía dejarlo incompleto.

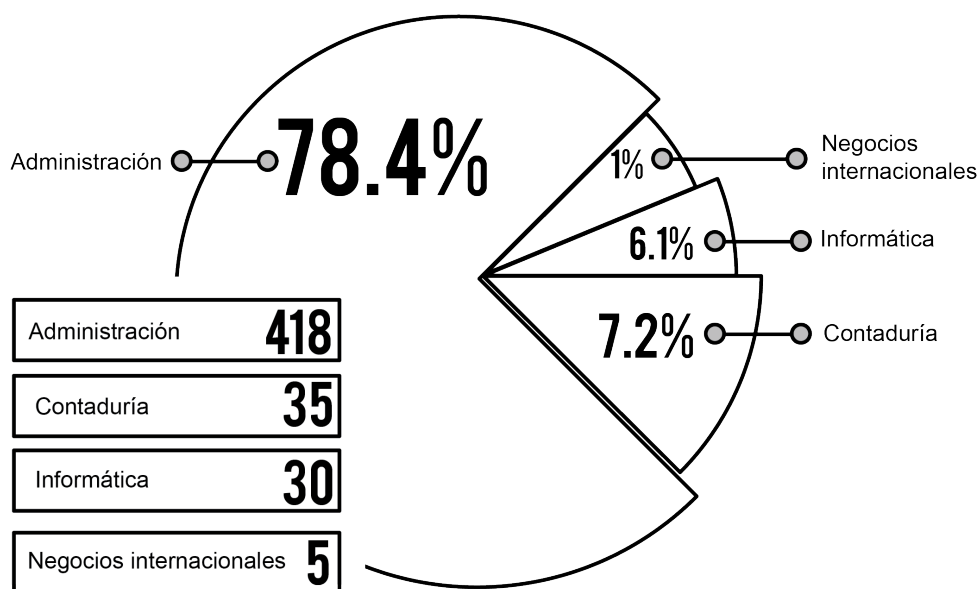
### **7.5 Resultados**

Los resultados más significativos son los siguientes:

### 7.5.1 Análisis de la muestra del público interno (estudiantes).

En el presente trabajo de investigación, la percepción de la planeación estratégica de la identidad visual que se quiso analizar fue los estudiantes, ya que ellos se encuentran involucrados en el día a día de las acciones de la Facultad, y son el resultado de los objetivos y metas institucionales. Con una comunidad de más de 15 000 alumnos a nivel licenciatura, se plantearon las siguientes preguntas para observar las características de la muestra, una de ellas fue que Licenciatura cursan los cual se puede observar en la gráfica 7.1.

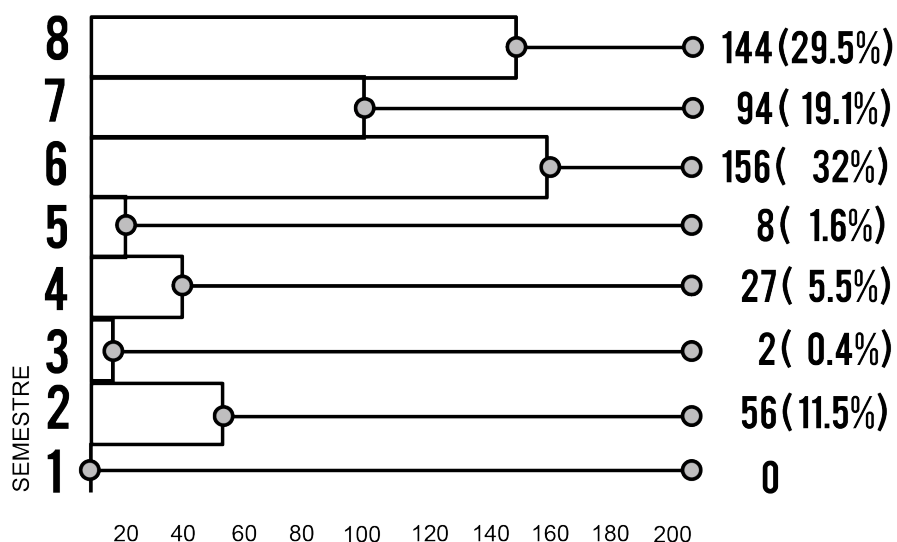
**Gráfica 7.1** Licenciatura



**Fuente:** Elaboración propia.

Como se aprecia en la gráfica 7.1, la población dominante del estudio fue Administración, sin embargo, existen opiniones de alumnos de toda la oferta académica que brinda la Facultad en nivel licenciatura. Otra pregunta para conocer el perfil de la muestra fue ¿Qué semestre cursas?, cuyos resultados se observan en la Gráfica 7.2

**Gráfica 7.2 Semestre**

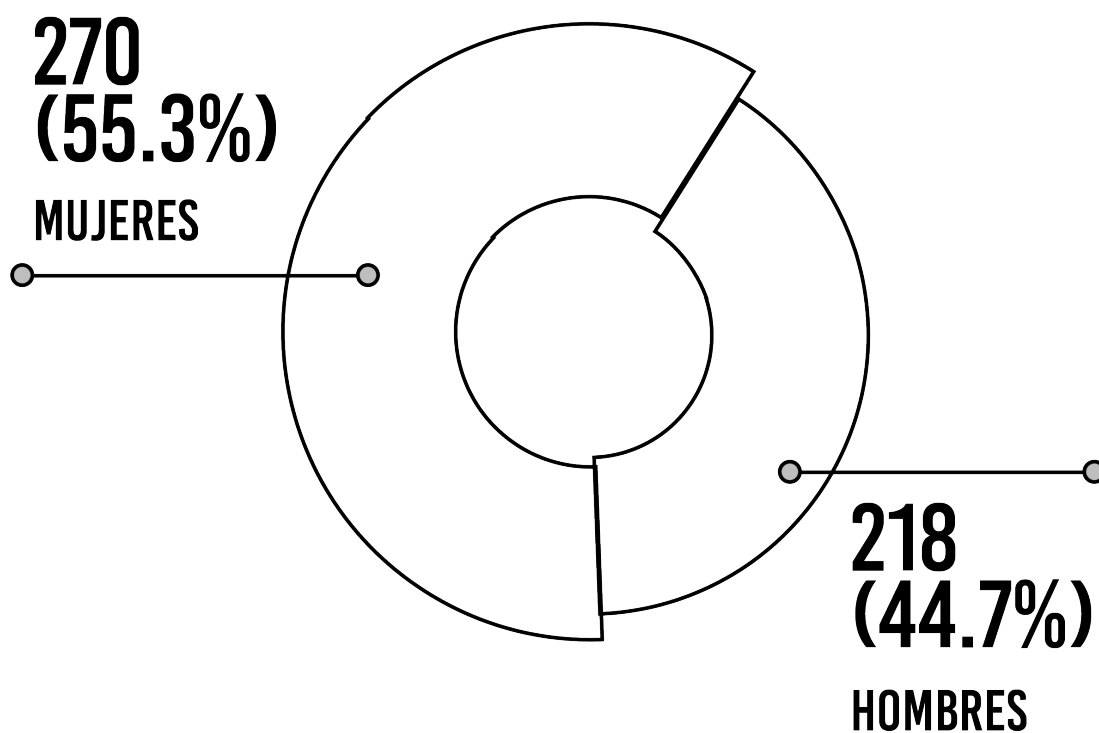


**Fuente:** Elaboración propia.

Los semestres que lideran la muestra son los más adelantados es decir octavo, séptimo y sexto ellos, en suma, representan el 80.6% del estudio, es decir 394 opiniones tienen por lo menos una relación de tres años con la institución. Lo anterior se considera como favorable ya que es la población que tiene más tiempo en la Facultad.

Finalmente, para la identificación de la muestra de estudio se preguntó el generó del encuestado, en la Gráfica 7.3 se observa el porcentaje

**Gráfica 7.3** Género



**Fuente:** Elaboración propia.

Otra pregunta relacionada con el alumnado fue conocer el género, el instrumento fue contestado por 55.3% mujeres y 44.7% hombres. La muestra es equilibrada en cuestión del género de la población estudiantil encuestada.

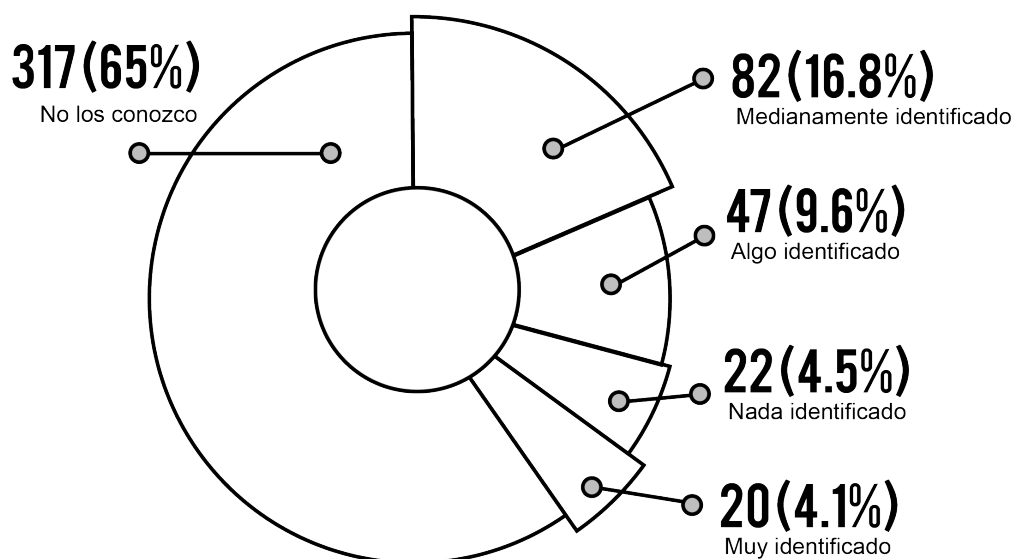
Por lo que se refiere a la identificación de los alumnos encuestados con los elementos de planeación estratégica, contestando a la pregunta ¿En qué grado, te sientes identificado, con la misión, visión y los objetivos institucionales? Y teniendo una escala con cinco respuestas, la gráfica 7.4 muestra los resultados obtenidos de su respuesta.



## 7.5.2 Diagnostico de la percepción del perfil institucional de la FCA

### 7.5.2.1 Análisis de la percepción de la planeación estratégica institucional de la FCA

**Gráfica 7.4** Identificación de los alumnos con los elementos de planeación estratégica (misión, visión, valores)



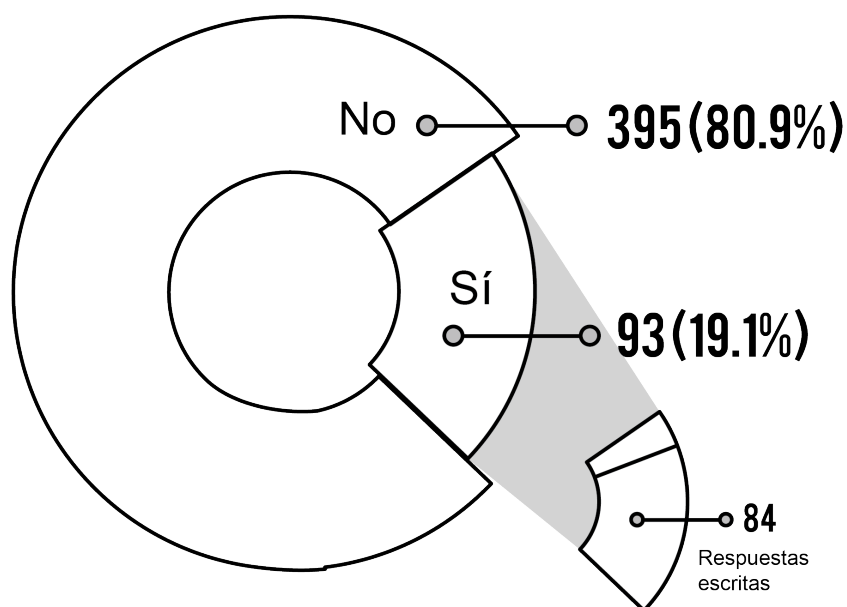
**Fuente:** Elaboración propia.

La respuesta más relevante es que 65%, es decir 317 alumnos del estudio no conocen la misión, visión y objetivos institucionales. Si se suma la respuesta anterior con qué 22 personas que afirman estar nada identificados, el porcentaje se

incrementa a 69.5%, una proporción mayoritaria demuestra que los temas de planeación estratégica no son relevantes para la población estudiantil.

La respuesta es seguida por 82 alumnos (16.8%) que dicen tener una mediana identificación; 47 personas contestaron que se sienten algo identificados, mientras que solo 20 personas mencionan sentirse muy identificados con la institución.

**Gráfica 7.5** Conocimiento de la misión



**Fuente:** Elaboración propia.

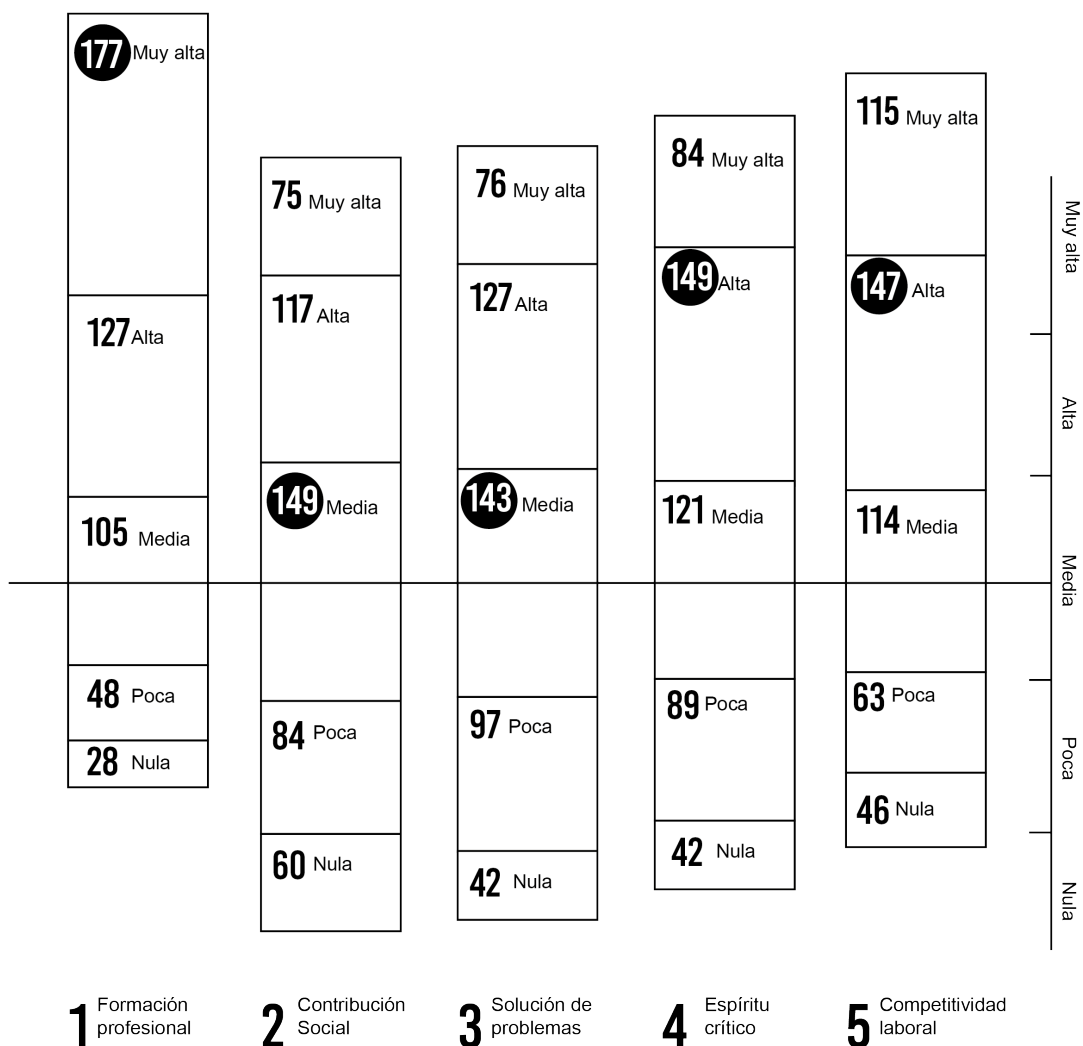
En el marco de la investigación de campo, al contestar la pregunta: ¿Conoces la misión de la FCA? 395 es decir 80.9% del estudio señalan que no conocen la misión de la Facultad, mientras que 93 alumnos (19.1%) refieren a que sí conocen la misión institucional sin embargo solo existieron 84 respuestas a la pregunta: Sí conoces la misión, escríbela brevemente.

Con la idea de analizar la misión de la institución para conocer más a fondo el impacto en la comunidad estudiantil, se examinaron cinco conceptos obtenidos de la misión de la Facultad

1. Formación profesional
2. Contribución social
3. Solución de problemas
4. Espíritu crítico
5. Competitividad laboral

Los resultados que se observan en la gráfica 5.6 se obtuvieron de la pregunta: Seleccione la opción con la que asocia más a la Facultad.

**Gráfica 7.6** Percepción de las subvariables de la misión

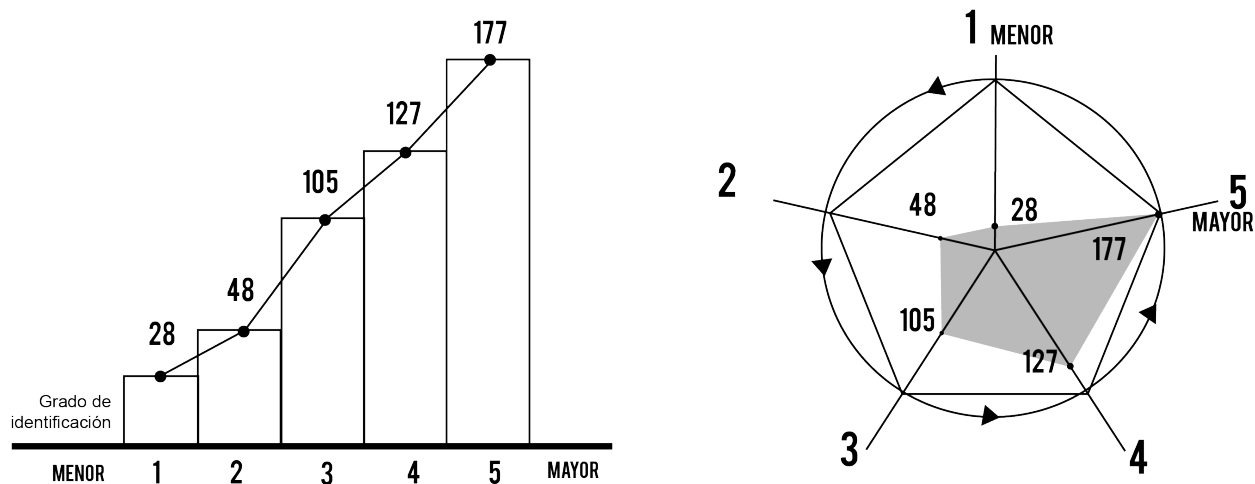


**Fuente:** Elaboración propia.

En la gráfica, se puede observar claramente que los alumnos perciben la formación profesional más relevante al trabajo de la Facultad, seguido por la competitividad laboral y el espíritu crítico, finalmente asocian a la contribución social y a la solución de problemas como conceptos más distantes a la institución. A continuación, se muestran datos más específicos a cada uno de los conceptos.

Como se puede observar la percepción del alumnado en relación a la misión fue la categoría de formación profesional que obtuvo la mayor cantidad de respuestas con el grado máximo de identificación, 177 opinan que existe una muy alta identificación y 127 que existe una alta identificación, es decir el 62.2%, señalan una percepción buena para la formación profesional. Lo que significa que los encuestados definen como actividad principal de la institución la formación profesional, seguido por las categorías de competitividad laboral con un 53.6% respuestas positivas; el espíritu crítico con un 47.7% de respuestas positivas. Finalmente, en nivel medio se pueden observar las categorías, solución de problemas y contribución social que tienen también el mayor número de respuestas negativas. A continuación, se aprecia cada una de las categorías de análisis de la misión de manera individual, la gráfica 7.7, grafica 7.8, grafica 7.9, grafica 7.10, grafica 7.11, gráfica 7.12, respectivamente.

**Gráfica 7.7** Formación profesional



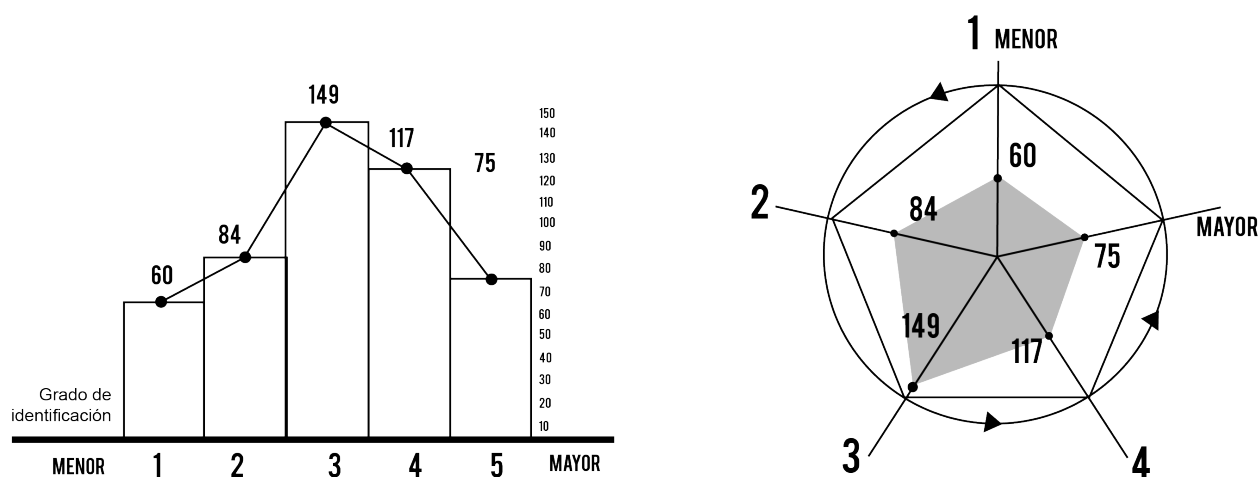
**Fuente:** Elaboración propia.

El concepto de formación profesional recibió 177 respuestas con el grado mayor de identificación 36.2%, si al punto anterior le sumamos la categoría alto grado de

identificación 62.2% volviéndose la subvariable con el mayor grado de identificación tanto en la misión y la visión. El 21.5% lo considera medianamente identificado mientras que la tendencia baja es el 15.5%. El concepto formación profesional es uno de elementos de identificación más populares.

El siguiente concepto que se analizó fue contribución social, la percepción acerca de este tema se puede visualizar en la Gráfica 7.8

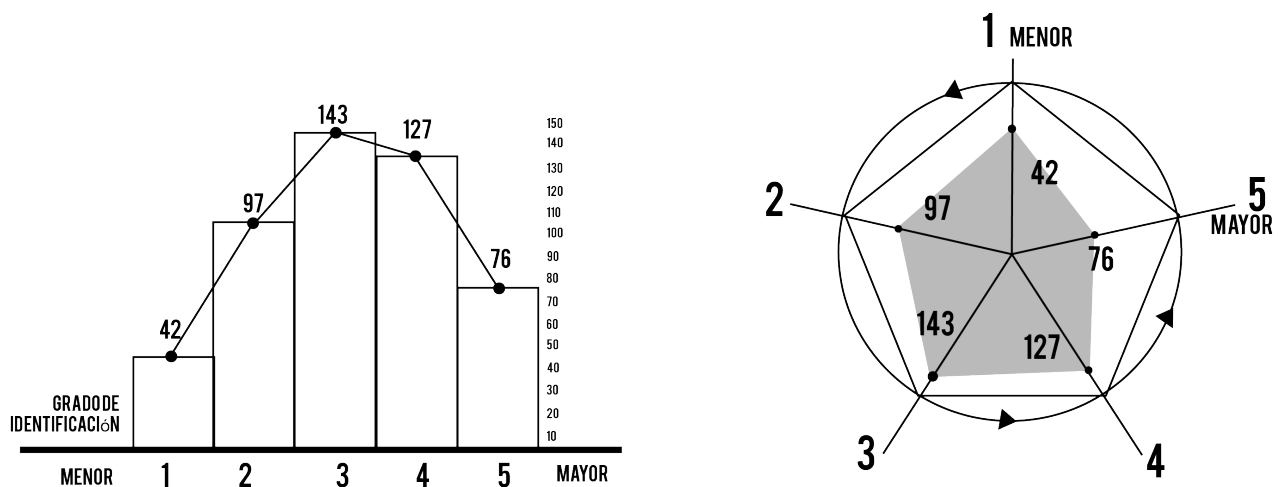
**Gráfica 7.8** Contribución social



**Fuente:** Elaboración propia.

La contribución social es uno de los fines que busca la universidad, el mayor número de respuestas por parte de los alumnos es 149 que corresponde a un impacto medio en relación a la misión, es decir 30.5%; en la parte positiva de las réplicas suman 39.3%, y en la parte baja de la identificación el total es 29.5%. Observando los valores se detecta un equilibrio entre las respuestas. Los encuestados participaron en la identificación de solución de problemas, los resultados se observan en la gráfica 7.9.

**Gráfica 7.9** Solución de problemas

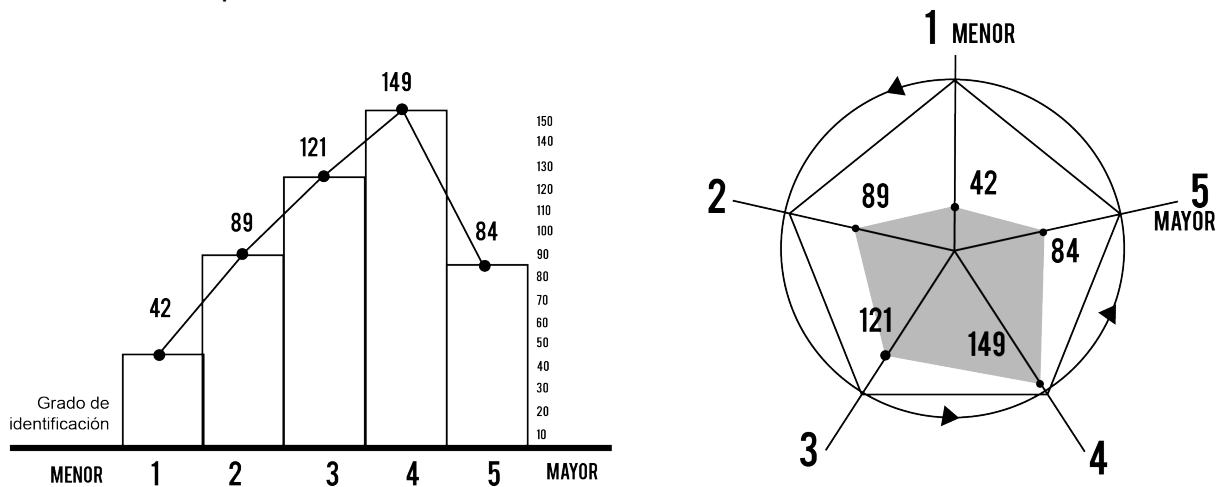


**Fuente:** Elaboración propia.

Una de las subvariables de la misión es solución de problemas la respuesta de los alumnos sitúa a un 41.59% una percepción positiva; 29.3% percibe como intermedio el impacto mientras que el 28.4% considera que existe un punto negativo a la solución de problemas en la relación con la misión. Cabe la oportunidad de señalar que el valor medio fue el que coincidió más veces.

Continuando con el análisis de las subvariables de la misión, es el espíritu crítico, la opinión de los alumnos se ve en la gráfica 7.10

**Gráfica 7.10** Espíritu crítico

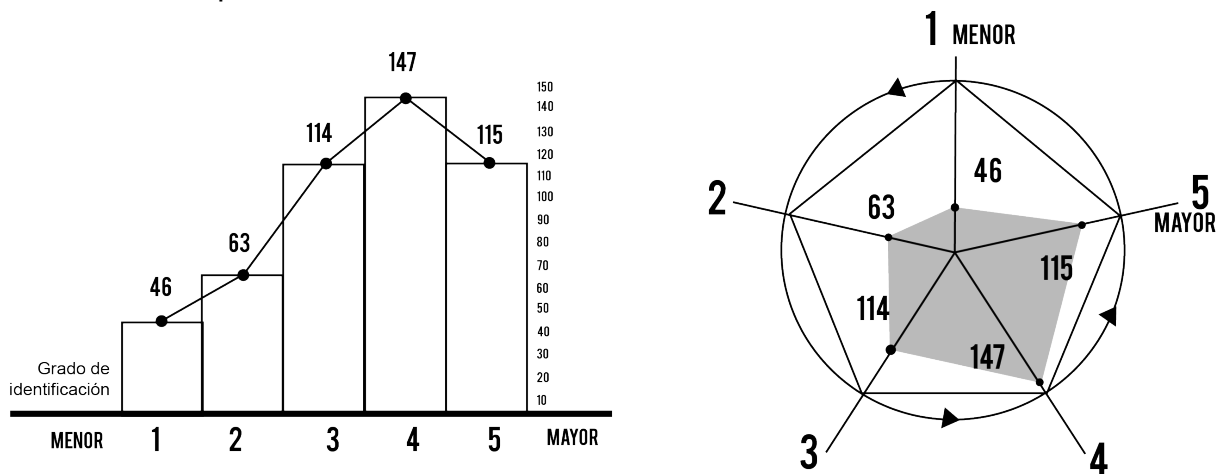


**Fuente:** Elaboración propia.

En suma, el concepto de espíritu crítico tiene un grado de identificación alto, 47.7% tiene una respuesta positiva en relación a la misión; el 24.7% considera que tiene una relevancia media y finalmente 26.8% consideran que el impacto del espíritu crítico en los conceptos de misión es bajo.

Finalmente, en la gráfica 7.11 se muestra la percepción del alumnado en relación al concepto de competitividad laboral.

**Gráfica 7.11** Competitividad laboral



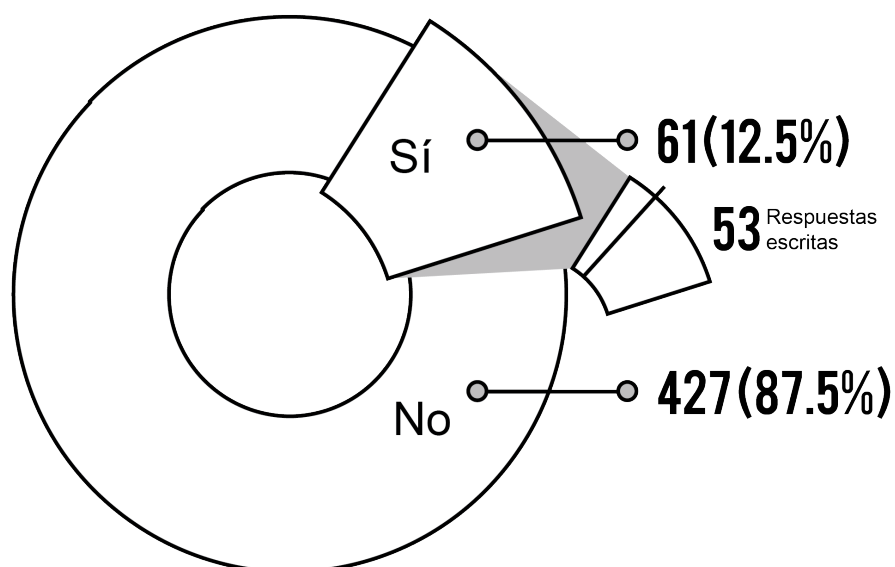


**Fuente:** Elaboración propia.

La subvariable competitividad laboral para el estudio de la misión, 53.6% del alumnado opina que existe un grado alto de identificación, mientras que las respuestas negativas suman 22.3% y la calificación media 23.3%. En síntesis, se observa que la competitividad laboral tiene una percepción positiva.

Al igual que la misión, se preguntó el reconocimiento de la visión, los resultados se pueden observar en la gráfica 7.12

**Gráfica 7.12** Visión



**Fuente:** Elaboración propia.

En el marco de la investigación de campo, los alumnos señalan en su gran mayoría no conocen la visión de la Facultad.

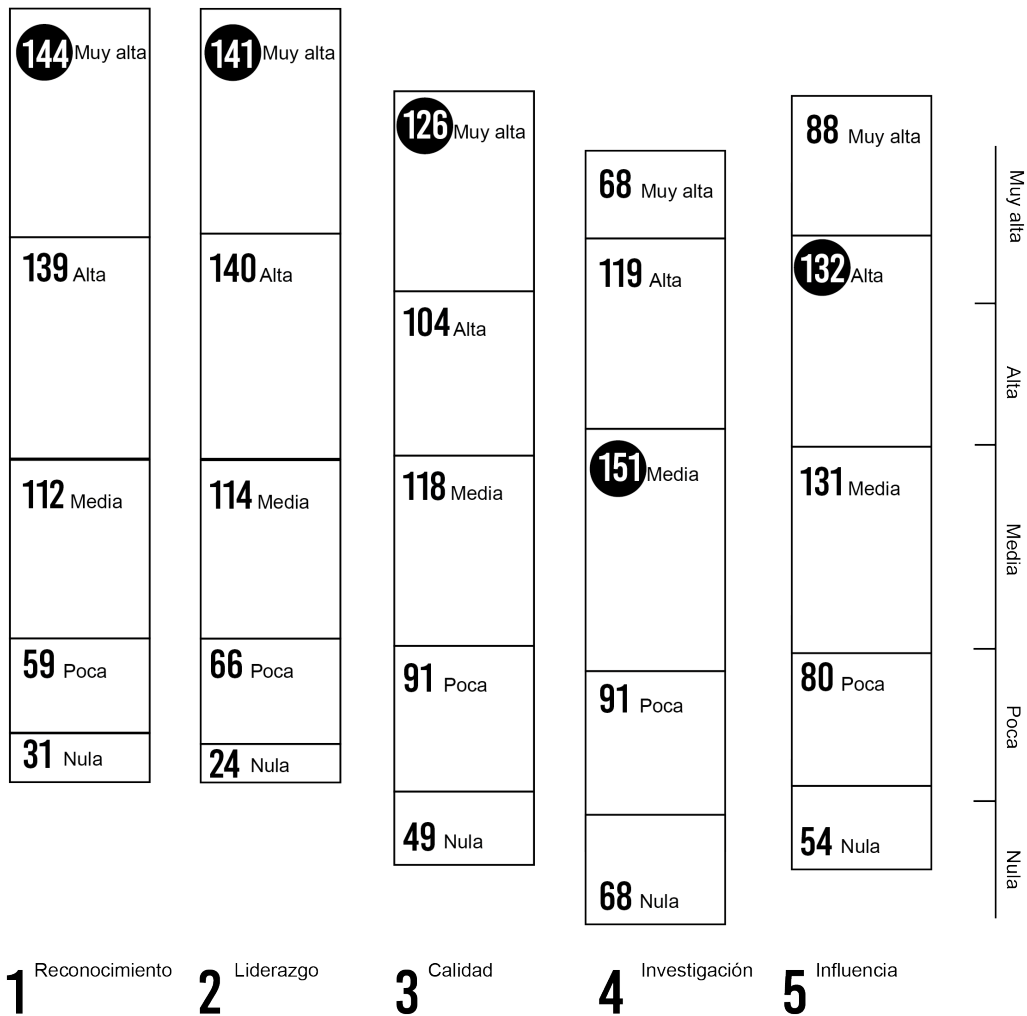
Por otro lado, se analizaron cinco subvariables de la misión de la Facultad:

1. Reconocimiento
2. Liderazgo

- 3. Calidad
- 4. Investigación
- 5. Influencia

Al igual que en el concepto de misión, la categoría de visión se dividió en varias subvariables con la finalidad de explorar más allá de reconocimiento, y conocer la percepción de la muestra de alumnos, esto se puede observar en la gráfica 7.13.

**Gráfica 7.13** Componentes de la visión institucional

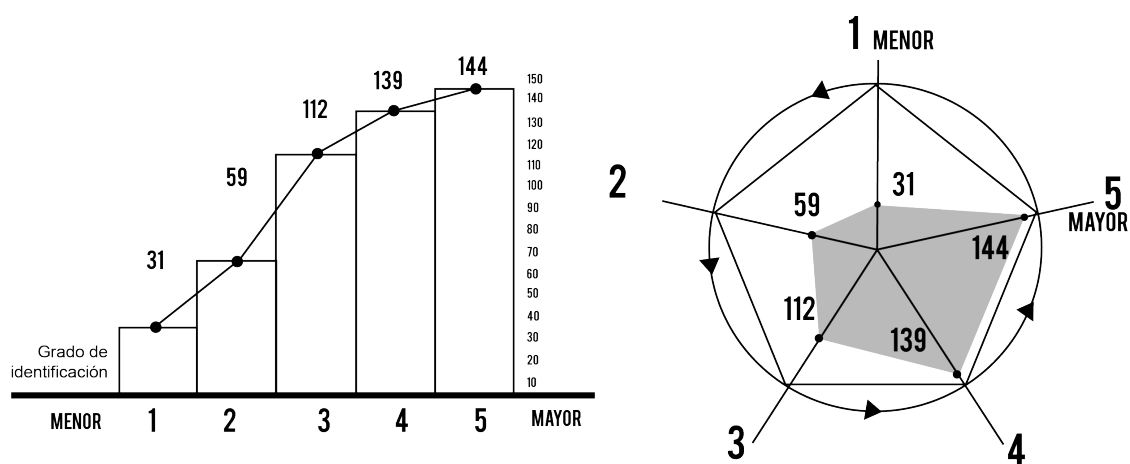


Fuente: Elaboración propia.

El reconocimiento junto con el liderazgo fueron los conceptos de la visión más destacados por la percepción del alumnado, en el estudio de campo también destacó el tema de influencia, mientras que los conceptos de calidad e investigación quedaron al final.

En la gráfica 7.14, se observa los resultados de cada uno de las cinco subvariables que forman parte de la categoría visión, se utilizaron las gráficas polares para analizar la relación de respuestas con los diferentes grados de identificación.

**Gráfica 7.14** Reconocimiento

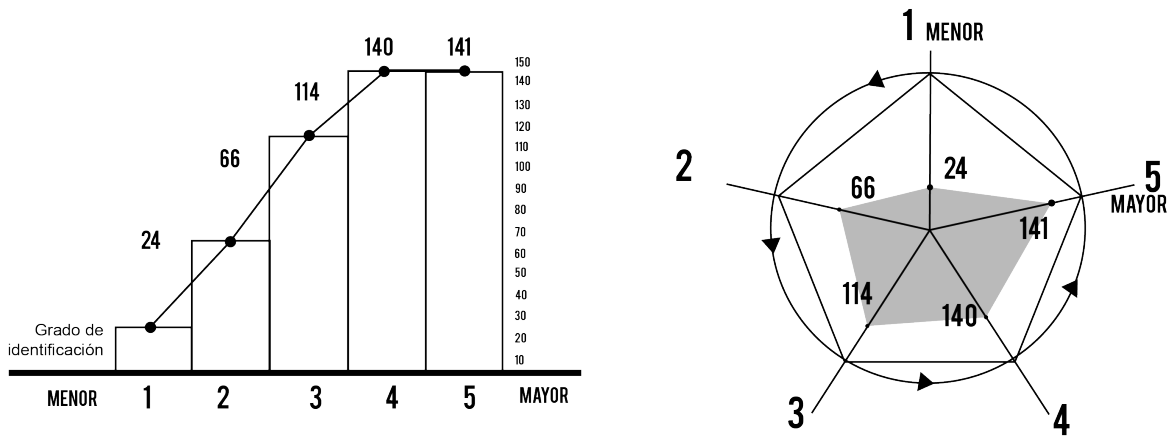


**Fuente:** Elaboración propia.

En relación con la subvariable reconocimiento se identifica una tendencia hacia la muy alta identificación de este concepto como parte de la visión, 57.9% de las respuestas señalan una alta identificación, una respuesta positiva. Mientras que la zona de respuestas bajas solo en suma es 18.4%

Respecto a la subcategoría, liderazgo, un elemento más de análisis, se detecto un grado de indentificación alto, esto se puede observar en la gráfica 7.15

**Gráfica 7.15 Liderazgo**

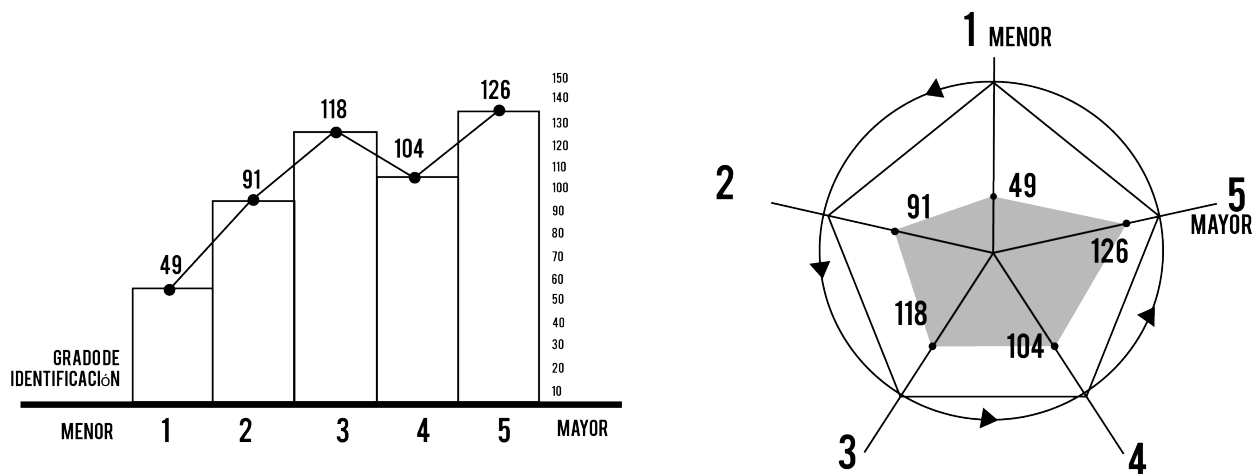


**Fuente:** Elaboración propia.

Al igual que el concepto de reconocimiento, el liderazgo como subvariable de la visión es percibido con 49.3% en respuestas de alto grado de identificación. El porcentaje de respuestas medias fue de 23.3% y solamente 18.4% percibe al liderazgo con un bajo nivel de identificación.

La siguiente subvariable que se analizó fue la calidad, las respuestas del alumnado se observan en la Gráfica 7.16

**Gráfica 7.17 Calidad**

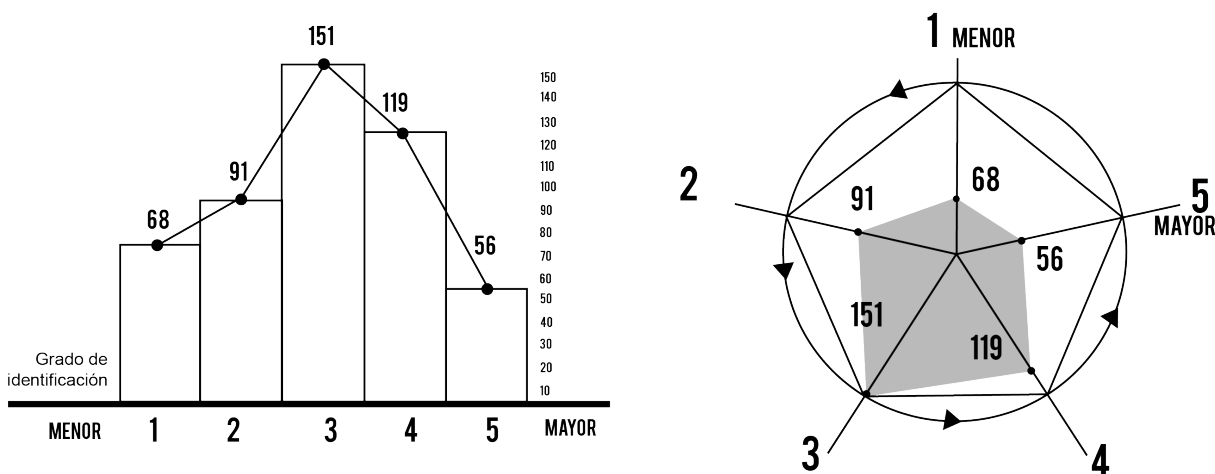


**Fuente:** Elaboración propia.

El concepto de calidad recibió el 47.1% de respuestas de alto grado de identificación. Lo cual lo hace posicionarse detrás del reconocimiento, y el liderazgo; 24.1% de los alumnos coinciden con una percepción media; finalmente el 28.6% opinan que tiene un bajo nivel de identificación con la visión.

La investigación es un área sustantiva para la UNAM, y también para la FCA; la información emitida por alumnos en esta subvariable se muestra en la gráfica 7.18

**Gráfica 7.18** Investigación

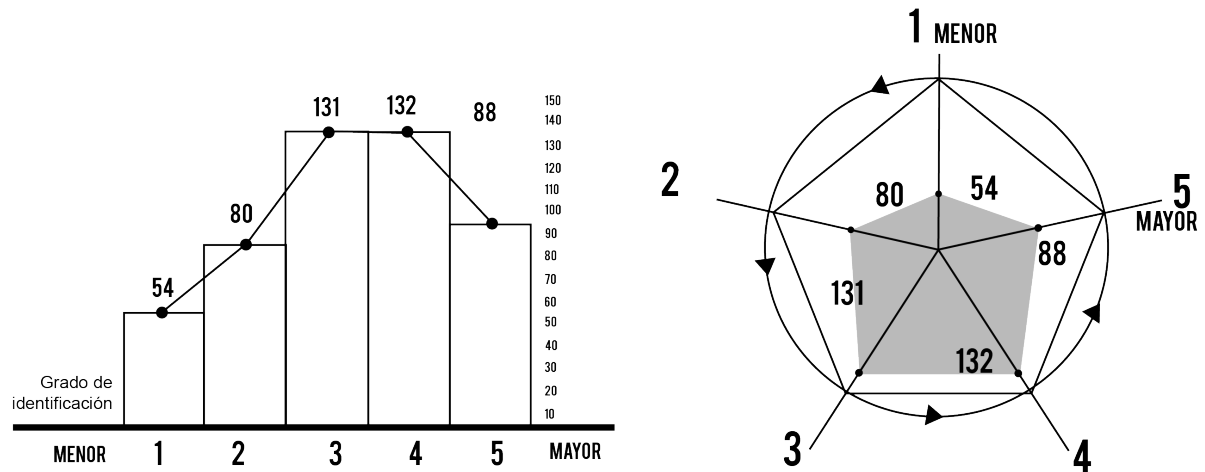


**Fuente:** Elaboración propia.

El concepto de investigación recibió 151 respuestas en la tendencia media, 30.9% coincide que la investigación tiene un grado de identificación medio en el panorama de la visión; con 24.3% los alumnos responden que tiene una relación alta. Sin embargo, la escala, muy alta fue la que menos respuestas recibió con tan solo

11.4%. Las respuestas negativas significan 32.5% que en suma representan un mayor porcentaje que la percepción media.

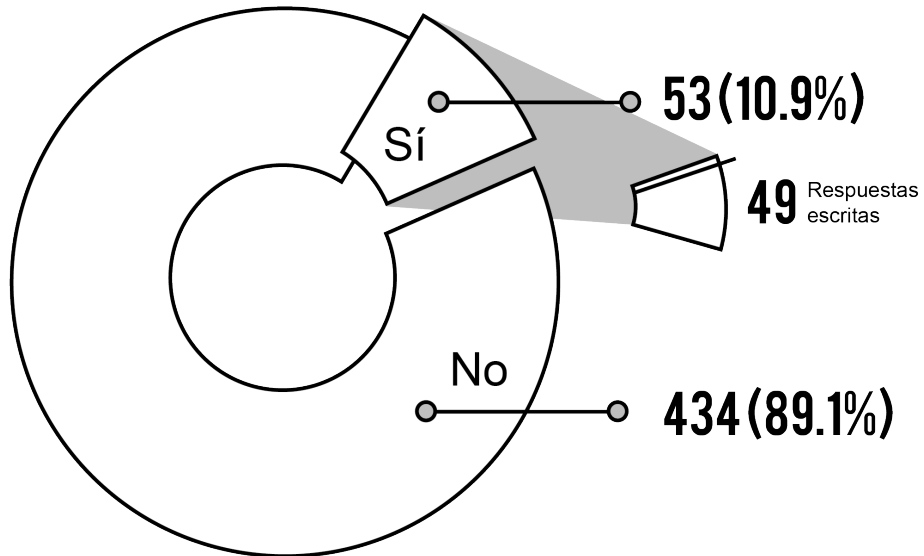
**Gráfica 7.19** Influencia



**Fuente:** Elaboración propia.

El concepto de influencia recibió 132 respuestas de alto grado de identificación, es decir, 27% y casi el mismo porcentaje, 26.8% de identificación media. Sumando las respuestas negativas se puede observar que 134 perciben al concepto influencia como baja, en porcentaje 27.4%. Es decir, en concepto de influencia tiene un grado de identificación medio.

**Gráfica 7.20** Reconocimiento del plan institucional

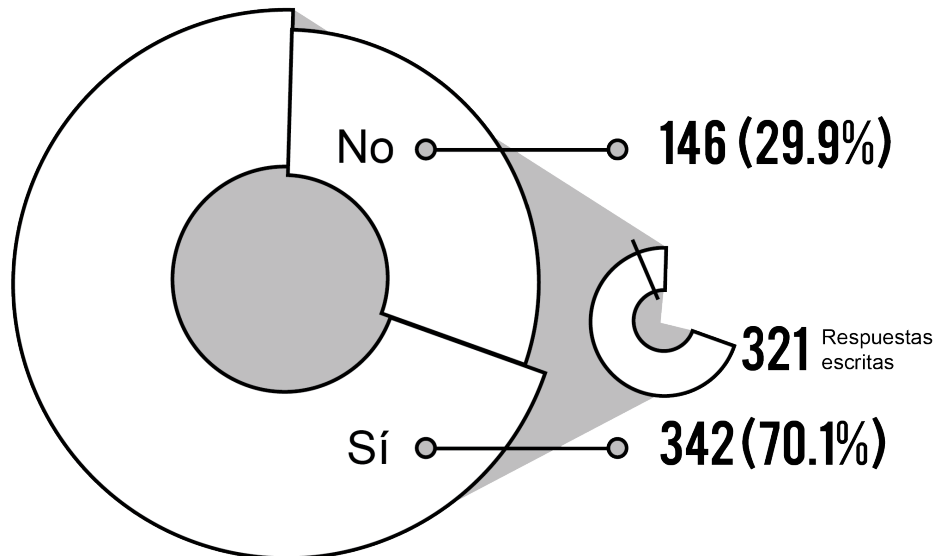


**Fuente:** Elaboración propia.

Dentro del estudio, se preguntó si se conocía el plan institucional de la FCA y posteriormente si se podrían escribir algunos objetivos. Los resultados fueron que 434 alumnos señalan que no conocen el plan estratégico y los objetivos institucionales de la Facultad. Mientras que el 10.9% mencionan que sí los conocen.

La planeación estratégica se diseña en la dirección de la organización, se incluyó como una variable de análisis el reconocimiento por parte del alumnado del director de la institucional, actualmente el director de la FCA es el Mtro. Tomas Humberto Rubio Pérez, en la gráfica 7.21 se observa el reconocimiento positivo al director.

**Gráfica 7.21** Reconocimiento del director



**Fuente:** Elaboración propia.

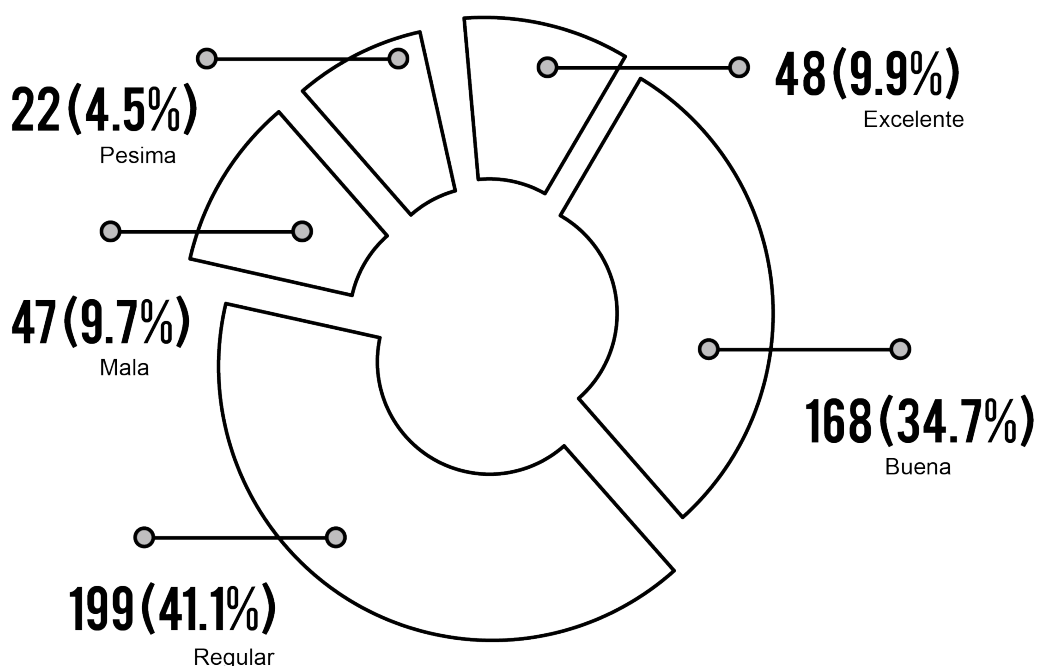
Un apartado, que se planteó en el instrumento de investigación fue preguntar sobre el conocimiento del director, ¿Conoces quién es tu Director? Existieron 342 respuestas indicando que, si conocen a su director, esto quiere decir que el 70.1%. Mientras que el restante 29.9% de la muestra del estudio, 146 alumnos declararon no conocer quién es el director de la Facultad. En la siguiente pregunta se cuestiona la respuesta, Escribe el nombre del director, a lo cual se recibieron 321 respuestas escritas, es decir 21 personas no contestaron dicha pregunta.



### 7.5.2.2 Análisis de la percepción de la identidad visual institucional de la FCA

De acuerdo al estudio realizado la percepción que se tiene de la identidad visual institucional es positiva, lo cual se puede observar en la gráfica 7.23

Gráfica 7.23 Percepción de la identidad visual institucional

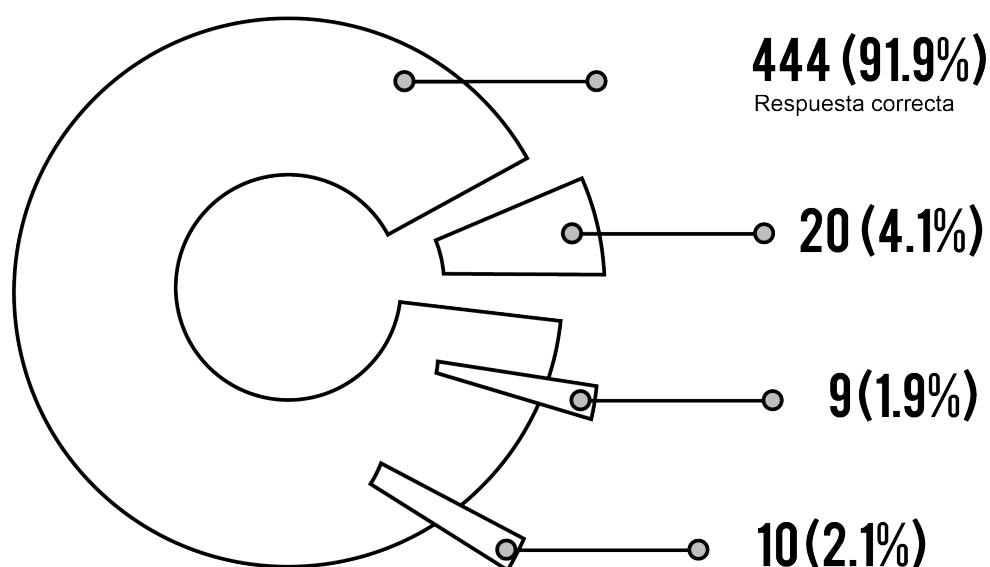


Fuente: Elaboración propia.

En el estudio de campo se realizó la pregunta: ¿De las siguientes opciones como evaluarías la identidad visual institucional?, la respuesta más relevante con 199 afirmaciones señala que la identidad institucional es regular, seguida por 34.7% que refiere que la identidad institucional es buena; 48 personas piensan que es excelente, 47 que es mala y 22 alumnos opinan que es pésima.

Las preguntas siguientes del instrumento de investigación buscan encontrar información especificada a cada uno de los elementos de la identidad visual institucional, en la gráfica 7.24 se ilustran los resultados de reconocimiento del escudo institucional.

**Gráfica 7.24** Reconocimiento del escudo institucional

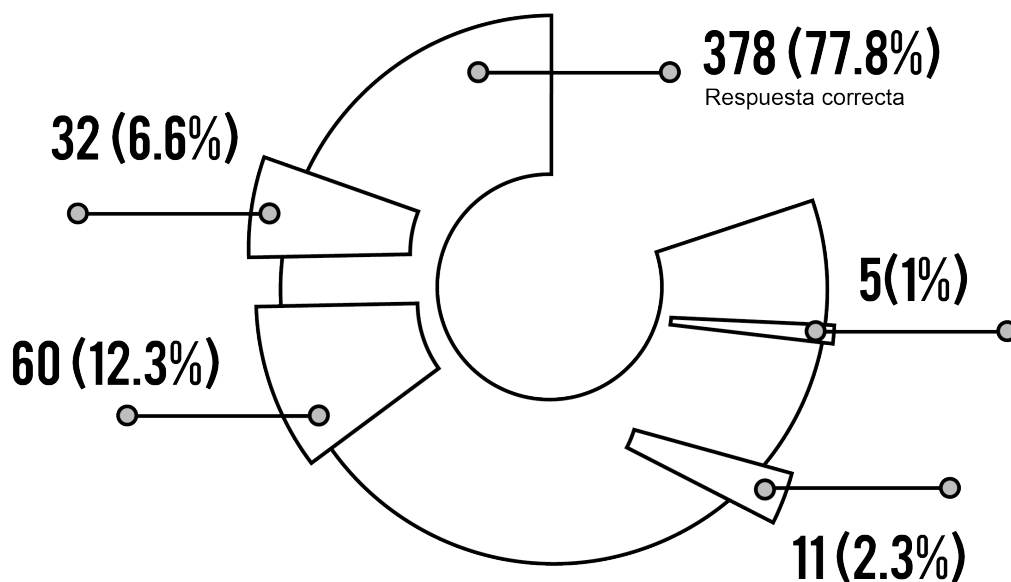


**Fuente:** Elaboración propia.

De acuerdo al estudio realizado se reconoció que se conoce el escudo institucional y es a su vez reconocible para la mayor parte del alumnado, existe una ligera confusión con la imagen de celebración de los 90 años de la FCA. La respuesta correcta fue de 444 alumnos, es decir 91.9% identifican correctamente el símbolo institucional, solo 39 personas lo confundieron.

El siguiente elemento de la identidad visual institucional que se cuestionó fue el logotipo institucional, los datos se muestran en la gráfica 7.25

**Gráfica 7.25** Reconocimiento del logotipo institucional



**Fuente:** Elaboración propia.

De acuerdo a la percepción del alumnado de la Facultad, el logotipo es un elemento de la identidad visual institucional que se encuentra identificado. El logotipo son las iniciales de la Facultad, es decir el arreglo tipográfico de las iniciales FCA. La mayoría lo reconoce sin error. La respuesta correcta es la 3, mientras que el logotipo de celebración de los 90 años es la respuesta número 5.

En la sección de identidad visual institucional ¿Conoce usted el logotipo institucional? Selecciona el logotipo institucional: 108 alumnos señalaron la respuesta incorrecta, mientras que el 77.8% identificaron el logotipo institucional.

Los usos y costumbres de la institución plantean el color verde como color oficial de la Facultad, se aprovechó el instrumento para conocer la percepción en este punto, la tabla 7.1 agrupa dichos resultados.

**Tabla 7.1** Reconocimiento de los colores institucionales

<b>Lugar</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Resultados</b>	<b>Colores</b>
<b>1</b>	<b>31.8 %</b>	<b>155</b>	Verdes
<b>2</b>	<b>29.3%</b>	<b>143</b>	Azules y verdes
<b>3</b>	<b>19.3%</b>	<b>94</b>	Azul y verde
<b>4</b>	<b>19.3%</b>	<b>94</b>	Dorado y azul

**Fuente:** Elaboración propia.

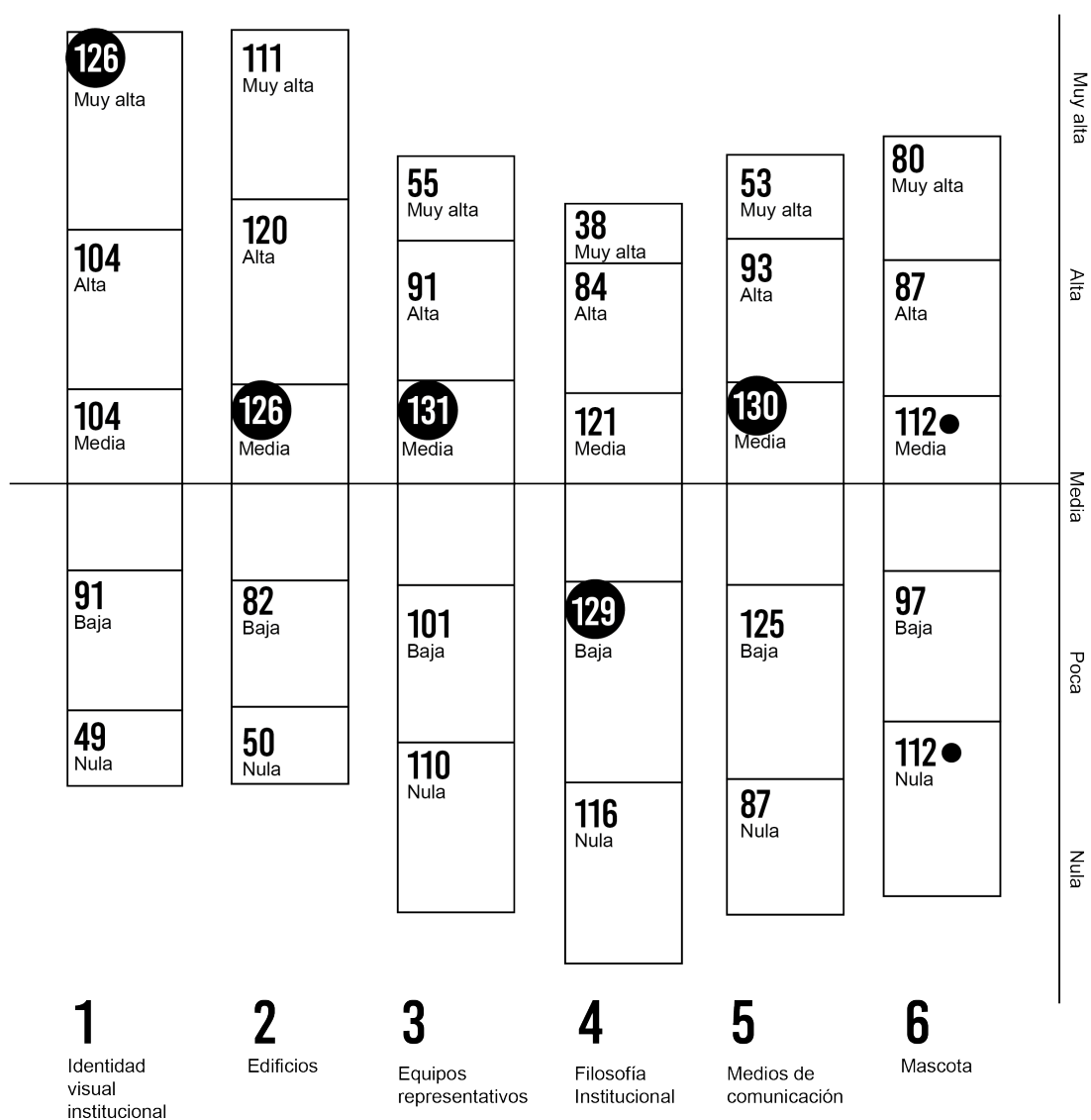
Se decidió integrar en la batería de preguntas, una cuestionante acerca de los colores institucionales, aunque no existe un documento formal de uso de los colores institucionales, se infiere que existe un uso informal del verde como color oficial. Cabe resaltar que la respuesta con el porcentaje más bajo fue el dorado y azul colores institucionales de la UNAM.

Con esta sección del instrumento de investigación se analizó la identidad visual institucional, así como de los elementos que la componen. El siguiente conjunto de preguntas se encuentran relacionados al tema de identidad institucional, las variables que se determinaron estudiar fueron: identidad visual institucional, edificios, equipos representativos, filosofía institucional, medios de comunicación y mascota.

### 7.5.2.3 Análisis de la percepción de la identidad institucional de la FCA

Los resultados se estudiarán de forma general y posteriormente se analizarán las respuestas de forma particular a cada uno de las variables de identidad institucional. Los resultados se encuentran concentrados en la gráfica 7.26, acerca de la percepción de los seis elementos de identidad planteados.

**Gráfica 7.26** Percepción de la identificación de la identidad institucional

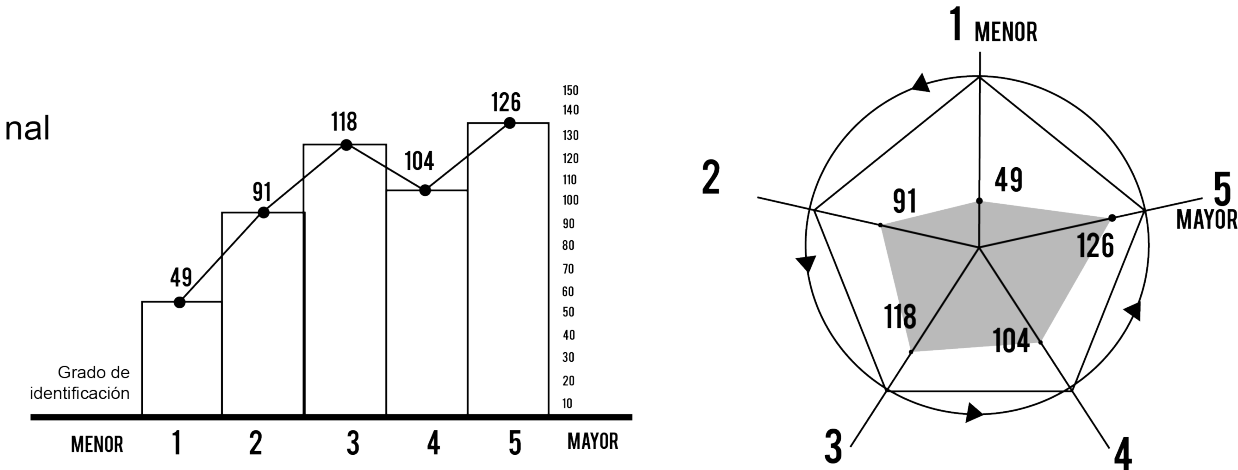


Fuente: Elaboración propia.

En la gráfica se puede observar que elemento de mayor identificación para el alumnado es la identidad visual institucional, seguido por los edificios. Los equipos representativos, los medios de comunicación y la mascota tienen un porcentaje de respuesta muy similar que los ubica por detrás del concepto de edificios. Por último, la filosofía institucional que tiene 245 respuestas negativas, lo cual lo hace poseer el peor grado de identificación.

A continuación, se mostrarán los resultados específicos a cada uno de las subvariables que conforman el componente identidad institucional, uno de ellos es la identidad visual institucional, la percepción del alumnado se muestra en la gráfica 7.27

**Gráfica 7.27** Identidad visual institucional



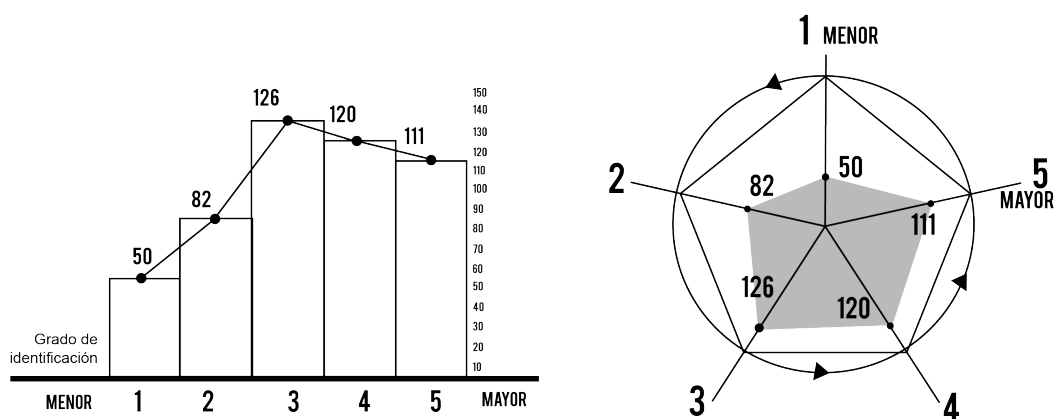
**Fuente:** Elaboración propia.

El concepto de identidad visual institucional es el líder en cuanto al tema de identificación institucional dentro de la FCA. Es importante señalar que la identidad visual institucional de las seis opciones (edificios, equipos representativos, filosofía institucional, medios de comunicación y mascota) es la más representativa para los

alumnos. Los resultados muestran una tendencia hacia la alta identificación, entre alta y muy alta identificación se suman 47.12% de la muestra. Otra respuesta con un porcentaje alto es la identificación media con 118 coincidencias, finalmente el 28.64% determino una respuesta negativa, es decir nula o baja identificación.

La siguiente variable que se analizó fue edificios, los resultados se muestran en la gráfica 7.28.

**Gráfica 7.28 Edificios**

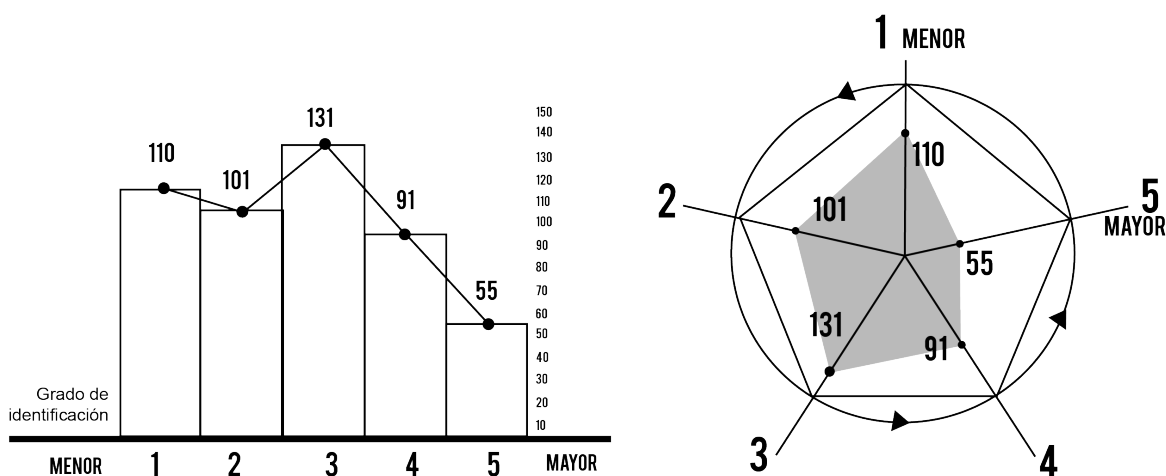


**Fuente:** Elaboración propia.

Los conjuntos arquitectónicos de la Facultad, obtuvieron una mención positiva en la percepción del alumnado, y quedaron como el segundo punto de mayor identificación para la comunidad estudiantil. De acuerdo con la gráfica, el concepto de edificios, tiene una tendencia hacia las respuestas positivas, 47.33% opina que perciben un grado de identificación alto con los edificios, se observan 25.81% en la respuesta media y 27.04% en el grado de identificación bajo.

Otra figura que se consideró para el análisis de la identidad institucional fueron los equipos representativos deportivos de la FCA, la información que arrojó el estudio se observa en la gráfica 7.29.

**Gráfica 7.29 Equipos representativos**



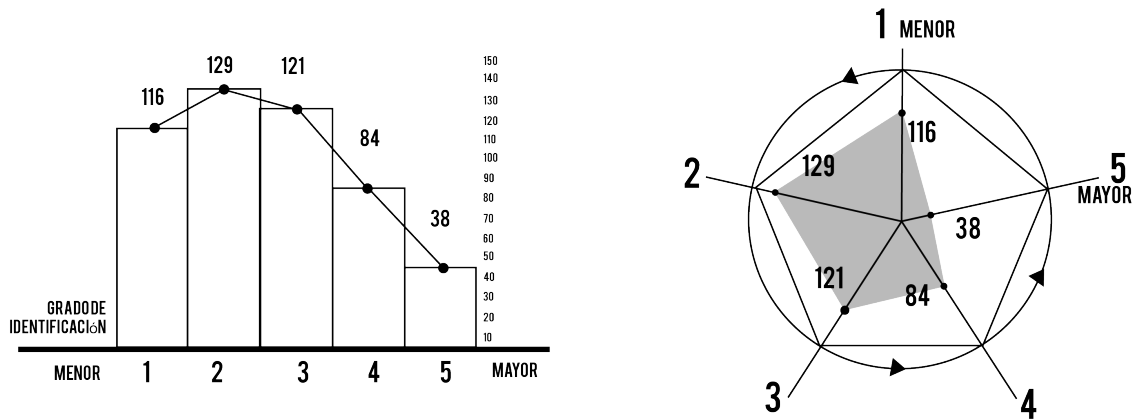
**Fuente:** Elaboración propia.

Los resultados del concepto equipos representativos muestran una tendencia al grado de identificación medio con 26.84% de los alumnos encuestados; sin embargo, existen 110 personas que señalan una nula asociación entre los equipos representativos y la identidad estudiantil; 43.23% concentran una respuesta negativa y 29.91% coinciden en una respuesta positiva. A lo anterior, el concepto de equipos representativos es una de las variables con menor grado de identificación con la comunidad estudiantil.

Se preguntó en qué grado se sienten identificados con la filosofía institucional, que incluye: los valores, la misión y visión institucional para efectos del instrumento de captación de información. Los resultados que se obtuvieron se analizan en la gráfica 7.30



**Gráfica 7.30 Filosofía institucional**

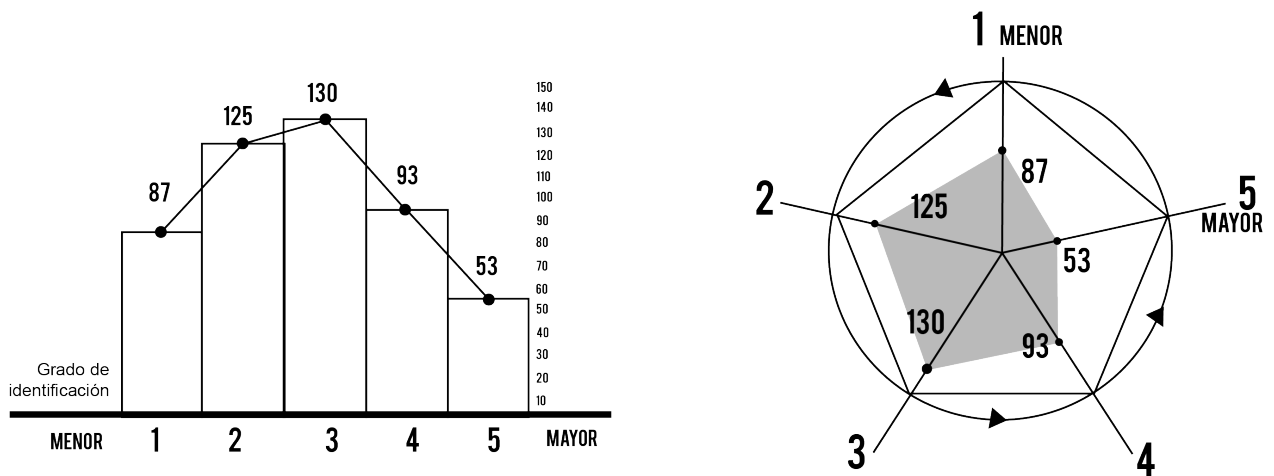


**Fuente:** Elaboración propia.

El concepto de filosofía institucional, tiene el grado de identificación más bajo en la identidad institucional, 50.2% de la comunidad señaló una respuesta negativa, mientras que solo el 25% contestó un grado de identificación alto. Existieron 121 (24.09%) respuestas que coinciden con un grado de identificación medio.

Los medios de comunicación se plantearon como elementos de la identidad institucional para efectos de la investigación. Los resultados se muestran en la gráfica 7.31

**Gráfica 7.31 Medios de comunicación**

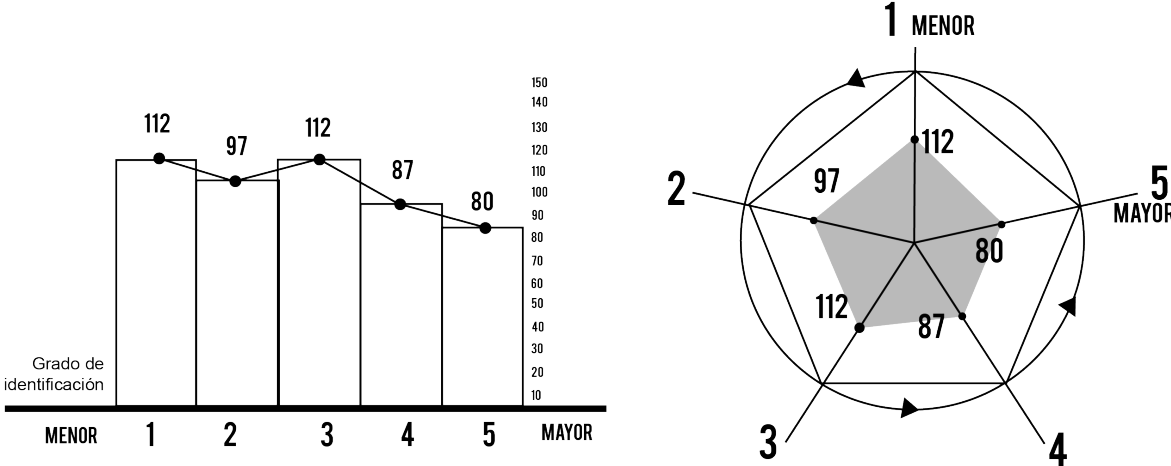


**Fuente:** Elaboración propia.

Los medios de comunicación de acuerdo a la gráfica 5.32 tienen una tendencia al grado de identificación media con 26.63%, mientras que la respuesta positiva sumando la identificación, muy alta y alta, corresponde a 29.91%. Sin embargo, existe una gran cantidad de respuestas en la zona negativa, 43.44% coincide en una tendencia de identificación baja.

Para efectos de la investigación se planteó el termino de mascota, como el personaje o botarga que participa en las competencias deportivas llamado “Búfalin”, los resultados del grado de identificación se muestran en la gráfica 6.32

**Gráfica 7.32 Mascota**



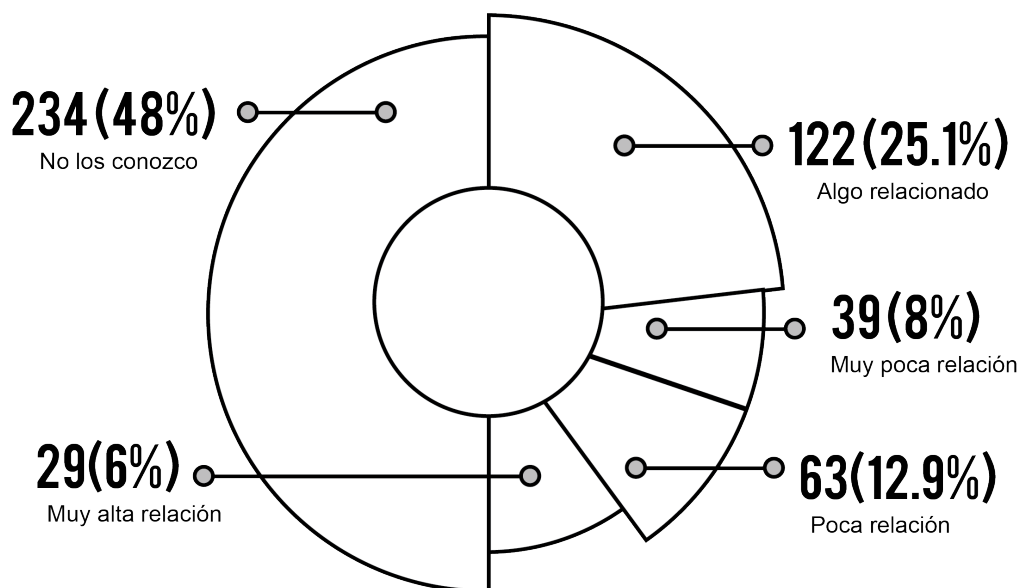
**Fuente:** Elaboración propia.

El concepto de mascota tiene la tendencia a los grados de identificación más bajos, las respuestas que más veces coinciden son los tres últimos segmentos. El 42.82% concentran respuestas negativas, 22.95% respondieron que el grado de identificación es medio, finalmente las respuestas positivas se agrupan en 34.22%

La siguiente sección del instrumento de investigación, se enfoca en la relación entre la planeación estratégica de la identidad visual institucional. Se preguntó a los alumnos cómo valoriza el grado de relación entre la misión, visión y los objetivos institucionales con el logotipo, símbolo y colores institucionales como se observa en la gráfica 7.33

### 7.5.3 Análisis de percepción de la planeación estratégica de la identidad visual institucional de la FCA

**Gráfica 7.33** Percepción de la relación entre planeación estratégica e identidad visual institucional



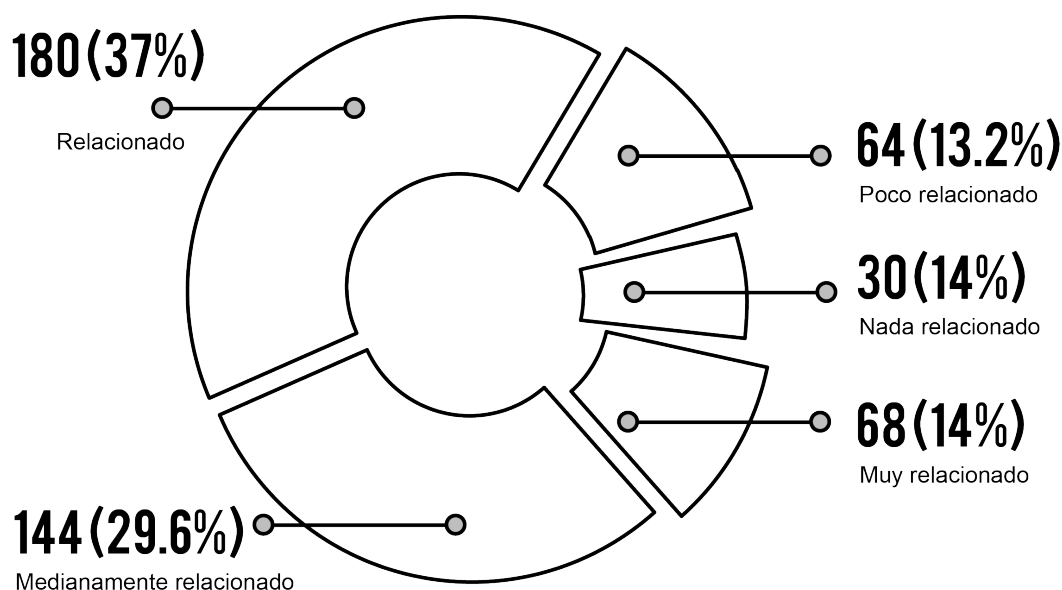
**Fuente:** Elaboración propia.

En la relación general que existe entre los elementos de la planeación estratégica y los elementos de la identidad visual institucional, el trabajo de campo señala que 234 personas no los conocen; 29 alumnos (6%) señalan que existe una muy alta

relación; 122 (25.1%) están algo relacionado; mientras que 63 definen que existe poca relación y 39 alumnos contestaron que no existe una relación.

En el instrumento de investigación se agregó la descripción de la misión y la visión con la finalidad de que el alumno pueda responder la siguiente pregunta: De acuerdo con la filosofía institucional, valoriza el grado de relación con la identidad visual institucional (logotipo, símbolo, colores institucionales), los resultados se observan en la gráfica 7.35

**Gráfica 7.34** Percepción de la misión con la identificación de la identidad institucional



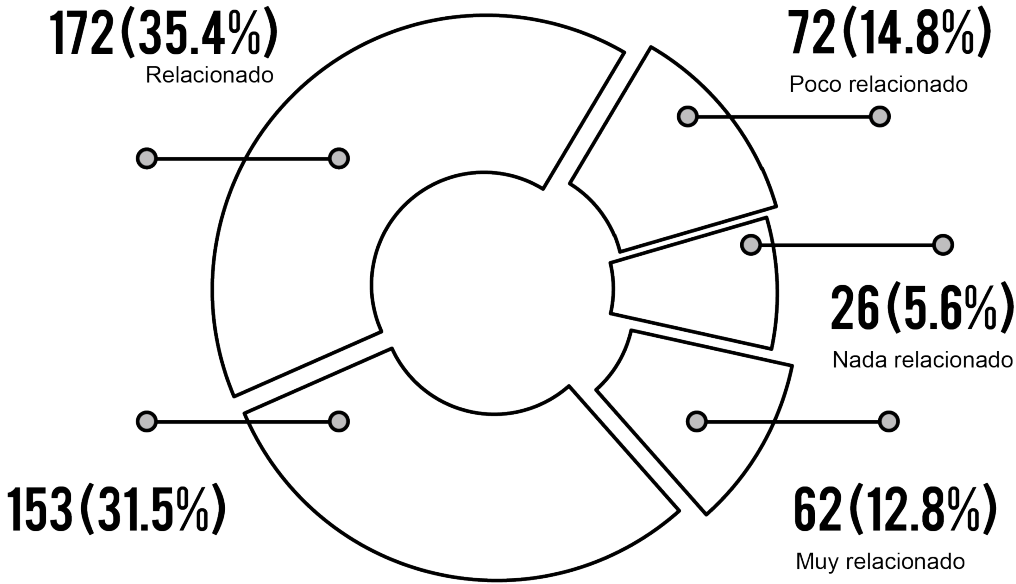
**Fuente:** Elaboración propia.

De acuerdo a la misión, el alumnado señaló que 180 personas encuentran relacionadas la misión con la identidad visual institucional, mientras que 29.6% señalan que se encuentran medianamente relacionadas, 68 alumnos dicen que están muy relacionados y finalmente en relación a esos conceptos; 13.2% contestan que están poco relacionados y 30 refieren que no se encuentran relacionados. Es

decir, 86% señalan en mayor o menor medida, que existe una relación entre la misión y la identidad visual institucional.

La siguiente pregunta fue la valorización entre la relación de la visión con la identidad visual institucional, los resultados se muestran en la gráfica 7.35

**Gráfica 7.35** Percepción de la relación entre visión e identidad visual institucional

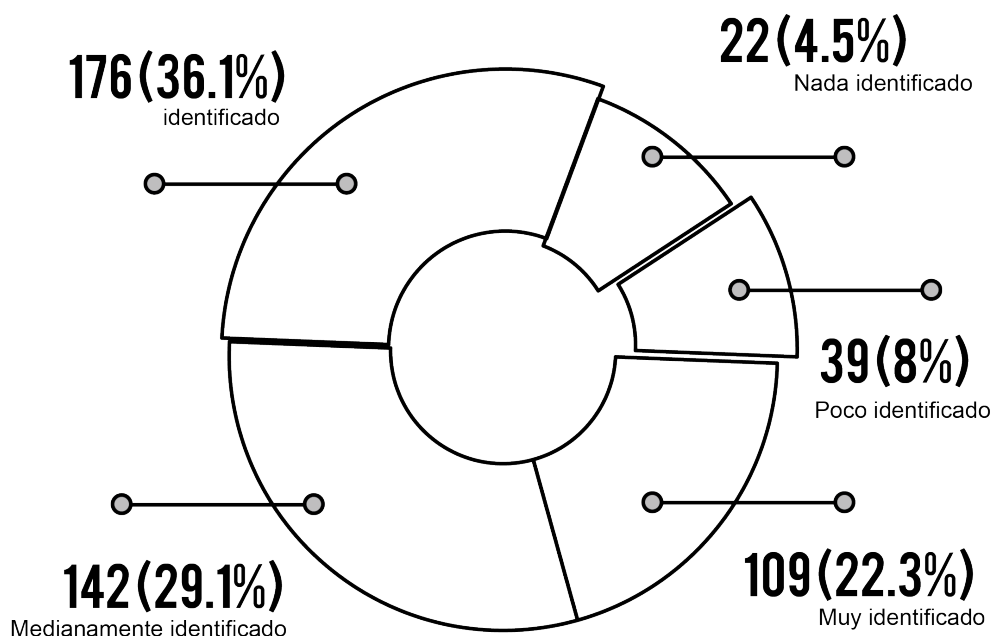


**Fuente:** Elaboración propia.

172 alumnos refieren que el concepto de visión e identidad visual institucional se encuentran relacionados, 31.5% opinan que se encuentran medianamente relacionados y 62 alumnos señalan muy relacionados; 72 alumnos opinan que se encuentran poco relacionados y 12.8% marcan que no existe relación entre la visión y la identidad visual institucional. Es decir, 94.5% señalan en mayor o menor medida, que existe una relación entre la visión y la identidad visual institucional.

Una pregunta relevante en el estudio fue el grado de identificación de los alumnos con la institución, los 433 participantes del estudio contestaron lo que se observa en la gráfica 7.36.

**Gráfica 7.36** Identificación de los alumnos con la institución



**Fuente:** Elaboración propia.

El 36.1% de la comunidad estudiantil de la FCA señaló que se siente identificado, 142 refiere que se siente medianamente identificado, mientras que 109 alumnos contestaron que se sienten muy identificados. Contrariamente, 39 personas se sienten poco identificadas y 4.5% se encuentran nada identificados.

A continuación, se realiza una descripción de los principales hallazgos encontrados en la investigación cuantitativa dentro del caso de estudio.

## 7.6 Principales hallazgos

De la realización de la investigación cuantitativa del estudio de caso de la FCA, se desprenden los siguientes hallazgos:

El perfil de la muestra de la comunidad estudiantil se describe: existen estudiantes de todas las licenciaturas que ofrece la FCA, con un porcentaje mayor de la carrera de Administración; la mayoría de encuestados representan los semestres más avanzados y por ello comparten una relación más longeva con la institución; la población encuestada tiene un equilibrio de género.

Se detecta un problema en la planeación estratégica de la institución ya que casi el 70% de la población no conoce o se siente identificado con la misión y visión de la institución. Solo el 4% se siente muy identificado. Por medio del estudio se puede determinar que el proceso de comunicación en la transmisión de la visión o misión se encuentra bloqueado.

Otro problema detecta es que el 80% de la comunidad encuestada no conoce la misión institucional, es decir el propósito de la organización.

Bajo el punto anterior, el análisis de las subvariables del concepto misión, se encuentra que la Formación profesional es el más relevante para el alumnado, mientras que los conceptos: solución de problemas y contribución social se encuentran en los menos notables y con un gran número de respuestas negativas.

La visión es más desconocida que la misión, cerca del 87.5% de la población desconoce la visión.

Continuando con la visión, y en el esfuerzo de descomponer el concepto para su análisis, se observa que el Reconocimiento y el Liderazgo se ubican con el grado

de identificación más alto. Mientras que la Calidad, Investigación quedan en el fondo de la percepción de los alumnos.

La carencia antes mencionada como es caso del desconocimiento de la misión y visión, se suma otra respuesta; el 89% de la población desconoce el plan institucional de la FCA.

Finalmente, para cerrar la percepción del alumnado en cuanto a la planeación estratégica de la institución, se preguntó si se conocía el nombre del director de la FCA y la respuesta fue que el 30% desconocen a la autoridad máxima de la dirección de la Facultad.

En el concepto de identidad institucional, existe una respuesta polarizada, 44.6% señalan que la identidad visual institucional es adecuada, mientras que el 41% opina que es regular y un 14.2% restante registra que es mala. En relación a los elementos de la identidad visual institucional, existe un reconocimiento bueno hacia el logotipo y el escudo institucional. Sin embargo, se señala que existe una carencia en el conocimiento de colores institucionales, y tipografía, esto se resumen en una carencia fundamental en el sistema de identidad visual institucional

Un punto positivo de la investigación cuantitativa señala que el 90% de la población reconoce el escudo institucional, es importante destacar que el escudo es el elemento con mayor grado de identificación de la institución con la comunidad estudiantil.

Cerca del 78% de la población identifica sin ningún problema el logotipo institucional. Es decir, el logotipo se encuentra bien posicionado en la percepción de los alumnos.



Los colores institucionales que por sistema de costumbres la población ha adoptado es el verde, lo cual se observa al contestar 31.8% que son los tonos verdes y 29.3% los tonos verdes con azules.

La percepción de la identidad institucional es considerada en general como adecuada, los temas de identidad visual institucional como los edificios forman los conceptos con mayor grado de identificación por parte de los alumnos con la institución. Mientras que la Filosofía Institucional es elemento de la identidad con menor grado de identificación. Debe reconocerse que uno de los aspectos con mayor sentido de identificación es la identidad visual institucional y se tiene que intensificar las acciones en otras áreas como los edificios o las actividades deportivas.

La percepción de los alumnos de la relación entre la planeación estratégica y la identidad visual institucional, específicamente en el concepto de misión señala que 60.9% hay vínculo bajo, mientras que el 31% opina que estos conceptos se encuentran relacionados.

La visión, refleja en la comunidad estudiantil 48.2% una relación entre la visión y la identidad visual institucional; 31.5% restante señala que existe una relación media, mientras que 20.4% piensa que no existe una relación o es poca. Por lo cual la percepción es positiva acerca de la relación entre esos dos conceptos. Las acciones de mejora deberían de planificarse, la planeación estratégica de la identidad y la identidad visual institucional podrían ser herramienta de gestión para generar acciones y planes de mejora ante los temas de misión y visión.

El 58.4% se sienten identificados con la institución, 29.1% medianamente identificados mientras que en suma el 12.5% se siente poco o nada identificados. A la relación entre la institución y el alumno, se observa la falta de sentimiento de identidad a pesar de participar activamente en ella. Existen muchos elementos que se encuentran relacionados en los temas de identidad, planeación estratégica e identidad visual institucional. Por medio de la investigación cuantitativa, se obtuvo

una visión muy general acerca de estos temas, y se convierte en un diagnóstico para realizar un replanteamiento a un programa de identidad visual y comunicación de la planeación estratégica.

## Análisis y comentarios finales

En un primer acercamiento al estudio de la planeación estratégica de la identidad visual institucional en una institución de educación superior, se encontró que los temas de planeación estratégica, identidad e imagen corporativa conforman el fundamento teórico para el desarrollo de presente trabajo de investigación. Con la finalidad de construir un marco teórico con el que se pudiera abordar el tema de planeación estratégica de la identidad visual institucional, se planteó la necesidad de generar una definición. Este concepto propuesto puede considerarse una de las aportaciones al presente trabajo de investigación:

*La planeación estratégica de la identidad visual institucional a consecuencia, es un proceso sistemático y organizado, que busca la creación, adaptación, innovación o replanteamiento de la identidad gráfica de una institución con la congruencia de su planeación estratégica que ayude a la identificación, diferenciación y posicionamiento por medio de los elementos básicos de la identidad visual institucional.*

En la segunda parte del documento a efectos de reforzar el análisis teórico se realizó un estudio de caso de una institución de educación superior. Se analizó a la FCA, una entidad académica de la UNAM.

El estudio de caso permitió observar el funcionamiento de las variables de la planeación estratégica de la identidad visual institucional, así como brindar información para conocer la percepción de los estudiantes acerca de estos temas. Se analizaron los temas de misión, visión, valores y objetivos institucional, se describieron elementos de la identidad gráfica: escudo o emblema, logotipo, tipografía y colores institucionales. Y se realizó el primer planteamiento hacia elementos de posible generación de identidad: identidad visual institucional, edificios, mascota, equipos representativos, filosofía institucional y medios de comunicación.

En el estudio de caso se realizó una investigación cuantitativa. Una vez realizada la operacionalización de las variables a estudiar, se diseñó un instrumento con el objetivo de conocer la percepción acerca de planeación estratégica, la identidad y la identidad visual, así como los grados de identificación con el alumnado gracias a la utilización de escalas de Likert. El instrumento se aplicó a 488 alumnos de la FCA, nivel licenciatura y sistema presencial.

El perfil de identidad institucional de la Facultad de Contaduría se encuentra en la suma de su historia, descripción de la entidad académica y sus elementos de identidad. Los factores que interactúan en la percepción de la identidad institucional son: edificios, identidad visual institucional, planeación estratégica, medios de comunicación, mascota y equipos representativos.

Las subvariables que se analizaron en el tema de la identidad institucional fueron: identidad visual institucional, edificios, equipos representativos, mascota y medios de comunicación. De las anteriores, la identidad visual institucional representó el elemento de mayor identificación con la comunidad estudiantil seguido por el concepto de edificios, mientras que la filosofía institucional es elemento de identificación más débil.

La FCA no sigue un proceso de planeación estratégica de la identidad visual institucional, y esto se refleja en los siguientes resultados de la investigación cualitativa de la percepción de dicho tema con los alumnos

En el diagnóstico del perfil de identidad institucional y elementos de identidad se encuentran la planeación estratégica y la identidad visual institucional, sin embargo, existe una discordancia entre ellos. La identidad visual institucional es el factor con mayor grado de identificación para la comunidad estudiantil mientras que la planeación estratégica tiene el menor grado de identificación en los estudiantes.

La percepción de la planeación estratégica, trae como resultado lo siguiente: En el estudio de caso se encontró que existe una problemática en la comunicación de la planeación estratégica, ya que el 70% de los alumnos, desconoce o no se sienten identificados con la misión y visión institucional; y solamente el 4% se sienten muy identificados. En Carrión (2011) y Álvarez (2007) se encontró que la forma de expresar la planeación estratégica de la institución es por medio de la misión, visión y objetivos. En el último menciona que las instituciones deben definir su misión, sus objetivos y su proyección futura, una vez que se detallen las estrategias y sus componentes.

Otro hallazgo en la investigación cuantitativa es que el 80% de la comunidad encuestada no conoce la misión institucional, y la cerca del 87% desconoce la visión. En la literatura se encontró que en Álvarez (2007) señala “la misión representa la identidad y personalidad de la empresa”, también integra que la misión refleja la esencia, la cultura y el futuro institucional e influye en su sistema de valores. Esto se reafirma en Carrión (2011) “la misión debe comunicar porqué una organización es única y debe formar parte del sistema de valores y creencias de la organización. Es importante que sea conocida por todos los miembros”.

En esfuerzo de reconocer con mayor profundidad el concepto de misión, se realizó la desintegración en subvariables: formación profesional, contribución social, solución de problemas, espíritu crítico y competitividad laboral. Los alumnos contestaron que la formación profesional es la variable con un alto grado de identificación. Mientras que las subvariables de la visión fueron: reconocimiento, liderazgo, calidad, investigación e influencia, de ellos el alumnado percibe al liderazgo como el mayor grado de identificación con la visión.

Se preguntó a los alumnos si conocían el plan institucional de la FCA, y el 89% de la población contesto que lo desconocía. En Chiavenato (2016) y en Rodríguez (2010) la planeación estratégica es inherente a la dirección o los altos mandos y

que en ese plan mayor se alinean los demás planes. En Valdés (2001) se encontró que “la validez de la planeación estratégica se obtiene al dirigir a toda la empresa [...] a todos los miembros de la organización al cumplimiento de los objetivos”

Finalmente, para cerrar el tema de la percepción de la planeación estratégica de la comunidad estudiantil de la FCA, se preguntó si se conocía el director de la Facultad y la respuesta fue que 30% desconocen su nombre. En Carrión (2011) y Chiavenato (2016) se encontró que los líderes son los responsables de crear y encaminar la planeación estratégica; la dirección, motivación, visión, e inspiración serán elementos que contribuyan al cumplimiento del planteamiento estratégico.

Desde la perspectiva de la planeación de estratégica, en Koontz y O'donnell (1974) se encontró que uno de los propósitos de las estrategias es comunicar, por medio de un sistema de objetivos y políticas que guían el pensamiento y acción de la institución, sumado a que es una tarea enorme que se divide en programas mayores y menores. Uno de estos planes puede ser la identidad y la identidad visual institucional.

Para los alumnos la identidad visual institucional, es adecuada en un 44.6% y 41% opinan que es regular, mientras que el restante es un 14.2% es mala. En Sainz de Vicuña (2012) se encontró que la identidad institucional es el ser de la organización, un conjunto de características que permiten diferenciarla de otras instituciones, esos atributos deben ser proyectados para generar una identidad.

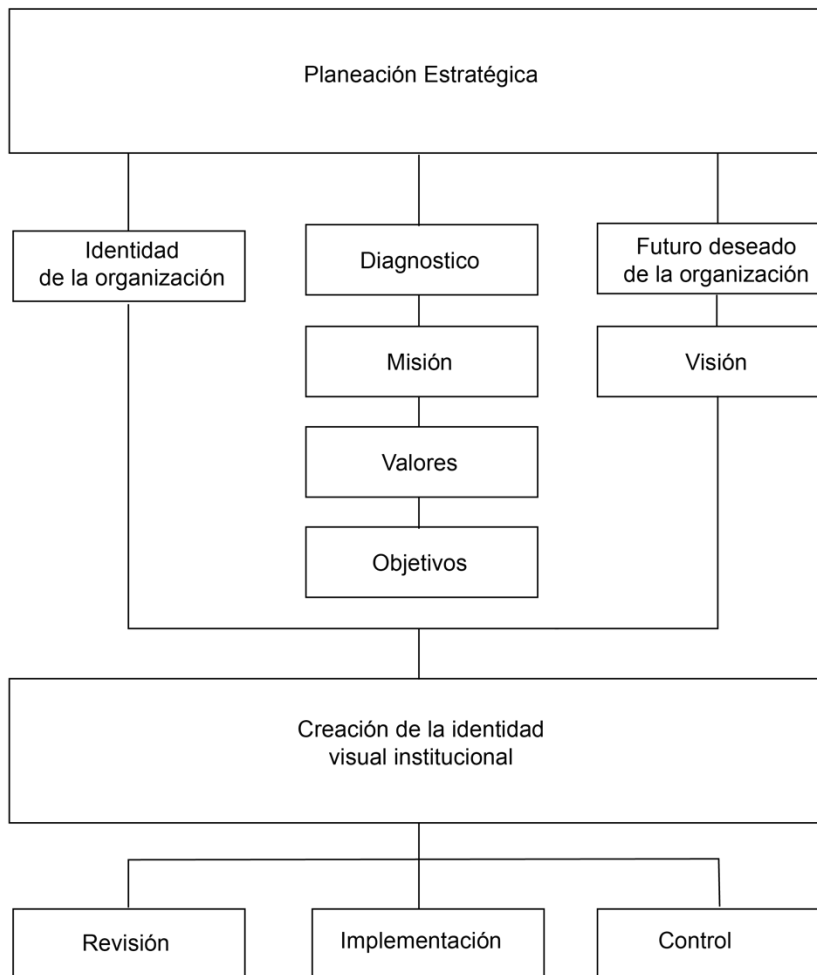
En relación a los elementos de identidad visual institucional, existe un buen reconocimiento en el logotipo y el emblema institucional; mientras que existe incógnita en los temas de colores y tipografía institucional. En Costa (2003) y en Villafañe (1999) se detectó que la identidad visual institucional es la traducción simbólica de la organización, un sistema y programa de símbolos y signos visuales

en busca de la identidad, un proceso de materialización de lo que es y lo que quiere reflejar la organización.

La relación que existe entre los elementos de planeación estratégica y la identidad visual institucional, es la relación de un proceso adecuado de planeación estratégica de la identidad visual institucional. En Cervera (2008) y en Costa (2003) refieren que la identidad visual expresa los componentes de la planeación estratégica: misión, visión, objetivos y valores; además de ser una estrategia de diferenciación; es para la institución el primer mensaje de comunicación con todos sus públicos, la relación frente a otras organizaciones y el líder de la cultura institucional. Y por ello se analizó la relación entre la planeación estratégica y la identidad visual institucional. En cuanto a la relación de la misión y la identidad visual institucional, el 60.9% de los alumnos opinaron que existe un vínculo bajo y el 31% opina que los conceptos se encuentran relacionados. Mientras que el concepto de visión señala que el 48.2% percibe una relación positiva y el 20.4% de los estudiantes piensan que no existe una relación o es poco relacionado.

El caso de estudio demuestra que la FCA enfrenta una problemática en cuanto a la comunicación de la planeación estratégica y que no existen lineamientos para la gestión de la identidad visual institucional, esa carencia es observable en la imagen del alumnado hacia la institución, y también en la carencia de materiales como el manual de identidad institucional y el plan estratégico de comunicación.

Una de las herramientas que podrían ayudar a lograr una percepción adecuada de la comunicación de la filosofía institucional y de los elementos de identidad gráfica, es la planeación estratégica de la identidad visual institucional. El siguiente modelo puede ser punto de partida para el análisis, o replanteamiento de la estrategia de comunicación para la Facultad de Contaduría y Administración:



**Fuente:** Elaboración propia

A su vez, la planeación estratégica de la identidad visual institucional podría aportar:

La planeación estratégica de la identidad visual institucional en la FCA debe formar parte en la creación o replanteamiento de un programa de identidad institucional ya que se puede ser el vínculo entre la planeación estratégica y la identidad visual institucional.



La planeación estratégica y la identidad visual institucional comparten muchos conceptos en su desarrollo. Ambos comparten la misma identidad de la organización lo que hace día a día, y como lo hace, refleja gráficamente los objetivos, la misión, la visión y contribuye en la construcción de un futuro deseado para la organización. La planeación estratégica de la identidad visual institucional es una metodología para la creación de un programa de identidad y grafismo para la organización que homologa la misión, visión, valores y planes institucionales con la gráfica, símbolos, logotipos y colores, entre otros que parten de un diagnóstico organizacional.

Se puede utilizar la planeación estratégica de la identidad visual institucional como guía para la formulación de las estrategias de diferenciación y posicionamiento, así como generara un vínculo entre los diferentes públicos (alumnos, docentes, trabajadores y funcionarios) con la FCA, a fin de alcanzar un compromiso con las metas institucionales y personales.

También plantea que la dirección de una organización debe involucrarse de manera directa con la creación del logotipo, de la paleta de colores porque directamente determina la imagen de la organización. Debe existir por lo tanto un trabajo conjunto entre los niveles directivos y los encargados de la gestión de la comunicación gráfica de la FCA.

Por otro lado, se debe difundir de forma permanente el plan estratégico organizacional ya que existe una baja comprensión de él por parte de los estudiantes. Al considerar la percepción o la imagen que tiene el alumno se puede demostrar que tanto la misión como la visión, está fallando en la traducción de sus mensajes

El tema de análisis, la identidad visual institucional y la planeación estratégica, bien podrían ser categorías para un estudio más grande relacionado con la percepción de la imagen institucional y abrir la aplicación para diferentes públicos tanto internos

como externos, lo cual podría abrir nuevas líneas de investigación la cual aportaría información que hoy en día no se cuenta. En Villafañe (1999) se encontró un modelo que describe la identidad en tres ejes; la historia de la organización, la cultura y el proyecto institucional. En Sainz Vicuña (2012) define tres zonas: la zona de comportamiento, la zona del diseño, y la zona de la comunicación. Se podría buscar una exploración en esos conceptos.

Existe un vacío en la literatura acerca de la historia de la identidad de la institución, sería interesante poder realizar una investigación más profunda acerca de este tema, el proceso de creación y transformación de los signos visuales actuales de la FCA.

Una dependencia como la FCA requiere un área especializada en la comunicación institucional que coadyuve al alcanzar los objetivos institucionales referentes a la comunicación, y proteja la imagen institucional, ayudar en la responsabilidad de la correcta utilización de identidad visual institucional.

En síntesis, no se encontraron elementos que permitan afirmar que la hipótesis planteada al inicio del presente trabajo se confirme. Sin embargo, las preguntas de investigación principal y secundarias, así como el objetivo principal y los objetivos secundarios fueron analizados con suficiencia en el proceso de investigación por medio de la literatura relacionada, así como del caso de estudio, aportando más interrogantes y creando posibles investigaciones futuras, como: la imagen; la identidad; los planes de comunicación y la cultura organizacional en instituciones educativas, entre otras.

Este estudio permitió reconocer la relación entre la planeación estratégica y la identidad visual institucional y unir dos campos de estudio como lo es la administración de organizaciones y el diseño gráfico institucional. La importancia que tiene la planeación estratégica de la identidad visual institucional como una

problemática multidisciplinaria, en donde participen la dirección y el área de comunicación.

Se debe construir un manual de Identidad visual institucional con la finalidad de definir un sistema gráfico fijo de identificación, definir el logotipo y el escudo, a su vez definir la tipografía y los colores institucionales. El manual de identidad visual institucional podría ser una herramienta para la gestión de la comunicación gráfica de Facultad, y garantiza la correcta utilización y expresión de los símbolos visuales de la institución.

Se debería generar un proyecto de planeación estratégica institucional, cuestionar si se necesita cambiar la misión y visión, en la misma línea pensar si se necesita un plan de desarrollo para la Facultad y la definición de valores institucionales. Buscando que toda la comunidad de la FCA, compartan un objetivo y fortalezca el proyecto educativo de la enseñanza de las ciencias administrativas.

Se debe construir un canal de comunicación de la Facultad que le permita a la dirección transmitir los planteamientos institucionales a la comunidad de la FCA (funcionarios, docentes, trabajadores y alumnos). Sumado a ello, también se deben agrandar los esfuerzos de comunicación con los diferentes públicos de la institución con el objetivo de mejorar el sentido de identificación con la FCA.

Por otro lado, el estudio es una aportación al diagnóstico del tema de imagen, identidad y planeación estratégica de la Facultad de Contaduría y Administración, con el interés de contribuir con información al desarrollo de futuros proyectos o líneas de investigación, sirva esta modesta aportación para esta institución.

# Bibliografía

Adam, A., (2007), *Reseña historia de la Facultad de Contaduría y Administración*, Fondo Editorial FCA, Ciudad Universitaria, México.

Aguilera, R. (2014), *Antecedentes históricos del deporte en la UNAM en Adam Alfredo, Reseña histórica Facultad de Contaduría y Administración, 1929-2014*, Fondo Editorial FCA, Ciudad Universitaria, México. (pp. 175-181)

Algo Mas, (2016), *Ejemplar 246, julio, agosto de 2016*, Gaceta de la Facultad de Contaduría y Administración, Ciudad Universitaria, México

Álvarez, A., (2007), *Estrategia, planificación y control en la empresa*, RA-MA Madrid

Balmer, G. (1999) “*Corporate Identity and Corporate Communications: Creating a Competitive Advantage. Corporate communications: An International Journal*, 4 (4) 171-176” Extraído de: <https://doi.org/10.1108/EUM0000000007299>

Best K., (2010), *Fundamentos del Management del diseño*, Parramón Ediciones, Barcelona España.

Bringhurst, R., (2004) *The elements of typographic style*. Hartley & Marks. Vancouver, Canadá.

Buenaño, A., (2015). *Reflexiones y propuestas en torno a comunicación, estrategia y planificación en instituciones.. Razón y Palabra [en línea] 2015, 19 (Septiembre-Noviembre): [Fecha de consulta: 14 de enero de 2019].* Extraído en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199541387023>> ISSN 1605-4806

Camacho, T., (2018), *Un experto en marcas. Entrevista a Joan Costa*. Tiempo de Diseño (año 3, número 04, junio 2008), División de Ciencias y Artes para el Diseño, UAM-Azcapotzalco, México DF.

Carrión, J.,(2011), *Estrategia. De la visión a la acción*. ESIC Businesss & Marketing School, Madrid.

Castro, E., *Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas*. Ciencias Económicas: Volumen 28, Número 1, Universidad de Costa Rica.

Cervera, F.,(2008) *Comunicación Total*, ESIC, 4ª Edición, Madrid España.

Chavez, N., (1990), *La imagen corporativa: teoría y metodología de la identificación institucional*, GG Diseño,

Costa, J., (2003), *Identidad Corporativa*. 4ª reimpresión, Editorial Trillas, México.

Costa, J., (2001). *La Imagen corporativa en el siglo XXI*. Ediciones Ciccus. Buenos Aires, Argentina.

Cortés, D., (2019). *Aportes para el estudio de la identidad institucional universitaria. El caso de la UNAM*. Perfiles Educativos [en línea] 2011, XXXIII:  
Extraído de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=13221258008ç>  
Fecha de consulta: 14 de enero de 2019

Chiavenato Idalberto, *Planeación Estratégica: fundamentos y aplicaciones*. Editorial MacGrawhill, México, D.F.

David, F., David, F., (2017), *Conceptos de Administración Estratégica*, Decimoquinta edición, Pearson, México.

Duranti, L., (2016) *Cultura organizacional y sus efectos en la administración* (Barnard Alicia, Delgado Alejandro, Voutssás, trad.) Archivo General de la Nación. México, D.F.

Koontz, H., O'donnell C., (1984), *Curso de Administración Moderna: Un Análisis de las funciones de la administración*. 5ta edición, McGraw-Hill, México

Figueroa, C., (2010). *Propuesta de Estrategias para una empresa mexicana integradora de sistemas electrónicos de seguridad (tesis de maestría)*. Instituto Politécnico Nacional, México.

Fischer, L. (1993). *Mercadotecnia*. McGraw-Hill. México

Herrera, E. (1994). *Aspectos visuales y expresivos del signo tipográfico y su aplicación experimental en la configuración gráfica*. Tesis Doctoral. Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea. España.

Ind, N., (1992), *La imagen corporativa*, Ediciones Díaz de Santos S.A, Madrid España.

Mintzberg, H., (1999). *El Proceso Estratégico Conceptos, contextos y casos*. 2da Edición.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., (2016). *Safari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico*, Granica, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina.

Mut M.; Brea E., (2012) *La comunicación de la RSC: La estrategia de Campofrío*. Razón y Palabra, vol. 17, núm. 779, mayo-julio, 2012. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey Estado de México, México

Pacheco E., (2010) *Programa de identidad gráfica, para el Centro de Desarrollo Empresarial de la FCA*, TESIUNAM, Ciudad Universitaria, México.

Pintado T., (2013). *Imagen Corporativa Influencia en la gestión empresarial*, 2da Edición. ESIC Editorial. Madrid, España.

- Pérez M., (2017). *La creación tipográfica a través de la noción de proyecto. Proyecto de diseño de la tipografía EHU*. Tesis Doctoral. Universidad del País Vasco, España.
- Ramírez, F., (2019) *El papel de los valores en el desarrollo de la identidad corporativa*. **Revista Negotium**, [S.l.], n. 1, p. 35-54, jul. 2005. ISSN 1856-1810. Extraído de:  
<http://ojs.revistanegotium.org.ve/index.php/negotium/article/view/8/3>  
Fecha de consulta: 18 ene. 2019
- Robbins, S., (2010) “*Administración*” Décima edición. Ed. Prentice Hall. México.
- Rodríguez, L., (2010). *Diseño, estrategia y táctica*. Diseño y Comunicación Siglo XXI, Madrid, España.
- Rodríguez G.,(2009). “*La cultura organizacional. Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración*” *Ingenio*, vol. 12, núm. 22, junio, 2009, Universidad del Centro Educativo Latinoamericano, Rosario, Argentina, pp. 67-92.
- Rubio, T., (2018). *Primer Informe de Actividades 2017-2018, Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Contaduría y Administración, 2018*. Véase en: [http://www.fca.unam.mx/docs/informe/primer\\_informe.pdf](http://www.fca.unam.mx/docs/informe/primer_informe.pdf) , febrero 2019
- Sainz de Vicuña A., (2012). *El plan estratégico en la práctica*. Alfaomega. 2da edición, México
- Sanz de la Tajada, .L., (1994). *Integración de la identidad y la imagen de la empresa: desarrollo conceptual y aplicación práctica*, ESIC, Madrid.
- Sanz de la Tajada, L., (1996) *Auditoría de la imagen de empresa: métodos y técnicas de estudio de la imagen*, Madrid.

Torres, Z., (2018). *Administración Estratégica*. Grupo Editorial Patria, México

UNAM, (2009). *Identidad*. Ciudad Universitaria México. Recuperado de <http://www.unam2009.unam.mx/>

Villafañe J., *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Ediciones pirámide. Madrid España

Zimmermann Y., (1998), *Del diseño*. Gustavo Gili, Barcelona, España.

Zinkhan, G; (2001) “*Corporate Image: a conceptual framework for Strategic Planning*” *Enhancing Knowledge Development in Marketing*, Vol. 2 American Marketing Association, Chicago pp.152-160



## Anexo 1. Instrumento de captación de información

### Identidad e imagen institucional

Con el de objeto de conocer su opinión, le pedimos conteste por favor estas breves preguntas.

¿Qué licenciatura cursas?

- Administración
- Contaduría
- Informática
- Negocios Internacionales

¿En que semestre estudias?

- Primero
- Segundo
- Tercero
- Cuarto
- Quinto
- Sexto
- Séptimo
- Octavo

¿Cuál es tu género?

- Mujer
- Hombre

Identidad e imagen institucional

¿Conoces la misión de la FCA? \*

- Sí
- No

Sí conoces la misión, escríbela brevemente

---

¿Conoces la visión de la FCA? \*

- Sí
- No

Sí conoces la visión, escríbela brevemente

---

¿Conoces el plan institucional de la FCA?

- Sí
- No

¿Conoces quién es tu Director?

- Sí
- No

Escribe el nombre del Director

---

En que grado, te sientes identificado, con la misión, visión y los objetivos institucionales

- No los conozco
- Nada identificado
- Medianamente identificado
- Algo identificado
- Muy identificado

## Identidad Institucional

¿Conoce usted el logotipo institucional?

Selecciona el logotipo institucional



1



2



3



4



5

Selecciona el escudo institucional



1



2



3



4



5

Selecciona los colores institucionales de la FCA



1



2



3



4



5

De las siguientes opciones como evaluarías la identidad visual institucional

- Pésima
- Mala
- Regular
- Buena
- Excelente

Seleccione la opción con la que tienes un mayor grado de identificación, selecciona con 5 con la que te sientes más identificado y con 1 la que te sientes menos identificado.

	1	2	3	4	5
Identidad visual (Logo, colores, emblema)					
Edificios					
Medios de Comunicación					
Filosofía institucional					
Equipos representativos					
Mascota (Búfalo)					

A tu consideración, valoriza el grado de relación entre la misión, visión y los objetivos institucionales con el logotipo, símbolo y colores institucionales

- No los conozco
- Muy poca relación
- Poca relación
- Algo de relación
- Muy alta relación

De acuerdo con la filosofía institucional, valoriza el grado de relación con la identidad visual institucional (logotipo, símbolo, colores institucionales)

Misión: Formar profesionales, profesores e investigadores de la contaduría, la administración y la informática, que contribuyan al desarrollo económico del país mediante la solución de los problemas prácticos que enfrentan las empresas y las organizaciones, así como realizar investigación orientada a la generación del conocimiento de estas disciplinas; cultivando en su comunidad el espíritu

analítico, crítico y reflexivo, y proporcionando las herramientas técnicas que les permitan ser altamente competitivos en los planos nacional e internacional.

- Nada relacionado
- Muy poco relacionado
- Medianamente relacionado
- Relacionado
- Muy relacionado

Visión: Ser el modelo educativo de mayor influencia en el país y en Iberoamérica, reconocido en los niveles nacional e internacional por la calidad y liderazgo de sus profesionales y por su contribución al desarrollo de la investigación en sus disciplinas. Así mismo, debe convertirse en el modelo en el que se formen y eduquen verdaderos líderes que propicien el desarrollo económico de nuestro país en las organizaciones nacionales.

- Nada relacionado
- Muy poco relacionado
- Medianamente relacionado
- Relacionado
- Muy relacionado

Seleccione la opción con la que asocia más a la Facultad, selecciona con 5 el grado mayor de asociación y con 1 el grado menor de relación

	1	2	3	4	5
Formación profesional					
Contribución social					
Solución de problemas					
Espíritu crítico					
Competitividad laboral					

De las siguientes palabras con cual relacionas más a la Facultad. Valora con 5 la mayor relación y con 1 la menor relación

	1	2	3	4	5
Reconocimiento					
Liderazgo					
Calidad					
Investigación					
Influencia					

¿Te sientes identificado con la Facultad?

- Nada identificado
- Muy poco identificado
- Medianamente identificado
- Identificado
- Muy identificado