

# Anàlisi de la imatge corporativa: un avantatge competitiu de les Pimes

Andreu Blesa  
Universitat Jaume I

*La dona del César no només ha de  
ser honrada, sinó també semblar-ho*

L'entorn que envolta totes les empreses, i en particular el de les empreses de petites i mitjanes dimensions, ha sofert una sèrie de transformacions, moltes de les quals encara en procés, que li confereixen el qualificatiu de «turbulent». Segons Ansoff (1985), l'entorn serà turbulent quan siga complex, dinàmic i incert. Complex, en el sentit que està format per molts elements distints entre si i fortament interrelacionats, per la qual cosa no es pot saber amb seguretat quina serà la reacció d'aquests davant les accions de les empreses. Dinàmic, quan els canvis que s'hi produeixen són ràpids, profunds i freqüents. Incert, si els fenòmens que hi tenen lloc són cada vegada més novedosos, tenen menys fonaments en el passat, i s'originen en molts camps, ço que provoca que l'experiència passada, sense perdre tot el seu valor, no pugui servir, per simple analogia o extrapolació, per a enfrontar-se amb l'esdevenidor (Ansoff, 1985:42).<sup>1</sup>

Davant un entorn d'aquestes característiques, a les empreses, i en particular a les PIMES, només els queda una opció, açó és: la recerca i explotació d'avantatges competitius que els permeten defensar-se dels seus competidors i refermar la seua posició en el mercat, i així garantir-ne l'èxit futur.

En aquest conjunt d'idees, trobem que la imatge corporativa pot constituir un avantatge competitiu molt important per a les empreses, sobretot si l'entendem com a estratègia de diferenciació des del punt de vista porterià.

---

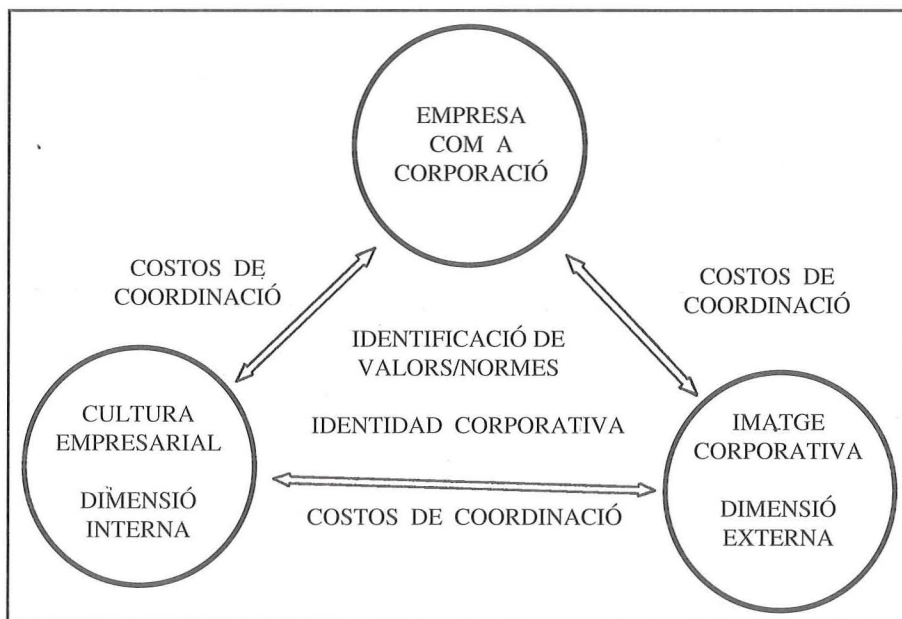
<sup>1</sup> Tractar de justificar que l'entorn actual pot definir-se com turbulent d'acord amb els canvis que recentment han ocorregut, tant en el pla tècnic-econòmic com en el pla socio-polític constitueix, pel seu abast, un treball amb entitat pròpia. No obstant, es pot consultar la següent bibliografia (Ansoff, Declerck i Hayes, 1983) (Menguzzato, M. i Renau, J. J., 1991) (Canals J., 1991) (Taylor, B., 1986) (López Estornell M. i Renau J. J., 1993) entre altres.

## LA IMATGE CORPORATIVA

La imatge corporativa es defineix com la percepció que tenen d'una organització les persones; és a dir, fa referència a la seua dimensió externa (Veg. figura 1) (García Echevarría, 1992: 42). Aquesta percepció és el resultat d'una combinació de factors controlables i no-controlables que es produirà des del començament de l'activitat de l'empresa. Serà el resultat d'una sèrie de decisions i accions que s'adopten en l'empresa al llarg de l'evolució, en el qual intervindran tant l'empresari com la resta de directius i els altres treballadors.

Aquest plantejament ens dificulta l'anàlisi de la imatge corporativa, pels següents aspectes:

- en primer lloc, perquè l'hem definida com una percepció que es té de l'empresa;
- en segon lloc, per la dificultat que comporta l'anàlisi dels factors no-controlables;
- i en tercer lloc, perquè és el resultat d'una combinació de factors interrelacionats allò que obliga a analitzar aquestes relacions.



## FACTORS QUE INTERVENEN EN LA IMATGE CORPORATIVA

Si la imatge corporativa és la percepció que té d'una empresa el públic, hem de deduir que els factors que hi intervenen escapen al control d'aquesta, de manera que l'empresa no té possibilitat de modelar la seua imatge -de igual manera que no podem canviar la nostra imatge reflectida en un espill. Per tant, caldrà trobar un instrument controlat per l'empresa capaç d'influir sobre la seua imatge.

Imatge i Identitat Corporativa han arribat a ser enteses com la mateixa cosa, a causa sobretot de la importància que últimament s'ha donat a com és vista l'empresa pel seu públic. Provarem de fer-ne una distinció.

La Identitat Corporativa s'ha d'entendre com un sistema complex de signes i estructures sígniques la base del qual es troba en la personalitat profunda de l'empresa (Costa, 1991). Si donem per bona aquesta definició, un programa de identitat corporativa ha de contemplar totes les manifestacions a través de les quals es percep una organització, és a dir: producte, comunicacions, entorn i conductes (Arranz, 1991). La implementació d'aquest programa provocarà el fenomen d'opinió pública que anomenem *Imatge Corporativa*. És més, «en un estat ideal de les coses imatge i identitat es superposen, són iguals entre si» (Rolando, 1991).

Ara ja estem en condicions d'afirmar que la Identitat Corporativa és l'instrument que pot utilitzar l'empresa per tal de modelar la seua Imatge Corporativa. En conseqüència, quan parlem de «factors controlables» ens referim a totes les accions que l'empresa du a termini per tal de provocar en el públic la percepció per ella desitjada. En aquest sentit, ens sembla interessant la distinció de Víctor Manuel Molero (1991) quan parla de:

- Factors físics: decoració de les oficines, uniformes dels empleats, presència d'aquestos, vehicles, arquitectura, etc.

- Factors informatius no publicitaris: venda de divisions, fusions, ampliacions de capital, diversificació de negoci, OPAs, etc.

- Factors comercials: publicitat, promocions de vendes, sponsorització, distribució de productes, tracte als clients, etc.

- Factors socials d'influència: actuacions de l'empresa de cara a sindicats, treballadors, associacions professionals, escoles, universitats, etc.

Quan parlem de «factors no-controlables» ens estem referint a la valoració que el públic fa de les accions d'identitat corporativa d'una empresa; de manera que aquesta pot ser positiva o negativa respecte al desig d'elegir els seus productes en un acte de compra. En el primer cas, els objectius del programa d'identitat corporativa s'hauran aconseguit (amb independència del grau d'èxit);

però en el segon cas caldrà analitzar quins han sigut els factors no previstos en el programa que han allunyat l'empresa d'aquells objectius, per tal d'incorporar aquesta informació als condicionants del programa d'identitat.

La imatge corporativa pot considerar-se de dues formes distintes, que en definitiva reflecteixen l'actitud que mostra la direcció de l'empresa: d'una banda, l'empresari pot deixar que la imatge de la seua empresa siga el resultat d'un procés casual i que no considere la importància del programa d'identitat corporativa; i d'altra, l'empresari pot reconèixer la importància de la imatge corporativa i es preocupa per definir-la, desenvolupar-la i controlar-la. La superioritat d'aquest segon enfocament sobre el primer és evident, perquè, a causa de la importància que té la imatge corporativa, aquesta no s'ha de deixar a l'atzar.

### LA IMATGE CORPORATIVA: UN AVANTATGE COMPETITIU

Per a comprovar la importància que la imatge corporativa pot arribar a tenir per a una empresa, l'haurèm de veure com un element que influeix en la rendibilitat d'aquesta. I, en aquest sentit, la imatge corporativa constitueix un avantatge competitiu sostenible.

L'essència dels avantatges competitius són les capacitats distintives o punts forts. Podem definir la capacitat distintiva o punt fort d'una empresa com tot aquell element intern d'aquesta que el diferencia positivament de la resta dels competidors (Snow i Hrebiniack, 1980; Hofer i Schendel, 1983). Ara bé, perquè una capacitat distintiva esdevinga un avantatge competitiu ha de reunir dos requisits:

- En primer lloc, que aqueixa capacitat distintiva represente un aspecte que estiga valorat positivament pels consumidors; ha de representar un criteri clau de compra, és a dir, que els consumidors perceben aqueixa capacitat distintiva com un fet positiu, quelcom que els proporcione valor, quelcom capaç de determinar una compra. I és evident que les imatges favorables determinen una predisposició en idèntic sentit cap a les propostes de les organitzacions que les ostenten: Sony està en disposició de fixar un preu superior als seus televisors en color respecte dels seus competidors dels EE.UU., gràcies al fet que gaudeix d'una imatge de qualitat superior en aquest mercat, la qual cosa no pot fer en el mercat del Japó (Ohmae, 1982).

- I en segon lloc, cal que aqueixa capacitat distintiva es comuniqui als clients, que els possibles consumidors siguin conscients que l'empresa posseeix aqueixes capacitats distintives. En el nostre cas, la majoria dels elements del programa de identitat corporativa (els factors físics, informatius i comercials)

són instruments de comunicació de l'empresa, amb la qual cosa aquesta condició està garantida per definició.

Ara bé, el fet que la imatge d'empresa siga un avantatge competitiu tal com l'hem definit fins ara, no és suficient perquè a aquesta s'associen resultats positius, és necessari que aqueix avantatge competitiu siga susceptible de mantenir-se.

Els avantatges competitius duradors seran el resultat d'un procés intencionat i dirigit per part de l'alta direcció que comença pràcticament amb la creació de l'empresa (Gilbert i Strebel, 1991), per la qual cosa es posa de manifest la necessitat que la imatge corporativa siga el resultat d'un procés idèntic que s'inicia en aquest mateix moment.

S'han identificat nombrosos avantatges competitius en les empreses. Porter (1984) les resumeix fonamentalment en dos: oferir un producte/servei diferenciat o de preu inferior a aquell ofert pels competidors.<sup>2</sup>

Al lector no se li escapa que crear una imatge corporativa podrà relacionar-se amb un avantatge en diferenciació. Porter (1985) identifica tots els elements que hem apuntat com a components de la imatge de l'empresa com a fonts possibles de diferenciació. Alguns estudis empírics han identificat com importants avantatges competitius aspectes puntuals de la imatge de l'empresa, com el fons de comerç (Gomes, 1980) o tenir un bon servei als clients (Resnik, 1988).

Si l'empresa aconsegueix crear un avantatge competitiu en diferenciació que siga sostenible, a través de l'imatge corporativa, podrà obtenir uns resultats econòmics superiors als obtinguts per la mitjana del sector, ja que la diferenciació li permet crear una posició defensable per a enfrontar-se a les cinc forces competitives bàsiques.<sup>3</sup>

En efecte, la diferenciació proporciona un aïllament contra la rivalitat competitiva, a causa de la lleialtat dels clients envers la marca i a la menor sensibilitat al preu resultant. La lleialtat del client proporciona una important barrera d'entrada al sector, perquè aïlla l'empresa tant dels competidors actuals com dels potencials, ja que aquests hauran de realitzar fortes inversions per a trencar aqueixa lleialtat, inversions que també recauran en intangibles, amb el consegüent risc que aquestes últimes comporten; la diferenciació ha de proporcionar a l'empresa beneficis elevats que li permeten tractar amb el poder dels

<sup>2</sup> Un major desenvolupament dels avantatges competitius en costos i diferenciació es pot obtenir en Porter, M. (1984).

<sup>3</sup> Recordem que per a Porter M. (1980) és l'anàlisi de l'entorn que allò realment interessa a les empreses, perquè en ell es troben les vertaderes oportunitats econòmiques, és el sector industrial on aquesta opera; i, concretament, l'estudi del poder de negociació dels clients, el poder de negociació dels proveïdors, la pressió dels productes substituïts, l'amenaça de competidors potencials i el grau de rivalitat existent en el sector (1980, pp.23 i ss.)

proveïdors, al mateix temps que elimina pràcticament el poder dels clients; i finalment, la lleialtat dels clients l'aïlla dels possibles productes substituïts.

## **TÈCNiques PER A IDENTIFICAR LA IMATGE DE L'EMPRESA COM AVANTATGE COMPETITIU**

L'empresa, per a identificar si la seua imatge constitueix o no un avantatge competitiu, pot utilitzar una sèrie de tècniques que provenen del marc de la direcció d'empreses, d'entre les quals destaquem el perfil estratègic, per la seua fàcil aplicació en les PIMES, les quals no solen comptar amb professionals que les assessoren.

### *El perfil estratègic*

La tècnica del perfil estratègic ens ofereix una visió global dels punts forts i dèbils, i dels avantatges competitius de l'empresa, mitjançant una representació gràfica basada en les seues característiques. Aquesta tècnica és la més emprada en el diagnòstic intern per la seua senzillesa i eficàcia.

El perfil estratègic s'elabora en dues fases:

- La primera consisteix a determinar aquells aspectes de les distintes activitats funcionals de l'empresa que han d'analitzar-se per a competir en un sector determinat. En aquesta fase, la informació sol provenir de l'opinió dels directius generals i funcionals d'una empresa, si bé aquests poden disposar de llistes estàndard de factors que els poden ser de molta utilitat.

- i, finalment, s'haurà de valorar i ponderar cada un d'aquests elements en funció del grau que s'estime que l'empresa els posseeix i de la importància d'aquests per a competir en un sector industrial determinat, respectivament. Les valoracions se solen fer per una escala Likert (-3 a 3) o (-7 a 7) a partir de les opinions del directiu general i dels responsables de les diverses àrees funcionals, si n'hi ha. Per a la verificació de les ponderacions és interessant que el directiu compte amb opinions d'experts o/i amb publicacions oficials (Bueno Campos, 1987)

Amb això, ja tenim representats gràficament els punts forts i els febles d'una empresa en un sector determinat. Però com el que interessa és determinar-ne els avantatges competitius, a continuació s'ha de fer una doble comparació del perfil estratègic de l'empresa: amb el perfil estratègic del competidor líder del sector i/o amb un perfil que es considere com a l'ideal en el sector. En el primer cas, la informació sobre aquest darrer és molt difícil d'obtenir, si no impossible,

per la qual cosa s'haurà d'elaborar d'una manera intuïtiva a partir del seu comportament en el mercat. En el segon cas, el perfil estratègic ideal ens ofereix una representació de les capacitats de l'empresa necessàries per a competir en un mercat donat, i la comparació és una mesura del grau d'adaptació de les característiques de l'empresa a l'entorn (Thietar 1984: 81).

Ara, coneguts ja els factors que intervenen en la imatge corporativa, podem aplicar la tècnica del perfil estratègic per determinar si l'empresa té o no un avantatge competitiu pel que fa a la imatge global de l'empresa.

Aquesta tècnica no és exempta d'inconvenients. El que considerem més important és el caràcter subjectiu que en revesteixen totes les fases i que pot invalidar els resultats que d'aquest instrument s'obtinguen; més encara quan, per definició, la imatge corporativa és una percepció del públic que no ha de ser necessàriament coincident amb la imatge que poseeixen els propis directius de l'empresa o amb la que es pretén donar. De fet, una mala elecció, valoració, ponderació i comparació dels factors interns, pot posar en perill l'èxit del programa d'identitat corporativa, ja que l'estratègia no estarà basada en els veritables avantatges competitius o ignorarà les seues febleses.

## BIBLIOGRAFIA

- ANSOFF IGOR, H. (1985): *La dirección y su actitud ante el entorno*, Deusto.
- ANSOFF, H., R. P. DECLERCK i R. L. HAYES (1983): *El planteamiento estratégico*, Trillas.
- ARRANZ, J. C. (1991): «Identidad corporativa y calidad total», *MK. Marketing + Ventas para directivos*, 54 (deseembre 1991) pàgs. 26-28.
- BUENO CAMPOS, E. (1987): *La dirección estratégica de la empresa: metodología, técnicas y casos*, Barcelona, Pirámide.
- CANALS MAGALEF, J. (1991): *Competitividad internacional y estrategia de la empresa*, 2a. edició, Barcelona, Ariel.
- COSTA, J. (1991): «De la identidad a la imagen corporativa», *MK. Marketing + Ventas para directivos* 52, (octubre 1991) pàgs. 6-10.
- GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (1992): «Cultura, identidad e imagen corporativa», *Alta dirección*, 163, pàgs. 219-237.
- GILBERT, X. i P. STREBEL (1991): «Developing competitive advantage» dins MINTZBERG Y QUINN J.B. eds.
- GOMES, G. M. (1980): «Excess earnings, competitive advantage, and goodwill value» *Journal of Small Business Management*, juliol 1988, pàgs. 22-31.
- HOFER i SCHENDEL (1983): *Strategy formulation: analytical concepts*, West Publishing Company.
- LÓPEZ ESTORNELL, M. i J. J. RENAU (1993): «La empresa valenciana ante el nuevo entorno competitivo» dins *Actes de 2n. Congrés d'Economia Valenciana*, Castelló.
- MENGUZZATO, M. i RENAU, J. J. (1991): *La dirección estratégica de la empresa*, Ariel.
- MINTZBERG, G. H. i J. B. QUINN (1991): *The strategy process*, Prentice-Hall Inc.

- MOLERO, Víctor Manuel (1991): «Imagen de empresa: el gran reto», *MK. Marketing + Ventas para directivos* 52, (octubre 1991) pàgs. 12-15.
- OHMAE, K. (1983): *La mente del estratega*, McGraw-Hill.
- PORTER (1984): *Estrategia competitiva*, Continental S.A.
- RESNIK (1988): *The small business bible (The made or bread factors for survival and success)*, John Wiley and Sons.
- RIPOLLÉS, M. (1990): *El diagnóstico estratégico en las PYMEs*, Tesis de Licenciatura. Facultat de Ciencias Económicas y Empresariales, Universitat de València.
- ROLANDO, C. (1991): «La hora de las identidades corporativas», *MK. Marketing + Ventas para directivos* 52, (octubre 1991) pàgs. 26-28.
- SNOW, Ch. C. i L. G. HREBINIAK, L. G. (1980): «Strategy, Distinctive Competence, and Organizational Performance» dins *Administrative Science Quaterly*, vol. 25 (juny 1980) pàgs. 317-336.
- TAYLOR, B. (1986): «Corporate planning for the 1990's: the new frontiers» dins *Long Rang Planning*.
- THIETAR (1984): *An empirical investigation of success strategies for business along the product life cycle*, Management Science.



Agraïm la col·laboració, en l'edició d'aquest *Anuari*, de les següents entitats:



Ajuntament de Borriana



Diputació de Castelló

DIPUTACIÓ  
D E  
CASTELLÓ

GENERALITAT VALENCIANA  
CONSELLERIA DE CULTURA



BP OIL



Fundació Caixa Castelló / Bancaixa