

Treball de Fi de Grau

Títol

Autoria

Professorat tutor

Grau

Tipus de TFG

Data

Full resum del TFG

Títol del Treball Fi de Grau:

Català:

Castellà:

Anglès:

Autoria:

**Professorat
tutor:**

Curs:

Grau:

Paraules clau (mínim 3)

Català:

Castellà:

Anglès:

Resum del Treball Fi de Grau (extensió màxima 100 paraules)

Català:

Castellà:

Anglès:

AGRADECIMIENTOS

A todas las personas que han contribuido de una manera u otra a hacer posible este trabajo.

En especial a mi profesora, Ana María Enrique, por su asesoramiento y dedicación durante estos meses.

A mis padres y a mi hermano, sin ellos nada de esto hubiera sido posible.

A Jaume y a Judith por ser un soporte incondicional.

ÍNDICE

ÍNDICE	0
1. INTRODUCCIÓN	3
1.1 Objeto de estudio	4
1.2 Justificación de la elección	5
1.3 Objetivos	6
1.4 Preguntas de investigación	6
1.5 Diseño metodológico	7
1.5.1 Metodología	7
1.5.2 Revisión de documentos	9
1.5.3 Entrevista enfocada	10
1.5.4 Focus group	13
1.6 Estructura del trabajo	15
2. MARCO TEÓRICO	17
2.1 Comunicación empresarial	17
2.1.1 Empresa	17
2.1.2 Comunicación	19
2.1.3 Comunicación empresarial	20
2.1.4 Contribución de la comunicación a las organizaciones	22
2.1.5 Gestión integral de la comunicación	23
2.1.5.1 Modelo de gestión integral de comunicación	23
2.1.5.2 Stakeholders	26
2.1.5.3 Comunicación interna	29
2.1.5.4 Comunicación externa	33
2.2 LOS ACTIVOS INTANGIBLES	34
2.2.1 La necesidad de los valores intangibles: contextualización	34
2.2.2 Definición de los activos intangibles	36
2.2.2.1 Identidad Corporativa:	37
2.2.2.2 Cultura Corporativa:	37
2.2.2.3 Marca Corporativa:	38
2.2.2.4 Responsabilidad Social Corporativa:	38
2.2.2.5 Reputación Corporativa:	39
2.3 LA IDENTIDAD	40
2.3.1 Componentes de la identidad	41
2.3.1.1 El nombre o identidad visual	42
2.3.1.2 Logotipo	43
2.3.1.3 Simbología gráfica	43

2.3.1.4	La identidad cromática	43
2.3.1.5	La identidad cultural	44
2.3.1.6	La arquitectura corporativa	44
2.3.1.7	Los indicadores objetivos de la identidad	44
3.	CONTEXTUALIZACIÓN DEL CASO: SEAT	46
3.1	Historia	46
3.2	Características	47
3.3	Desarrollo del trabajo empírico	50
3.3.1	Descripción estrategia de comunicación	50
3.3.1.1	Stakeholders	52
3.3.1.2	Comunicación interna	53
3.3.1.3	Comunicación externa	54
3.3.2	Análisis de los componentes de la identidad de SEAT	55
3.3.2.1	El nombre o identidad visual	55
3.3.2.2	Logotipo	56
3.3.2.3	Simbología gráfica	59
3.3.2.4	La identidad cromática	59
3.3.2.5	La identidad cultural	60
3.3.2.6	La arquitectura corporativa	64
3.3.2.7	Los indicadores objetivos de la identidad	66
3.3.3	Conexión con la ciudad de Barcelona	67
3.3.3.1	SEAT Urban Mobility	68
3.3.3.2	CASA SEAT	71
3.3.4	Relación con otros valores intangibles	73
3.3.4.1	Cultura	74
3.3.4.2	Responsabilidad Social Corporativa	75
3.3.4.3	Marca	78
3.3.4.4	Reputación	84
4.	CONCLUSIONES	86
5.	BIBLIOGRAFÍA	91
5.1	Bibliografía	91
5.2	Webgrafía	94
6.	ANEXOS	98
6.1	ANEXO 1: Transcripción entrevista enfocada	98
6.2	ANEXO 2: Transcripción <i>focus group</i>	106
6.3	ANEXO 3: Visita a CASA SEAT	111
6.4	ANEXO 4: Material proporcionado por la empresa SEAT	114

1. INTRODUCCIÓN

La construcción de la identidad corporativa de las empresas. Estudio de caso: SEAT y su conexión con la ciudad de Barcelona se inscribe dentro del marco de la investigación académica del Trabajo de Fin de Grado de Periodismo de la Facultat de Cències de la Comunicació de la Universitat Autònoma de Barcelona.

En este trabajo de investigación se quiere estudiar la importancia que tiene la identidad corporativa y cómo ésta es comunicada y presentada a los distintos públicos. El presente documento se focaliza en un caso concreto, la identidad corporativa de SEAT y su capacidad para conectar con la ciudad de Barcelona. El motivo principal por el que se ha elaborado este trabajo es el interés por la gestión de la comunicación integral de las organizaciones. En el tercer año académico de la carrera de Periodismo se cursó la asignatura de Comunicación Empresarial e Institucional. En dicha materia se aprendieron nuevos conceptos como la gestión de la comunicación integral y los valores intangibles. Dentro de este último ámbito es sumamente importante la dirección de la identidad. Por este motivo, se consideró relevante desarrollar un trabajo sobre la identidad corporativa, para profundizar y aprender más sobre este tema en concreto.

Asimismo, el interés por SEAT surge a raíz de la apertura de CASA SEAT, el *brand experience centre* de la compañía que explora el futuro de la innovación, la movilidad, la tecnología y el diseño de Barcelona. La apertura suscitó una atracción hacia el cómo y el porqué de haber escogido esta ciudad. Saber cuál era la finalidad de la empresa automovilística en este cometido. Además, es la única compañía nacional de fabricación de coches, pero también de bagaje internacional.

Este trabajo pretende mostrar cómo la reconfiguración de la identidad corporativa de la empresa, llevada a efecto en 2018, ha contribuido a una revalorización de la marca y de su reputación como empresa. En este sentido, la entrevista realizada a Júlia López, *Head of Brand Experience* de SEAT, sirve para aclarar conceptos y procedimientos internos que han contribuido a esta revalorización. Además, la elaboración de un *focus group*, ayuda a determinar

si la proyección que la empresa pretende dar es la misma que se percibe entre los usuarios.

1.1 Objeto de estudio

Este Trabajo de Final de Grado pretende estudiar la identidad corporativa de la empresa SEAT y su capacidad de conectar con la ciudad de Barcelona. Es decir, averiguar cuáles han sido las estrategias de la empresa para lograr transmitir su identidad como marca y generar una imagen corporativa de SEAT comprometida con la sociedad catalana.

La investigación ha consistido en el análisis de cada uno de los componentes de la identidad que la empresa SEAT considera como propios de su esencia. Y, vincularlos a los rasgos identitarios y valores de la marca Barcelona.

Además, se han singularizado todas las actuaciones y estrategias que han contribuido a conectar la empresa SEAT con la ciudad de Barcelona. Finalmente, se analiza los otros valores intangibles, como la marca, la reputación y la Reputación Social Corporativa que constituyen y caracterizan a la compañía.

El procedimiento que se ha utilizado para el estudio de este caso es mediante la entrevista guiada a Júlia López, *Head of Brand Experience* de la empresa SEAT.

Además, mediante la organización del *focus group*, ha pretendido aproximarse al conocimiento de la imagen y la reputación de la empresa. En este sentido, para ver si la imagen intencional corresponde a la imagen real y del mismo modo, comprobar la reputación que ostenta la empresa estudiada.

La concepción de la empresa como un ente de producción está perdiendo su sentido. Actualmente, la sociedad y los clientes no únicamente demandan a la empresa el bien o servicio que ofrece, sino que son más exigente con ella, reclaman un compromiso con la sociedad. Se empieza a hablar, pues, de la empresa integrada con la sociedad. Por lo tanto, la empresa debe tener en cuenta no sólo a sus clientes sino también a toda la sociedad en su gestión empresarial. Para conseguir integrar la empresa en la sociedad es imprescindible gestionar la identidad y conocerla. Así que, en este trabajo se

estudia la identidad de la empresa SEAT, y cómo ésta ha conectado los valores de una ciudad con los de la empresa para llegar a conseguir este compromiso con la sociedad.

1.2 Justificación de la elección

La justificación del tema del trabajo recae en el hecho que la identidad corporativa de las empresas es un concepto de gran interés e importancia y que adquiere cierta relevancia en la gestión de la empresa y en su posicionamiento como marca. Además, esta concepción teórica se engloba dentro de un marco de referencia ampliamente estudiado y tratado por distintas disciplinas y autores especialistas en comunicación. La investigación se centra en el caso de SEAT, por ser una empresa automovilística, la única compañía que diseña, desarrolla, fabrica y comercializa automóviles en España. El estudio indaga en la reconfiguración y el reposicionamiento de la empresa a partir de 2018. De hecho, hubo un aumento de la reputación que se ve representado en el ranking elaborado por Merco Empresas y Líderes. La compañía obtuvo en 2019 la trigésima octava posición con 6.462 puntos en una clasificación de 100 compañías, y en 2020 ascendió a la trigésima primera posición. Cabe resaltar que los años anteriores, es decir, en 2018, 2017, 2016... no apareció en ninguno de los 100 puestos. A todo esto, también se le suma un aumento de los ingresos a partir de 2019 que se ve reflejado en su informe anual. La firma española cerró el ejercicio con unas ganancias de 445 millones de euros, un 74,7% más, según recoge el informe anual de la empresa. Este aumento a partir de 2019 se explica principalmente, por la mejora de la oferta de producto de la compañía de Martorell, sobre todo debido a la elevada demanda de todoterrenos, así como por el aumento de las matriculaciones mundiales tanto de la marca SEAT como de CUPRA. Detrás de este éxito, tiene especial importancia el replanteamiento de la identidad de la marca SEAT que se hizo en 2018. Así pues, la investigación trata de averiguar qué estrategia dentro del departamento de comunicación se ha utilizado para conseguir dicho aumento y revalorización. Asimismo, saber cómo ha conectado con la ciudad de Barcelona y si esta estrategia es causante del incremento de reputación y de ventas.

A modo de resumen, la conexión entre la empresa SEAT y la ciudad de Barcelona no ha sido hasta ahora motivo de estudio, y, por lo tanto, esta investigación es novedosa y original. Además, la identidad corporativa es un aspecto de la comunicación que es de especial importancia, ya que es un factor fundamental e imprescindible dentro del buen funcionamiento de las empresas.

1.3 Objetivos

En este trabajo se quiere indagar en la importancia de la identidad corporativa como valor intangible. Y, centrarse en el caso SEAT, como ejemplo de empresa que ha sabido identificar los valores de una sociedad y ha conectado la empresa con dichos valores. Así que se han elaborado tres grandes objetivos, en los que se precisa lo que se quiere conseguir de este Trabajo de Fin de Grado.

1. Analizar la comunicación corporativa, la gestión de la comunicación en las empresas y más en concreto la identidad corporativa de dichas empresas
2. Estudiar el caso de SEAT como caso relevante de gestión integral de la comunicación y de reconfiguración de la identidad para revalorizar la marca.
3. Identificar cuál ha sido la estrategia para conectar con la marca Barcelona y para aumentar su reputación.

1.4 Preguntas de investigación

Las preguntas para esta investigación surgen durante la elaboración del marco teórico y previa documentación de la temática del estudio de caso. Estas preguntas han marcado y estructurado el trabajo durante su elaboración, además han servido para la confección de la entrevista enfocada. El objetivo final de este trabajo es dar respuesta a las cuatro preguntas siguientes que han vertebrado el estudio.

1. ¿Cuáles son los elementos que forman parte de la identidad corporativa de SEAT?
2. ¿Cómo se transmiten los signos identitarios de la marca hacia el exterior?

3. ¿Qué papel ha jugado el *branding* en la percepción de la marca y, por tanto, en su imagen corporativa?
4. ¿Cómo es percibida la empresa SEAT por los jóvenes catalanes?

1.5 Diseño metodológico

1.5.1 Metodología

En este apartado se presenta la metodología utilizada para desarrollar la investigación que se encuadra dentro de la materia del Trabajo de Fin de Grado del grado de Periodismo.

Investigar, como define el diccionario de la RAE, es realizar actividades intelectuales y experimentales de modo sistemático con el propósito de aumentar los conocimientos sobre una determinada materia. Investigar tiene un propósito y es, comprender el mundo en que vivimos. Así que para llegar a ese conocimiento hay que representar la realidad de forma descriptiva y seleccionar aquellos fenómenos que son relevantes socialmente y que nos permiten entender su funcionamiento. Para llevar a cabo esta investigación será necesario utilizar un método científico bien definido y sistemático para poder llegar a los objetivos que en el trabajo se han acotado como materia de estudio.

Cuando el investigador tiene que escoger el método que utilizará para su trabajo de investigación se encuentra que hay gran información sobre los métodos de estudio experimental. Es decir, el método o investigación cuantitativos que se vale de los números para examinar datos o información, números con los que se puede investigar un fenómeno y obtener una conclusión numérica. Es uno de los métodos utilizados por la ciencia. La matemática, la informática y las estadísticas son las principales herramientas. Dicho de otra forma, se llama método cuantitativo a aquel conjunto de estrategias que permiten obtener y procesar la información a través de estadísticas y técnicas formales numéricas que se enmarcan dentro de una relación causa efecto.

Sin embargo, en las ciencias sociales el método que se utiliza para investigar la representación de la realidad no debe basarse tanto en datos medibles, sino en datos descriptivos, en las palabras de las personas, habladas o escritas y en las

conductas observables. Para ello es preciso buscar un método mucho menos objetivo, y mucho más subjetivo. Un método que permita analizar matices y que nos permita llegar a establecer cánones de conducta perfectamente identificables y extrapolables. A este tipo de procedimiento de recopilación de información es a lo que denominamos método cualitativo de investigación. Todo método cualitativo aspira a recoger los discursos completos sobre un tema específico, para luego proceder a su interpretación, enfocándose así en los aspectos culturales e ideológicos del resultado, en lugar de los numéricos o proporcionales. Esto implica comprender el contexto natural y cotidiano del fenómeno estudiado. También considera los significados que se le atribuyen y las valoraciones que las personas hacen. Dicho de otro modo, y parafraseando a Taylor y Bogdan (1984), el método cualitativo plantea comprender lo que la gente piensa y dice.

La metodología escogida para el presente trabajo de investigación es el estudio de caso. Para llevar a cabo esta investigación se han usado como indica Yin (1996:96) una “indagación empírica que utiliza múltiples fuentes de conocimiento para investigar un fenómeno actual dentro de su contexto de vida real, y en el que las fronteras entre el fenómeno y su contexto no quedan claramente delimitadas”. Es decir se basa en el método cualitativo en el que se estudia la identidad corporativa de la empresa SEAT y la capacidad de conectarla con la ciudad de Barcelona.

Según Martínez (2006) la investigación del estudio de caso se divide en un dos grandes categorías. Por un lado, el estudio de carácter descriptivo que identifica y describe los distintos factores que ejercen influencia en el fenómeno estudiado. Y, por otro lado, la investigación exploratoria, que lo que pretende es aproximarse a las teorías inscritas en el marco teórico y la realidad objeto de estudio.

Yin (1996:96) aporta otra clasificación en función de la cantidad de casos. Clasifica los estudios de casos de la siguiente manera:

a) Diseño de caso simple: la investigación se centra en un solo caso, es decir, en un único objeto, proceso o acontecimiento. Para la indagación se puede

utilizar solo una unidad de análisis (diseño holístico) o bien más de una unidad de análisis (diseño incrustado).

b) Diseño de múltiples casos: como ya indica el nombre, el estudio de este tipo se centra en varios casos. Los distintos casos se analizan con la misma unidad de análisis o bien con múltiples unidades de análisis.

Así que, si nos basamos en la clasificación que realiza Martínez esta investigación se define como descriptiva. El estudio se centra en cómo la empresa SEAT ha sabido conectar con la ciudad de Barcelona a través de la reconfiguración de su identidad corporativa, ya que se identifican y describen los distintos factores que han influido en este fenómeno. Se trata, por lo tanto, de un estudio de caso simple que tiene como unidad de análisis cómo es conformada la identidad dentro de la compañía SEAT.

El objetivo final de la investigación es encontrar una generalización analítica. Ésta es posible de conseguir a través del principio de la triangulación, que se basa en la recolección y análisis de datos y su verificación posterior, en tanto que estas fuentes de información recogidas guarden relación entre sí. (Enrique y Barrio, 2018:10)

1.5.2 Revisión de documentos

Una de las herramientas utilizadas para la elaboración de la investigación ha sido el análisis de documentos.

Según Coller (en Enrique y Barrio 2018: 8) la revisión de documentos, elaborados por otras personas y que hace referencia al caso estudiado, ya sean artículos de prensa, documentos gráficos, artículos académicos u otros escritos, representa una de las fuentes de información más utilizadas en el método del caso como parte de la estrategia de triangulación de éste, proporcionando coherencia, fiabilidad y solidez a los datos.

La investigación social basada en documentos se dedica a reunir, seleccionar y analizar datos que están en forma de documentos producidos por la sociedad para estudiar un fenómeno determinado. Además, esta revisión de

documentación lo que permite es corroborar y aumentar las evidencias obtenidas de la información.

En este estudio se han utilizado múltiples fuentes de información secundaria, sobre todo documentos proporcionados por la empresa y documentos publicados en internet, así como noticias, notas de prensa etc. Por lo tanto, la documentación no solo ha servido para construir el marco referencial teórico, sino también para la conocer aspectos históricos, contextuales, normativos del caso en concreto.

1.5.3 Entrevista enfocada

Otro instrumento utilizado en este estudio es la entrevista enfocada para la recolección de información primaria.

La entrevista cualitativa es una técnica metodológica que se desarrolla entre dos personas, el entrevistador y el entrevistado. Mediante una conversación, el entrevistador obtiene del entrevistado su definición personal de la situación que se quiere investigar.

Tal y como lo define Nahoum (1985:7) la entrevista sirve para “reunir los datos durante un encuentro, de carácter privado y cordial, donde una persona se dirige a otra y cuenta su historia, da su versión de los hechos”. La entrevista se puede distinguir entre entrevista en profundidad y entrevista enfocada.

La utilizada para el presente estudio es la entrevista enfocada, ya que en ésta “existe predeterminado de antemano un tema o un foco de interés hacia el que se orienta la conversación mediante el cual hemos seleccionado a la persona objeto de la entrevista” según explica Sierra (1998:299).

De este modo, se puede decir que la elección de esta herramienta metodológica se debe principalmente a la gran capacidad de ofrecer información relevante sobre el objeto de estudio a partir del contacto directo con sujetos estrechamente relacionados con el caso. En la presente investigación, la entrevistada ha sido escogida de manera totalmente intencionada por su vínculo directo en la gestión de la identidad y de la marca de la empresa SEAT.

A continuación, se presenta el cuestionario elaborado para la entrevistada:

NOMBRE	Júlia López Huidobro
CARGO	Head of Brand Experience in SEAT
DÍA	8 de abril de 2021
HORA	16:30 - 17:15 horas
MODALIDAD	Telemática

Estructura y comunicación

1. ¿Cómo está estructurado el departamento de comunicación? ¿Cuánta gente lo conforma?
2. ¿Trabaja de la mano de algún otro departamento en concreto? ¿O este departamento funciona aparte?
3. SEAT está batiendo récords de ventas ¿Qué porción de responsabilidad tiene la comunicación en ello?
4. En 2018 hubo una reconfiguración de la marca, ¿por qué? ¿Cuáles fueron los motivos?
5. ¿Cómo consiguen diferenciarse de la competencia? ¿Qué tiene SEAT que no tengan las demás?

Estrategia

6. SEAT ha llevado a cabo en los últimos años una labor de reposicionamiento de marca muy claro ¿Cómo ha sido ese proceso, qué estrategia se ha utilizado?

Comunicación interna

7. SEAT ha reconfigurado y a revalorado la marca hacia el exterior, ¿Se han llevado a cabo algunas acciones para los trabajadores, en esta línea, dentro de la empresa?

Comunicación externa

8. La televisión ha sido siempre la principal herramienta de promoción para el sector automovilístico, ahora que cada vez las redes sociales están

cobrando mayor importancia, ¿reforzáis más la imagen corporativa a través de ellas? ¿En cuáles se destina más tiempo?

Identidad

9. ¿Qué importancia le otorga a la identidad corporativa en el éxito de SEAT?
10. ¿Cómo se manifiesta la identidad cultural en todas sus acciones y comunicaciones tanto internas como externas de la empresa?
11. ¿Cómo gestionar la identidad de la marca CUPRA? ¿Se intenta unir las dos marcas o se pretende separarlas?

Conexión con la cultura catalana

12. Barcelona, como ciudad de inspiración para SEAT para reconfigurar su identidad. ¿A qué se debe?
13. ¿Qué papel ha jugado el *branding* en la percepción de la marca, y por tanto en su imagen corporativa? ¿El caso de CASA SEAT es un *brand experience*, en este sentido, qué otras acciones se han llevado a cabo?

Relación con otros valores intangibles

Cultura

14. En 2019 arrancó el ambicioso proyecto de cambio cultural, Cooltura, ¿en qué consiste este cambio?

Imagen

15. ¿Qué imagen quiere dar SEAT a la población?
16. ¿Es difícil mantener la consistencia de la marca en países tan diferentes donde operan? ¿Cómo se consigue? ¿Se intenta ofrecer la misma imagen, o ésta está adaptada?

17. Las distintas acciones de RSC que lleva a cabo SEAT, ¿están enfocadas a una revalorización de la imagen? ¿Están centradas también en la ciudad de Barcelona?

Estas preguntas han sido la principal herramienta para conocer la identidad, el funcionamiento del departamento de comunicación de la empresa, así como las estrategias y las distintas acciones para conectar la marca SEAT con la marca Barcelona. Dichas preguntas están enfocadas para obtener respuestas que permitan conocer la identidad de la empresa, pero también para hacer hincapié en los otros intangibles que desarrollan un papel relevante en la gestión de la comunicación integral de la empresa.

1.5.4 Focus group

El *focus group* es otro método de investigación cualitativa que se ha utilizado para la elaboración de este estudio. Se trata de grupos focalizados en temas concretos que se centran en obtener información. El investigador actúa normalmente como moderador haciendo las preguntas, manteniendo activo el flujo de la conversación, haciendo posible la plena participación de los miembros del grupo, animando a la interacción entre los participantes, facilitando finalmente la discusión grupal. La característica principal del *focus group* es la interacción entre los participantes y el uso analítico potencial de esta interacción (Wilkinson, 2014). En definitiva, el moderador es quien dirige la interacción entre los participantes, es decir, incentiva y facilita la conversación.

Según Tomat (2012: 2) las sesiones de *focus group* acostumbran a tener una duración entre una y tres horas. Los participantes son elegidos por los investigadores según características relevantes en relación con el objeto de estudio y la composición típica de los grupos es de 6 y 10 personas, aunque puede variar entre 4 y 12.

Las respuestas que se obtienen en un *focus group* ayudan a explorar una amplia gama de cuestiones que afectan a la gente en general. Es por este motivo que

para esta investigación se ha decidido elaborar un *focus group* para poder determinar si la imagen que quiere presentar la empresa se adhiere a la que percibe la sociedad. Y, por lo tanto, obtener la opinión de las personas ajenas a la compañía. Para conseguir una muestra representativa se han elegido seis personas. La mitad hombres y la otra mitad mujeres. El perfil objetivo del consumidor SEAT es de una persona joven que mantenga un equilibrio entre la vida laboral y la vida privada, en su mayoría con estudios superiores que representan la espina dorsal de la "sociedad de la información/economía del conocimiento" o que aún están estudiando. Así que, dado este *target* se han elegido personas que se enmarcan dentro de este grupo. Además, se ha contado con tres personas que sí que tienen un SEAT como vehículo habitual, mientras que otras tres que no poseen uno.

Seguidamente se presenta el guion del *focus group*:

DÍA	6 de mayo de 2021
HORA	10:00 - 10: 45 horas
LUGAR	Universitat Autònoma de Barcelona

Preguntas para las personas con SEAT:

1. ¿Cuánto hace que tenéis un SEAT?
2. ¿Qué es lo que más os gusta de la marca SEAT?
3. ¿Qué es lo que menos os gusta de la marca SEAT?
4. ¿Crees que a más personas le gustaría tener un SEAT?

General:

5. ¿Qué es lo primero que piensas cuando ves un coche SEAT?
6. ¿Qué crees que es lo que hace que el producto te provoque ese sentimiento?
7. ¿Con qué valores identificas la marca SEAT? ¿O con qué valor distinguirías a la marca SEAT de otra marca de coche?
8. ¿Qué últimas noticias tenéis de SEAT respecto a la COVID-19?
9. ¿Habéis ido a ver algún acto cultural en casa SEAT?

10. ¿Habéis cogido alguna e-Scooter de SEAT por Barcelona?
11. ¿Si comparas el SEAT Ibiza de hace unos 10 años con el SEAT más actual, ha cambiado tu concepción respecto a años anteriores? ¿Has notado alguna diferencia, aparte de una cuestión más estética?
12. ¿Os comprarías ahora un SEAT?
13. ¿Conocéis la marca CUPRA? ¿Qué sabéis de ella?

1.6 Estructura del trabajo

Este Trabajo de Fin de Grado se constituye estructuralmente de dos partes diferenciadas entre sí.

La primera parte de la investigación consiste en la búsqueda y la revisión documental de la literatura existente que se ocupa de la gestión integral de la comunicación en las empresas, haciendo especial mención a la identidad corporativa como valor intangible. La lectura e investigación de las referencias bibliográficas vinculadas con el objeto de estudio han servido para obtener los conocimientos necesarios para hacer una aproximación teórica en torno a la comunicación corporativa y la particular importancia que tiene la identidad en dicha comunicación. De esta manera, se ha confeccionado el marco teórico que servirá de base para elaborar la segunda parte, en donde se plasmará la teoría estudiada con la realidad, mediante el estudio de caso práctico concreto.

Las técnicas de recolección de esta primera parte han sido a través de fuentes secundarias, generalmente libros, artículos académicos, páginas web y blogs temáticos que hacen referencia sobre todo a la gestión de la comunicación y de la identidad, en tanto que valor intangible.

La segunda parte de la investigación se centra en un estudio de caso. El caso específico es la construcción de la identidad en las empresas: SEAT y su conexión con la ciudad de Barcelona. La información extraída ha sido principalmente a través de la entrevista enfocada y fuentes secundarias, como el análisis de contenido de su página web, redes sociales, notas de prensa, noticias y material proporcionado por la propia compañía.

El instrumento principal de recolección de información ha sido la entrevista enfocada. Sin embargo, también se ha elaborado un *focus group* para poder centrarse en analizar el valor intangible de la imagen que ostenta SEAT entre la población. Además, como ya se ha mencionado anteriormente se ha realizado un análisis de contenido de documentos, página web y redes sociales, así como noticias y notas de prensa.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Comunicación empresarial

2.1.1 Empresa

La empresa se define como un conjunto organizado de actividades personales, medios económicos y materiales, y relaciones comerciales, con propósito de obtener beneficios, para la consecución de una idea de producción de bienes o prestación de servicios con destino al mercado. (Empresas de Comunicación, 2010)

El Diccionario de la Real Academia Española, en una de sus definiciones menciona que la empresa es una "unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos".

El Diccionario de Marketing de Cultura S.A. define la empresa como una "unidad económica de producción, transformación o prestación de servicios, cuya razón de ser es satisfacer una necesidad existente en la sociedad".

Para Andrade (1996: 257) la empresa es "aquella entidad formada con un capital social, y que aparte del propio trabajo de su promotor puede contratar a un cierto número de trabajadores. Su propósito lucrativo se traduce en actividades industriales y mercantiles, o la prestación de servicios."

Todas estas definiciones comporten una idea común y es que el objetivo final de las empresas parece ser la producción de riqueza, lo que viene a ser la obtención de beneficios. Sin embargo, según Enrique (2007:53), esta concepción empieza a cambiar en el momento en que hay una transformación de los valores y percepciones de la sociedad, así como un mayor impacto por parte de los medios de comunicación. "Se empiezan a plantear otro tipo de demandas y exigencias que van más allá del mundo económico. La empresa debe responder a una demanda social producida por un cambio de valores y percepciones sociales y por el impacto de los medios de comunicación".

La ciudadanía reclama un nuevo contrato social a la empresa, en el que el propio beneficio ya no lo es todo. Por lo que, los cambios de la sociedad y la aparición de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) conducen a una mayor exigencia hacia las organizaciones con intención ganancial. Así que, las empresas, para su supervivencia tienen que orientarse hacia el consumidor. Básicamente, la sociedad se siente ajena a lo que consiguen las empresas con interés económico y, por este motivo, empiezan a demandar información sobre lo que hacen, por qué lo hacen y cómo lo hacen (Enrique, 2007). Se dan cuenta de que tienen que empezar a operar de cara a la sociedad si quieren seguir actuando en el mercado. De aquí surge pues la demanda social y la Responsabilidad Social Corporativa que las empresas deben tener en consideración.

Según apunta Fuentes (2009: 152)

“La empresa ha evolucionado desde un concepto cerrado como unidad económica cuyo fin es la maximización del beneficio, a un concepto abierto donde se la considera como un sistema en el que se incorporan tanto la organización interna como las interdependencias con el entorno”.

La empresa no es una estructura cerrada, y al tener que responder a unas demandas específicas de la sociedad, la condiciona a actuar como un “sistema abierto y receptivo hacia el exterior” (Enrique, 2007:54). Así pues, se tiene que comprometer con la sociedad y tener en cuenta las opiniones de todos sus públicos.

Para Chiavenato (1993:45), la empresa "es una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos". Explicando este concepto, el autor también menciona que la empresa "es una organización social por ser una asociación de personas para la explotación de un negocio y que tiene por fin un determinado objetivo, que puede ser el lucro o la atención de una necesidad social".

Según Pallares, Romero y Herrera, (2005: 41) la empresa es "un sistema dentro del cual una persona o grupo de personas desarrollan un conjunto de actividades encaminadas a la producción y/o distribución de bienes y/o servicios, enmarcados en un objeto social determinado"

Del mismo modo Ventura (2000:60) añade un componente a la definición y define la empresa como "un ente comunicativo que tiene como función primordial, dar a conocer todo cuanto hace la empresa, todo cuanto es, todo cuanto le preocupa y todo cuanto está dispuesta a comprometerse y a aceptar su parte alícuota de responsabilidad, en un ámbito social". La empresa tiene que responsabilizarse de sus actos y su impacto en la sociedad. Por lo tanto, se ve claramente que la necesidad de comunicación tanto hacia el interior como hacia el exterior es una parte primordial de la configuración de la estructura empresarial.

En las distintas definiciones presentadas se observa que, además de los elementos meramente económicos encaminados a la obtención de beneficios, se da mayor importancia al componente humano que constituye la empresa, así como a la necesidad de una buena comunicación. La definición clásica de empresa ha sido relegada por estas nuevas concepciones que integran nuevos objetivos más enfocados a la sociedad.

2.1.2 Comunicación

Con la nueva redefinición del término de empresa se ha visto claramente como la comunicación tiene un papel transcendental en el funcionamiento de la organización. Sin embargo, al tratarse de un concepto de investigación de diferentes disciplinas existen múltiples definiciones del término.

Tal y como Villegas expone (2011: 25) "La comunicación como materia de estudio ha sido una constante de indagación entre investigadores sociales provenientes de diferentes disciplinas, a saber: sociología, psicología social, política, semiología, historia, filosofía, etnografía y pedagogía, entre otras".

La palabra comunicación deriva del latín *communis*, que significa común. Por lo que comunicar se trata de intercambiar información con otras personas a través

de un canal o medio. Vargas (1988: 12) lo define como comunicar es “una manera de establecer contacto con los demás por medio de ideas, hechos, pensamientos y conductas, buscando una reacción al comunicado que se ha enviado, para cerrar así el círculo (del proceso de comunicación)”. Se puede decir que comunicar es un proceso por medio del cual una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje, y espera que esta última le dé una respuesta, ya sea a través de una opinión, actitud o conducta.

Hablar de comunicación es hablar de hacer común algo, compartir o establecer una comunidad de receptores. En cualquier actividad humana se encuentra la comunicación, y si se toma en cuenta que la mayoría de los seres humanos se encuentran dentro de una organización, entonces se puede deducir que la comunicación es importante para el desarrollo de cualquier empresa.

Así lo relata Andrade (2009: 11):

“En primer lugar, la comunicación es un fenómeno que se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño. Esta verdad es bien sabida y tiene su fundamento en otra igualmente obvia: la comunicación es el proceso social más importante. Sin ella, el hombre se encontraría aún y en el primer escaño de su desarrollo y no existirían sociedad ni cultura”

2.1.3 Comunicación empresarial

Como se percibe en la definición anterior, la comunicación juega un papel primordial dentro de la empresa. Se trata de un pilar fundamental. En este sentido se debe tener en cuenta que la comunicación no es solamente un comunicado o un mensaje hablado que se emite con las palabras, sino que la conducta y las omisiones también ofrecen información, la comunicación no-verbal es trascendental. En este punto se debe tener en cuenta la premisa de Costa (1999: 15) “la comunicación es acción y la acción es comunicación”.

Así que, a modo de definición, la comunicación empresarial es aquella que se da en cualquier tipo de empresa con interés económico y ganancial. Y es fundamental en todas las empresas. Tal y como dice Garrido (2004: 33) la

comunicación estratégica surge de las diferentes “tendencias competitivas que viven las empresas en la nueva economía, la comunicación ha adoptado un papel innegablemente estratégico entre la necesidad de aumentar el *market value* de la compañía”

La comunicación empresarial también se refiere a la comunicación integrada, global o corporativa. Que se define, según Enrique (2007: 52) como “toda actividad comunicativa integrada, producida por la empresa y dirigida a todos sus públicos, tanto internos como externos, con el fin de crear una relación favorable con ellos y así poder alcanzar los objetivos planificados”.

Se habla de comunicación integrada porque debe ser coordinada de manera transversal, esto implica que, en el momento de comunicar, tanto se debe tener en cuenta al público externo como al interno. Al fin y al cabo, de lo que se trata es de establecer una relación favorable con todos los públicos a través de un mensaje coherente. Además de ser coordinada de manera transversal, la comunicación tiene que ser bidireccional, se tiene que escuchar a todos los públicos para tenerlos en cuenta y utilizarlos en la política de empresa.

Para Costa (1999:150) la comunicación corporativa empieza desde el diseño de la estrategia de la empresa y se gestiona al mismo tiempo que la estrategia se realiza. El autor afirma que las necesidades de comunicación en las empresas se han multiplicado y diversificado tanto que la comunicación integral constituye una fuerza más potente que la acción, para una cultura que ya no es la de la producción, sino la de las relaciones, el conocimiento y la gestión eficaz de las comunicaciones y la información, que permean las relaciones vitales de la empresa.

La comunicación empresarial es aquella que lleva a cabo una organización para entablar relación con sus stakeholders y transmitir su identidad y cultura corporativa además de la visión, misión, y valores de la empresa. Los mensajes de la organización deben ser coherentes con el fin de trasladar una visión integrada y positiva de la misma a través de una estrategia de comunicación global.

Así Bajo y Villagra (2011) exponen que el principal objetivo de la comunicación empresarial es “contribuir a una percepción positiva/reconocimiento de la actividad de la empresa que se traduzca en un crecimiento económico de la misma (querer comprar sus productos, recomendarla, querer invertir, querer trabajar en ella, etc.).”

En definitiva, el objetivo de la empresa es generar credibilidad y confianza entre todos sus públicos, lo que se traduce en construir una reputación positiva.

2.1.4 Contribución de la comunicación a las organizaciones

La importancia que posee la comunicación en las organizaciones implica que su gestión y coordinación pasa a estar en manos de la dirección de la empresa (Enrique 2007:69)

Weil (1992:150) habla de siete contribuciones beneficiosas que la comunicación proporciona a la empresa:

1. *La comunicación propone una representación unitaria de la empresa.* La comunicación otorga a la organización un valor que la diferencia, se trata de una especie de alma única.
2. *La comunicación liga la plenitud individual al desarrollo de la empresa.* Integra a todos los empleados para que todos estén en el mismo bando, trabajando con un mismo fin.
3. *La comunicación desarrolla un ente imaginario comunitario.* La comunicación se trata de un ente que genera esta idea de “consenso” para así solucionar los problemas que puedan surgir en la compañía.
4. *La comunicación crea un lenguaje común.* Referido a costumbres, a rituales, es decir, a procedimientos que hace que la empresa tenga elementos que la singularizan y diferencian de otras.
5. *La comunicación canaliza las diversificaciones alrededor de un concepto federalizado.* Este hecho federalizado lo que conlleva es al desarrollo de la empresa.

6. *La comunicación vivifica y hace evolucionar la cultura en la empresa.* La comunicación deshace los momentos de estancamiento y favorece la flexibilidad
7. *La comunicación es una palanca de cambio.* El futuro de la empresa siempre es incierto, así que lo que proporciona la comunicación es esta “palanca de cambio”, que lo que hace es expresar la identidad de la empresa.

Weil habla de cómo se trabaja la comunicación en el interior de la empresa. Sin embargo, este hecho también condiciona y se refleja en la imagen externa de la compañía. Por lo tanto, se puede decir que la comunicación es necesaria en las empresas para mostrar una imagen positiva y coherente de ellas que repercutirá en el exterior. La comunicación organizacional se convierte en una herramienta básica para que las relaciones de cooperación e intercambio con sus diferentes grupos de interés sean beneficiosas para ambos extremos.

2.1.5 Gestión integral de la comunicación

2.1.5.1 Modelo de gestión integral de comunicación

El lugar que ocupa el departamento de comunicación dentro del organigrama empresarial es indispensable para saber qué papel juega este departamento en la empresa. La posición en la que está determina las tareas, la influencia y la relación de dicho departamento en la comunicación interna y externa.

La comunicación integral, según lo define Costa (2001)

“es la coherencia y el refuerzo de cada una de las acciones comunicativas que interviene dentro de la organización. Además, agrega éste que la comunicación integral no se reduce a las actividades puramente comunicacionales, sino que se impregna del halo de la empresa y lo devuelve a ella a través de la gestión como un todo”

Según Fernández (2009:62) “La comunicación integral parte de una base teórica clara en las empresas y es que todo lo que ellas hagan comunica algo a sus diferentes públicos (stakeholders)”

Al hablar de una gestión integral de comunicación nos referimos a un modelo que se centra en planificar, decidir qué objetivos se pretenden alcanzar y las estrategias y herramientas que se deben aplicar. Para gestionar la comunicación hay que ser coherentes y congruentes en todas las acciones. Por lo tanto, es necesario incorporar instrumentos que permitan escuchar a los públicos, para así saber cuál es el problema de la empresa, y al mismo tiempo solucionarlo.

Tal y como explican Morales y Enrique (2007:88) el objetivo de la comunicación empresarial se centra en “coordinar las distintas actividades de comunicación, conseguir una gestión coherente de las mismas y homogeneidad de los mensajes e implicación de todos los públicos en el proyecto empresarial”

A su vez, Paladines, Valarezo y Yaguache (2013:114) explican que “en la comunicación integral se escucha a sus stakeholders y públicos, y se garantiza la adecuada gestión de los activos intangibles de las organizaciones”.

De las definiciones expuestas lo que se extrae es que la escucha e interacción con los públicos de interés, que participan y son cómplices de la compañía, es primordial para el buen funcionamiento de la empresa.

Además, la gestión de la comunicación se lleva a cabo, a partir de una estrategia que traslade una visión integrada y positiva de la empresa. Que dé a conocer sus valores, misión y visión y de esta forma conseguir diferenciación. Tal y como dice Johnsson (1991) “La comunicación es -o debería ser- una función estratégica dentro de la dirección de la empresa, basada en el qué de la compañía”.

El qué de la compañía se refiere a la identidad y a la imagen, qué es la empresa y cómo es vista por el público. Entre la identidad y la imagen no puede haber ninguna discordancia, es decir, lo que el público diga de la empresa tiene que ser igual a cómo es realmente esa empresa y cómo se define. Así que, para

conseguir una comunicación efectiva, ésta depende directamente de la dirección general, y con el DirCom (Director de Comunicación) al frente.

Aquí se presenta un organigrama en el que se ve claramente que el departamento de comunicación está en la cúpula de la dirección general. Como dice Costa (2001:62):

“El director de comunicación será reconocido en su rango directivo y está situado al máximo ejecutivo: presidente consejero delegado o director general. Esto significa que debe identificarse con la visión prospectiva, la alta política y la mentalidad institucional. De todo ello será su intérprete y portavoz.”

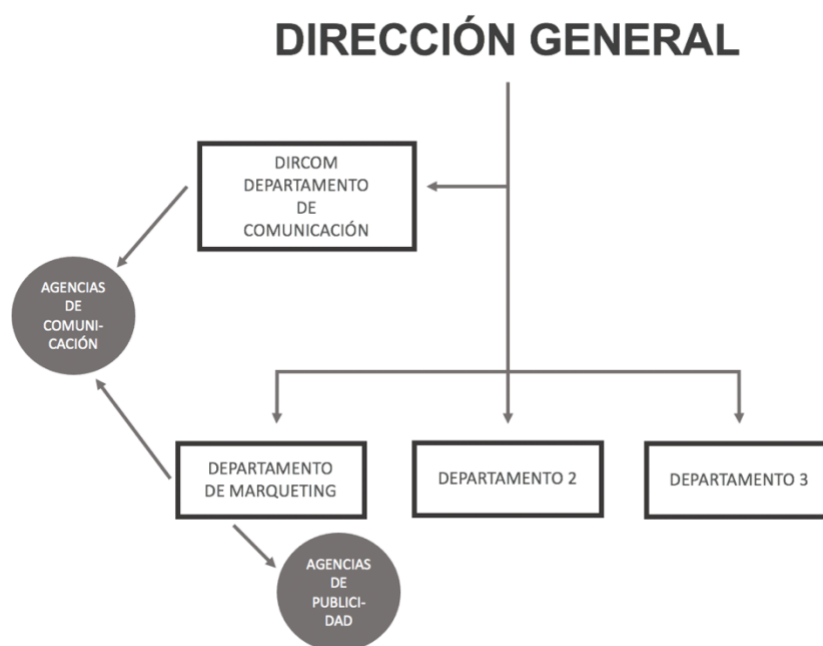


Figura 1. Organigrama del modelo de comunicación integral. Fuente: Enrique (2018)

La función estratégica del departamento de comunicación, si la labor principal es que la imagen y la identidad sean iguales, sólo se puede conseguir si éste está ubicado al lado de la dirección general. Tiene que estar situada en la primera línea ejecutiva de la organización. Necesita estar representada en el más alto órgano de dirección de la empresa. Y el DirCom tiene que saber cómo representar la identidad y la cultura de la empresa y, a la vez, que cada departamento que conforma la empresa sepa cómo comunicarlo dentro de su

departamento para que esté acorde con el resto de la empresa. Según Costa (2001: 60) “Las responsabilidades del gestor de las comunicaciones empiezan por comprender el funcionamiento y la cultura de la empresa y por entender el proyecto corporativo, el plan estratégico, para participar en él y hacerlo comunicable. Uno de los objetivos de la gestión de la comunicación es conseguir e implantar una única voz, una única imagen y un discurso único en la diversidad y la continuidad de la empresa”. Todo este conjunto siempre teniendo en cuenta a los stakeholders.

2.1.5.2 Stakeholders

El término stakeholder es un neologismo anglosajón que normalmente se traduce al español como: interesado, grupo de interés o de interesados, o como parte interesada (International Organization for Standardization, ISO 26000, 2010).

Volpentesta, Chahín, Alcaín, Nievas, Spinelli (2014:65) constatan que:

“Los stakeholders son definidos como todas aquellas personas, grupos, empresas, comunidad y sociedad que tienen interés en la existencia y desarrollo de una empresa. Son interesados directos e indirectos con poder real o potencial para influir en las decisiones empresariales como, por ejemplo, empleados, clientes, proveedores, accionistas/inversionistas, organismos públicos, asociaciones profesionales, grupos religiosos, comunidad, organizaciones de la sociedad civil, ONG y el público en general”.

Otra definición que comparte las mismas ideas, expuesta por Orozco y Pavía (2011:111) es la siguiente: “los stakeholder son los públicos para las compañías que desarrollan acciones de cualquier índole. Estos grupos de personas puede ser naturales o jurídicas con las que se tiene un vínculo directo”.

Stakeholders se trata de un vocablo que se empieza a utilizar cuando se entraña una relación más próxima entre la empresa y sus clientes, existe un cambio de mentalidad en el mundo empresarial. Es decir, lo primordial ya no es vender el producto y aumentar las ventas, sino que el hecho de comunicar la empresa en

sí, venderla a ella y a todo lo que ésta engloba, adquiere relevancia. (Cannon, 1994). Además, el fenómeno de incorporación en las empresas de objetivos de stakeholders no accionistas es también señal de una evolución de la forma de “ser” de las compañías.

Como se ha mencionado en los capítulos anteriores, la gestión integral de la comunicación implica el desarrollo de la gestión empresarial socialmente responsable, y una de las tareas más complejas es la creación de relaciones de confianza con los stakeholders. Así pues, la importancia que poseen los públicos de la empresa es determinante. Es de especial consideración que la empresa escuche las demandas y expectativas, así como los intereses de sus públicos. De este modo la empresa puede darles valor y añadirlos en la visión, misión, objetivos, estrategias y políticas. Eso sí, para conseguir incluir a todos sus grupos de interesados, primero debe diferenciarlos. No todos son lo mismo ni comparten los mismos intereses.

Básicamente como explica Costa (2015: 41) “las empresas se deben a sus públicos de interés stakeholders. Que ellos tienen la capacidad de influir en las decisiones de las mismas empresas e incluso llegan a tener el poder de determinar su éxito o fracaso”.

El enfoque Stakeholder empezó a trabajarlo Freeman en el libro *Strategic Managment A stakeholder approach* en 1984. Edward Freeman lo define como “aquellos públicos que están afectados o pueden verse afectados por las decisiones que toman las empresas para lograr sus objetivos”, o viceversa, es decir, aquellos públicos cuyas decisiones pueden afectar la operativa o actividad de la organización. En este sentido se debe tener claro que los públicos no son únicamente pasivos, ya que pueden afectar decisiones empresariales cruciales.

Para poder distinguirlos y así prestar mayor atención a cada uno de ellos existen distintas clasificaciones de diferentes autores. Aquí se presenta la clasificación según Svendsen en 1998 que distingue a los públicos entre primarios y secundarios. Aunque esta clasificación depende completamente de cada compañía.

- Primarios: aquellos grupos que están directamente relacionados con el destino de la compañía. (Accionistas e inversores consumidores empleados proveedores competidores y socios industriales)
- Secundarios: no están relacionados directamente con las transacciones de una empresa, pero pueden influir de manera indirecta en una corporación. (Comunidad, medioambiente, medios de comunicación y gobiernos y agentes reguladores)

Urzáiz (1997:155) también ofrece una clasificación de los públicos que lo divide en:

- Según el tipo de relaciones que el público mantenga con la empresa:
 - a) Público decisivo: personas que son capaces de tomar decisiones que afectan directamente a la vida de la empresa.
 - b) Público concerniente: personas que no mantienen relaciones vitales con la compañía, sin embargo, son sujeto de interés para la empresa.
- Según la situación de los públicos frente a la empresa:
 - a) Públicos internos: Este grupo se divide en dos grupos. Por un lado, el personal, es decir, los empleados y los directivos de dicha empresa. Y, por otro lado, los sindicatos que debido a la influencia que tienen, constituyen en sí mismos un poder y a la vez un público específico.
 - b) Públicos ambivalentes, que pueden ser tanto internos como externos: En este conjunto se encuentran tres clasificaciones. Están los accionistas, que son los propietarios de la empresa, aunque no ejercen ningún poder efectivo. Otro grupo son los socios capitalistas que son los bancos, que proveen de dinero a la empresa mediante créditos y los estados que proporcionan subsidios y créditos oficiales. Finalmente, como tercer subgrupo están los distribuidores e intermediarios.
 - c) Públicos externos: esta categoría se compone por muchos públicos que tienen que ver con la empresa. Por un lado, los clientes que se distinguen entre consumidores y usuarios, efectivos (los que consumen) y potenciales (los que podrían hacerlo). Dentro de estos apartados también se encuentran las asociaciones de consumidores. Por otro lado, los proveedores de bienes y servicios. También, los

competidores, con los que se pueden crear alianzas o bien obtener información sobre novedades de nuestro nicho de mercado. Asimismo, los poderes públicos a todos los niveles, es decir, a nivel tanto internacional, como nacional, regional y local. La enseñanza también tiene un papel importante y puede influir en la empresa. Y, finalmente los medios de comunicación, puesto que ellos son difusores de información y pueden afectar a la compañía.

La empresa no es un ente separado de la sociedad, así que para su supervivencia debe dialogar con sus stakeholders. Para mantener esta relación es necesaria la actividad comunicacional, que dependiendo a quién vaya dirigida se distingue entre comunicación interna o comunicación externa. Así que, se puede decir que la comunicación está en función de los públicos. La comunicación la podemos distinguir en dos tipos la interna que es aquella que ocurre dentro de las organizaciones, y la externa que es aquella que tiene que ver con el público externo a la empresa.

2.1.5.3 Comunicación interna

Andrade (en Fernández, 2002:12) define comunicación interna como un:

“Conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales”

Otra definición que presenta Morales (2015:102):

“La comunicación interna es reconocida por las empresas que la aplican como un factor clave y un aliado para conseguir sus objetivos estratégicos en situaciones de cambio, adquiriendo mayor relevancia especialmente en periodos de crisis e inestabilidad económica, donde empresas responsables apuestan por la comunicación con sus empleados para superar la crisis. “

La comunicación interna se trata de aquella comunicación que tiene que ver con la interacción humana que se produce dentro de las organizaciones y entre sus miembros. Se trata del conjunto de mensajes compartidos entre los empleados de la compañía. Además, este tipo de comunicación adquiere especial importancia en un momento de crisis en el que lo que se necesita es fortalecer las relaciones entre los componentes de la empresa y con la organización en sí. De esta manera se consigue un compromiso por parte de los trabajadores con la empresa.

Como bien dice Fita (1999:96) “La comunicación interna bien entendida radica en el conocimiento exhaustivo de las necesidades del público interno y de los canales de comunicación difundidos por la empresa que canalicen sistemáticamente el hambre de información en el personal”.

Así pues, para la efectividad de la comunicación interna es imprescindible establecer el mapa de públicos, clasificarlos correctamente, para así conocerlos y saber cuáles son sus necesidades.

El objetivo final de la comunicación interna es conseguir el compromiso de los empleados con la empresa, que se traduce en adquirir una autoimagen positiva. Para lograr esto es necesario que los trabajadores se sientan y se identifiquen con el proyecto empresarial (Morales, 2015: 103).

Tal y como Enrique expone (2007: 76) la finalidad de la comunicación interna es “explicar a los públicos internos de la empresa, qué es lo que hace, así como lograr un clima de trabajo favorable, implicando e integrando todos sus miembros en su filosofía, y consecuencia de ello, incrementando la motivación, y como no, la productividad”

El objetivo que se tiene que perseguir como empresa es que los trabajadores confíen y le sean leales a la compañía. Esto se consigue fomentando el sentido de pertinencia, haciendo partícipes a los empleados para que estos se identifiquen con el proyecto empresarial y así aumenten el capital intelectual de la empresa.

“La comunicación interna comprende todos los peldaños de la empresa, desde el más alto hasta el más bajo” (Morales, 2001: 219).

Por lo que dependiendo de quién emita un mensaje y la manera como lo haga se distinguen dos tipos de comunicación: la formal y la informal.

2.1.5.3.1 Comunicación Interna Formal

La comunicación formal se trata de aquella que está definida y planificada y, por lo tanto, sigue las líneas del organigrama. (Marín, 1997). Son los mensajes reconocidos de forma oficial por la organización y siguen el orden jerárquico de la empresa. El flujo comunicacional puede ser descendente, ascendente, o bien horizontal.

a) Comunicación descendente

Es aquella que fluye desde los niveles más altos de una organización hasta los subordinados, es decir, los niveles inferiores de la jerarquía. Goldhaber (1979:29) explica en qué consiste la comunicación descendente: “las comunicaciones descendientes implican a mensajes de tarea o mantenimiento relacionados con directrices, objetivos, disciplina, órdenes o preguntas”. Por lo que la comunicación descendente sirve, básicamente, para decretar y ordenar funciones, así como transmitir los valores y la cultura de la empresa.

b) Comunicación ascendente

Se da cuando el emisor se encuentra en un nivel más bajo que el receptor. Por lo tanto, fluye de la base empresarial hacia los altos directivos. Estos mensajes pueden circular a través de canales formales e informales, a diferencia de la comunicación descendente que tiende a ser detallada y específica. Este tipo de comunicación permite entablar un contacto directo y estrecho con los empleados. Lo que promueve a la vez la participación del empleado en la toma de decisiones.

c) Comunicación horizontal

Es la que se establece entre personas o departamentos del mismo nivel jerárquico. Se trata del conjunto de mensajes que se dan entre los trabajadores que están en la misma posición del organigrama, ya sea del mismo departamento o de distintos. Tal y como dice Goldhaber (1979:29) los mensajes que se manejan en la comunicación horizontal “están relacionados con la resolución de problemas, con la coordinación, resolución de conflictos y rumores”. Así pues, lo que permite es mejorar la integración del conjunto de departamentos que componen la empresa, así como fomentar la cooperación entre los trabajadores.

2.1.5.3.2 Comunicación Interna Informal

La comunicación informal es aquella que no está planificada, se constituye a partir del intercambio de mensajes de manera desinhibida y espontánea entre los trabajadores de la empresa. Por lo que no sigue canales formales de comunicación establecidos y tiene que ver con la afinidad o desagrado que los empleados tienen hacia la empresa. Kreps (1990: 233) considera que una de las razones básicas para el desarrollo de los sistemas de comunicación informal es la necesidad de información sentida por los miembros acerca de la organización y de cómo les afectan los cambios que se produzcan.

El contenido de la comunicación informal puede ser de tres tipos: noticias, comentarios sobre estas noticias y finalmente rumores. Estos últimos son considerados la parte dañina de la comunicación y lo que puede afectar verdaderamente a la reputación interna.

Así que el rumor según Kreps (1990:234) se contempla generalmente como un aspecto funesto o desviado del sistema de comunicación de la organización. Mucha gente cree que el rumor sirve para pocas funciones útiles y que está relacionado básicamente con el cotilleo y la pérdida de tiempo, promoviendo noticias falsas y dando como resultado reputaciones arruinadas y sentimientos heridos e información desafortunada.

No se trata de información clara y concisa emitida a través de fuentes oficiales de la empresa, sino todo lo contrario. El problema de los rumores radica en el

hecho de que dan un dato generalizado de algún aspecto que afecta a la empresa. Éste puede ser verídico o no, y en caso de que no lo sea, puede llegar a generar una *fake new*.

Una vez presentada la definición y sabiendo la repercusión que tiene la comunicación interna, cabe ejemplificar a través de qué mecanismo se lleva a cabo dicha comunicación. A través de reuniones, cartas al personal, revista interna, tablón de anuncios, buzón de sugerencias y finalmente, y muy importante, la intranet.

2.1.5.4 Comunicación externa

Las empresas como se ha dicho anteriormente forman parte de todo un sistema que está dentro de una sociedad, por lo tanto, se encuentran sumergidas en un entorno que no pueden ignorar. La relación que hay entre la empresa y el exterior que la rodea es lo que se define como comunicación externa.

Andrade (en Fernández, 2009:12) la define como un:

“conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.), encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios”

La comunicación externa está orientada a potenciar la estrategia comercial, así como a dar a conocer la empresa en sí, trasladando su cultura, valores e identidad a su público exterior. Este público cabe remarcar que no es únicamente clientes y consumidores, sino que engloba también medios de comunicación, proveedores, instituciones públicas, gobierno, etc.

Los medios a través de los cuales se lleva a cabo la comunicación externa pueden ser de tres tipos. Medios escritos que comprenden los comunicados de prensa, los dossiers de prensa y los publi-reportajes. Los medios orales que se conforman por la comunicación a través del teléfono y las conferencias de

prensa. Y, finalmente, los medios audiovisuales que abarcan la radio y la televisión. Así como también los medios interactivos que es lo que viene a ser la web corporativa de la empresa, que se engloban dentro de los medios audiovisuales.

A modo de resumen, se puede decir que la relación entre la comunicación interna y externa de una organización es interdependiente, pues la primera se utiliza para alcanzar las metas organizacionales basadas en la información que comparten o que obtienen de los ambientes que rodean a la organización. Así como, la percepción del exterior también está condicionada por el tipo de comunicación interna que se lleva a cabo. Si ésta es efectiva, la imagen que se plasma al exterior es buena.

2.2 LOS ACTIVOS INTANGIBLES

2.2.1 La necesidad de los valores intangibles: contextualización

La gestión de los activos intangibles implica adoptar una nueva perspectiva en cuanto al *modus-operandi* y al entendimiento de la empresa. Es decir, se trata de comprender que la empresa no es únicamente un lugar donde se producen bienes y servicios, sino que es un “ciudadano corporativo que transforma la sociedad”. Esta transformación implica que la compañía debe tener presente que forma parte de una sociedad y que, por lo tanto, tiene que comportarse de una manera responsable hacia ella (Villagra, 2015: 61). Así pues, este cambio en la manera de entender la empresa, que implica la necesidad de gestionar los activos intangibles, se ha visto condicionada mayoritariamente por dos motivos.

a) Cambios en el contexto económico y una mentalidad empresarial

Por un lado, ha habido a lo largo del tiempo unos cambios en el contexto económico y en la mentalidad empresarial que han hecho que modelos anteriores, como el de economía liberal que se centra en la maximización de beneficios, sea inefectivo para el conjunto de la sociedad. Se trata de un enfoque clásico de la empresa, en el que los únicos públicos que se tiene en consideración son clientes y accionistas. Y, por lo tanto, aspectos sociales y

medioambientales no tienen cabida dentro de este modelo de entender la empresa.

Asimismo, en ocasiones las compañías han conjugado el imperativo de aumentar sus beneficios como objetivo único, con actividades de promoción y filantropía. Se ha tratado de funciones muy sutiles y que se han llevado a cabo para un público muy específico, y, por lo tanto, sin un compromiso real con la sociedad.

Así que esta forma de entender la economía y por ende la empresa como dice la Villagra (2015:62):

“Es insuficiente y reduccionista en el actual contexto social y competitivo. La globalización, la profunda crisis financiera, los retos medioambientales, las nuevas realidades políticas, una sociedad más exigente y escéptica o el impacto de las tecnologías de la información han transformado para siempre el contexto en el que las empresas desarrollan su actividad”

Por lo tanto, debido a este cambio tan sustancial en la forma de ser de la sociedad, las empresas para su supervivencia han tenido que cambiar de mentalidad. Esta última concepción empresarial se cataloga como “empresa en sociedad”. Este modelo fomenta la transparencia de la empresa, tiene en cuenta la ética, sobre todo en los altos directivos, integra a la empresa en la sociedad que la rodea, y por descontado a sus stakeholders. Por lo que hace compatible el desarrollo económico con los recursos medioambientales y el progreso social.

Se puede decir que, se ha pasado de comunicar el producto, a comunicar la marca, a finalmente comunicar la empresa. Así que ahora lo que se vende es la empresa en sí.

b) Nuevas demandas y expectativas sociales: la era del escepticismo

Por otro lado, entre el conjunto de la población se esboza una tendencia de desconfianza hacia las empresas. Esta prevención se debe básicamente a dos

motivos. El primero lo configura la suma entre la gran crisis financiera que empezó en 2007, con el aumento del activismo social y la democratización de la información a través de internet. Este conjunto ha derivado hacia un clima social mucho más crítico con las empresas. El segundo, se debe al incrementado de las expectativas sociales en cuanto a lo que debe ser y es una empresa. Por eso la colectividad demanda un conjunto de requisitos sociales a las empresas que éstas deben tener en cuenta.

Este escepticismo de la colectividad implica un mayor esfuerzo por parte de las compañías para recuperar la legitimidad y apoyo social.

En consecuencia, los cambios en el contexto económico y la nueva mentalidad empresarial, juntamente con las nuevas expectativas sociales han provocado que los intangibles cobren cada vez más importancia, y que sean esenciales para la supervivencia del sector empresarial (Villagra, 2015: 65)

2.2.2 Definición de los activos intangibles

Toda empresa tiene como objetivo conseguir la identificación, la diferenciación y preferencia por parte de sus grupos de interés. Estas tres aspiraciones se pueden lograr mediante la gestión estratégica de los activos intangibles. El Instituto de Análisis de Intangibles (2007: 4) afirma que todos los activos intangibles de una organización “son bienes activos que necesitan para su desarrollo la dinámica de la comunicación, ésta los crea o los destruye, en todo caso les dota de vida y de proyección e introduce en la vida de la empresa un impulso movilizador”.

Se entiende por activo intangible a todos aquellos aspectos que constituyen un valor para la empresa, pero que no son percibidos físicamente. En este sentido, “sólo se puede hablar de activos intangibles cuando la empresa controla dichos activos y espera obtener de ellos un beneficio económico futuro” (Olcese, Rodríguez y Alfaro, 2008: 230).

De la misma forma Cantú (1996:491) los define como “los activos no materiales que consisten en un recurso controlado por la empresa como resultado de

eventos pasados y de los cuales se espera que generen beneficios futuros a las entidades o individuos que controlan su aplicación”.

A día de hoy, únicamente con la gestión de los activos tangibles, aquellos recursos materiales que permiten fabricar el producto, resulta más complicado la generación de ventajas competitivas. Consecuentemente, adquieren más valor los activos intangibles, ya que estos sí que permiten diferenciarse de la competencia. De esta manera, las compañías están dejando de enfocarse simplemente en la producción u oferta del bien o servicio, para concentrar su atención hacia “nuevos valores” no materializables como la marca, los conocimientos y las habilidades de los colaboradores, que han adquirido importancia en el entorno del *management* del siglo XXI. (Costa, 2003:10).

A continuación, se presenta la clasificación que ofrece Costa (2010) de los activos intangibles que predominan actualmente en la empresa.

2.2.2.1 Identidad Corporativa:

Identidad Corporativa se refiere a la forma de ser de la institución; es decir, lo que es en su día a día. Se define también como la esencia de la empresa (Villafañe, 1999). A través de la cual la compañía cuenta con la posibilidad de contar con un valor diferenciador con respecto a su competencia. De esta manera, de acuerdo con Ramírez (2013: 8): “Una vez que está identificada la identidad corporativa, los públicos perciben la misma y emiten un juicio de valor. Cabe recalcar, que la identidad corporativa de una organización debe ser clara y bien definida, para así proyectarla de una manera adecuada y lograr que los públicos tengan una imagen positiva”

Según Villagra (2015:68), toda empresa debe saber “quién es”, por lo tanto, tiene que conocer su identidad, y elaborar la estrategia y componer la marca a través de ella.

2.2.2.2 Cultura Corporativa:

La cultura se define como “el proceso de socialización que los miembros de una organización hacen de su identidad corporativa a partir de un conjunto de valores

y presunciones básicas que regulan sus relaciones internas y externas” (Villafañe, 2003:58)

Se trata de los valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normativas que conforman a la empresa y que son aceptadas y/o compartidas por los colaboradores de dicha compañía (Túñez y Costa, 2017: 44). La dificultad de tener una cultura afianzada y cohesionada recae en el hecho de que todas las personas que componen la organización tienen que compartir los mismos valores y a la vez sentirse partícipes del proyecto empresarial. Como compañía lo que se debe hacer es cambiar la perspectiva y dejar de ver a los empleados como únicamente un mecanismo para incrementar los ingresos. Los trabajadores de la empresa son seres humanos con ambiciones, conocimientos y experiencia, que se pueden aportar al funcionamiento y desarrollo de la empresa y repercutir positivamente.

2.2.2.3 Marca Corporativa:

La marca corporativa se construye y define para expresar la identidad, los valores, la visión y cultura de la empresa (Hatch y Shultz, 2010). Según expone Costa (2013: 16) “La marca es un artificio (no un hecho natural o espontáneo), un entramado complejo por el cruce de sus múltiples implicaciones económicas, productivas, tecnológicas, logísticas, medioambientales, comunicacionales, psicológicas y socioculturales”. Es decir, la marca no se trata de un aspecto que representa los productos y servicios que la empresa ofrece, sino que va más allá, da a conocer la identidad, los principios, los valores y comportamientos de la organización, etc. “Desde hace años, nadie discute que la marca es el capital de la empresa” (Costa, 2013:11). El objetivo final es conseguir que la marca diga lo que hace y asimismo haga lo que dice (Alloza y Carreras, E y Carreras, A 2013: 29).

2.2.2.4 Responsabilidad Social Corporativa:

La Unión Europea, en su Libro Verde para fomentar la responsabilidad social de las empresas, expresa que “La mayoría de las definiciones de la responsabilidad social de las empresas entienden este concepto como la integración voluntaria,

por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores”.

RSC se define como aquellas actividades más allá de los requerimientos legales que realiza una organización. La empresa se compromete con sus grupos de interés en materia económica, social y medioambiental con el objetivo de responsabilizarse de las consecuencias e impactos que derivan de sus acciones.

Adoptar prácticas de RSC es una decisión voluntaria que toman las empresas. Deben tener en consideración los intereses de las diversas partes y la búsqueda de beneficios para la sociedad y grupos involucrados.

2.2.2.5 Reputación Corporativa:

Las empresas y los respectivos directivos cada vez son más conscientes de la importancia de gestionar holísticamente para generar un reconocimiento perdurable y positivo en la mente de sus públicos. Como expone Villagra (2015: 78) “La capacidad de una empresa de satisfacer las expectativas de sus públicos tendrá como resultado una buena reputación o, lo que es lo mismo, la valoración, reconocimiento e, incluso, confianza de sus stakeholders”. Así que se trata de un intangible sensible, puesto que su estabilidad depende exclusivamente de la gestión inteligente de la organización en todos sus ámbitos de acción. En este sentido Villafañe (2001:16) considera que “la reputación corporativa es considerada como el activo de mayor capacidad de diferenciación y el que más valor puede generar para las empresas”. Se trata, pues, del resultado corporativo y de su compromiso con su público de interés.

Una vez presentada la definición de los cinco intangibles de las organizaciones, se ve claramente que lo que este conjunto de activos aporta a la empresa es un valor añadido. Son un factor de diferenciación y una ventaja competitiva. Eso sí, únicamente para aquellas empresas que gestionan la comunicación de manera integral. Y que, por lo tanto, dicho departamento de comunicación está al mismo nivel que la dirección general.

2.3 LA IDENTIDAD

Identidad es una palabra que procede del latín tardío *identitas* y que a su vez deriva del latín *ídem* que significa el mismo, lo mismo. Esta acepción etimológica es la que el Diccionario de la Real Academia recoge en la descripción del vocablo. “Conjunto de rasgos propios de un individuo o una colectividad que los caracterizan frente a los demás. Y Conciencia que una persona o colectividad tiene de ser ella misma y distinta a las demás”.

La identidad corporativa de una empresa se basa en los dos aspectos esenciales del significado de la palabra identidad. Por una parte, una serie de rasgos propios que la hacen única y distinta a las demás y, por otra, la conciencia de percibirse a sí misma en el mundo y reconocerse en los atributos esenciales. Así pues, la identidad de una empresa integra el aspecto material, reconocible por los sentidos, su apariencia física y la parte inmaterial, mental, social, abstracta, su personalidad. Además, la relación entre dos componentes es recíproca, es decir, se necesitan el uno del otro.

La identidad corporativa de una empresa es un conjunto de atributos asociados a la trayectoria histórica de la compañía, al proyecto empresarial diseñado y a la cultura corporativa desarrollada. Algunas conceptualizaciones consideran la identidad corporativa como el *ethos* de la empresa, y como éste se representa y manifiesta Abratt (1989:18). Estas singularidades definen la esencia de una corporación, identificándola y diferenciándola. La identidad es el factor clave para definir la propia existencia de una empresa, la presentación de su entidad, su producto y su ejecución. Es además el resultado de las peculiaridades, los intereses y las convicciones con las que una empresa se reconoce y por las que se distingue del resto. Es una idea que se forja en el seno de la institución en la que forman parte esencial la visión, la misión y los valores corporativos. La identidad en definitiva aglutina además de la forma en la que se representa, una serie de elementos esenciales (“valores”, “subculturas”, “alma”) intrínsecos a la empresa, que la definen objetivamente, la distinguen de otras corporaciones y le otorgan singularidad. (Balmer, 2001;18).

El concepto de identidad corporativa ha ido evolucionando y concretándose a lo largo de los diferentes estudios. En un principio la imprecisión conceptual debida a la ambigüedad de su significado y la utilización del término en distintos contextos y en diferentes disciplinas ha provocado que al vocablo identidad se le atribuyan significados mal delimitados que contribuyen a la oscuridad y a la imprecisión conceptual.

La noción de identidad se puede entender de dos maneras según Benavides (2001:37). “Una primera como identificación de una organización; es decir, como el conjunto de instrumentos formales con los que una institución se identifica y singulariza públicamente. Y una segunda como la forma que tiene un grupo social de ubicar en su propio mundo sus rasgos corporativos y su proyección y expresión entre los diversos sujetos y grupos sociales.” Para Benavides, la primera forma es la habitual noción de construcción de la identidad corporativa. Aunque él considera que sería importante introducir para la creación de la identidad el segundo supuesto, es decir, el conjunto de contenidos mentales que indicaran cómo se proyecta la identidad en la sociedad y cuáles son los elementos clave que los individuos reconocen como propios de la empresa.

En este mismo sentido, Birkigt y Stadler (1986) indican que en la identidad corporativa confluyen además de la personalidad, el comportamiento, la comunicación y el simbolismo. Así que, el comportamiento, la manera de actuar de la empresa será uno de los elementos clave que el público evaluará de la organización. Además de la comunicación como instrumento más eficaz de transmisión de la identidad, tanto la comunicación formal, como la informal. Y por último el simbolismo como elemento aglutinador de los otros términos de la identidad corporativa ofreciendo al público una indicación implícita de lo que representa o desea representar la empresa (Chajet y Shachtman, 1998).

2.3.1 Componentes de la identidad

La identidad corporativa es una estructura constituida por un conjunto de atributos asumidos como propios por la institución. Este entramado de peculiaridades que constituye el discurso de identidad en el seno de la organización maneja diferentes clases de recursos. Este conjunto organizado

comprende siete vectores (Costa 2004) o rasgos distintivos cuya naturaleza es diferente, pero cuyas funciones son complementarias e integradoras. Estos rasgos son: el nombre, el logotipo, la simbología gráfica, la identidad cromática, la identidad cultural, la arquitectura corporativa y los indicadores objetivos de identidad.

La identidad no se reduce, por tanto, a lo que perciben nuestros ojos, sino que posee una dimensión mayor que no es otra que su función comunicativa.

Los elementos que configuran esta función comunicativa son:

2.3.1.1 El nombre o identidad visual

Tal y como explica Costa (2013:35):

“Una marca no puede existir sin un nombre. Lo que no tiene nombre no existe. Sin un nombre que la designe la marca no tiene existencia social ni existencia legal. El nombre, la marca verbal, es lo que hace que ella circule y se socialice. El nombre es el único elemento marcario de doble dirección, pues en la medida que somos seres hablantes, todos somos vehículos de la marca y ella se incorpora así al lenguaje cotidiano de la gente”.

El nombre o la razón social, puede considerarse el primer signo de la existencia de la empresa. Como afirma Costa (2004: 25) “la marca empieza por el nombre: es signo verbal”.

Es por esa razón por la que denominar una marca con un nombre es una tarea imprescindible y necesaria. La identidad empieza con un nombre propio. El nombre o la razón social es el primer signo de la existencia de la empresa. Ésta sólo existe a todos los efectos en la medida que se le pueda nombrar, por lo cual, la empresa y sus productos se convierten en sujetos de comunicación. El nombre de la compañía, de la marca o del producto es, de todos los signos indicadores de la identidad, el único de doble dirección: la empresa lo utiliza para designarse a sí misma pero también lo emplean el público, los clientes, la competencia, los periodistas, etc. Interesa entonces dar a las marcas verbales y sistemas de nomenclatura toda su importancia y su valor, ya que constituyen el “capital

identitario” fundamental de la empresa. El nombre, además, aglutina a los otros pilares de la identidad. Por esa razón el nombre de la empresa es invariable ya que supone la reputación de una empresa y tiene unas connotaciones que van más allá de la mera imagen verbal.

2.3.1.2 Logotipo

Es la representación visual del nombre verbal, es decir, la transformación visual del nombre legal de marca. Con esa acción la empresa transmite su nombre empleando la memoria visual que es más potente y duradera que la memoria verbal (Costa, 2004)

Etimológicamente logotipo viene de logos, discurso de base, y tupos, punzón tipográfico, cuyo significado está ligado a *tuptein*, palabra griega que designaba el acto de marcar, acuñar, o estampar. Al ser el logotipo de identidad una palabra dibujada o diseñada se diferencia de la misma palabra escrita en caracteres mecanográficos, tipográficos corrientes, letras transferibles o cualquier otro procedimiento normalizado de escritura por el mensaje comunicativo que transmite su forma o diseño.

2.3.1.3 Simbología gráfica

Los símbolos icónicos de marca establecen una relación estrecha, permanente y clara con su referente, por lo que son muy importantes para la imagen empresarial. A veces los símbolos pueden asociarse al logotipo logosímbolo otras son independientes imagotipos; y en alguna ocasión el propio logotipo incorpora signos icónicos que confluyen simultáneamente en la mente del receptor contribuyendo a una comunicación efectiva. Uno de los aspectos más importantes de los símbolos de identidad es que son capaces de evocar y asociar de forma positiva y objetiva. Las imágenes se graban en el receptor y se guardan en su memoria sensorial.

2.3.1.4 La identidad cromática

El color es una señal que transmite una información, que ejerce una función identificadora y que conduce la memoria del receptor hacia la compañía y a sus productos. El uso del color tiene un papel predominante en el lenguaje

corporativo, ya que es un instrumento poderoso, visual y permite una comunicación unívoca en el que el mensaje es evidente.

2.3.1.5 La identidad cultural

La identidad cultural son aquellos signos conductuales o elementos significativos de una determinada cultura empresarial. Se trata del conjunto de actuaciones y comportamientos de la empresa. La identidad cultural define un estilo, una conducta, un modo propio de reaccionar y de expresar el carácter propio. Como dicen Carrillo, Puebla y Rubira (2014:21) el modo de ser y hacer de una empresa en la sociedad otorga “un valor de su identidad específica, un factor diferencial que se convierte en una ventaja competitiva de primer orden”

2.3.1.6 La arquitectura corporativa

Este vector se centra en el diseño del espacio de trabajo, así como la gestión de este espacio. Abarca las oficinas, la sede central, las divisiones de producción, los establecimientos de venta, etc. Ya que toda acción funcional, cultural o comunicacional se produce en algún lugar de la empresa, y ésta tiene que representar en sí misma la esencia de la empresa. Son los lugares de interacción entre los clientes y representantes de la empresa. Así que, el espacio físico donde se lleva a cabo la comunicación presencial con los públicos tiene que estar claramente definido y diferenciado.

2.3.1.7 Los indicadores objetivos de la identidad

Estos indicadores van dirigidos a un público crucial para el proceso productivo y la supervivencia de la empresa. Es decir, no están orientados hacia los consumidores de los bienes y servicios, sino que este vector va dirigido a los políticos, a los competidores de diferentes empresas, los medios de comunicación etc. Esta comunicación selectiva incluye la identificación fiscal, la nacionalidad, el año de fundación, la historicidad, los países en los que la empresa opera, el número de empleados, la cantidad de sedes etc. Este conjunto de datos objetivos únicamente es relevante para determinados públicos muy concretos en un momento dado. Por lo que no se suelen hacer públicos, si no es necesario.

Actualmente, la gran cantidad de productos y servicios que están en el mercado hace que el consumidor perciba la oferta de las empresas como homogéneo o con muy poca diferenciación. Por lo que la identidad es aquello, que no solo ofrece credibilidad a la empresa, sino que también aporta diferenciación, ya que como apunta Argenti (2014) la identidad “es aquello que hace a una compañía única”.

3. CONTEXTUALIZACIÓN DEL CASO: SEAT

3.1 Historia

El 7 de junio de 1949 el gobierno publicó un decreto por el que encomendaba al Instituto Nacional de Industria (INI) la creación de la empresa SEAT. El INI se instituyó durante el periodo de autarquía franquista (1939-1959), con el objetivo de crear nuevas empresas industriales dentro de una visión autosuficiente de la economía. La empresa SEAT fue animada en buena parte por la iniciativa pública de un régimen muy proteccionista, con la finalidad de ser capaz de autoabastecerse.

Así que, el 9 de mayo de 1950 se constituye la Sociedad Española de Automóviles de Turismo, S.A, con el objetivo de motorizar la España de la posguerra mediante la fabricación de automóviles italianos Fiat bajo licencia. Asimismo, la denominación de SEAT proviene de las siglas de Sociedad Española de Automóviles de Turismo, elegido acorde con la grafía de Fiat (acrónimo de *Fabbrica Italiana Automobili Torino*) con el propósito de, como era común en aquella época, “nacionalizar” los automóviles.

El 5 de junio de 1953 se inauguraron las instalaciones de la Zona Franca de Barcelona y allí comienza su producción. El 13 de noviembre se fabrica el primer SEAT; un 1400, derivado directo del Fiat 1400. El 27 de junio de 1957 empieza la producción del 600, y con él se inicia en España la etapa de la motorización masiva. En 1965 la compañía realiza su primera venta al exterior del 600, en Colombia. En los años setenta la sociedad en general experimenta un aumento de su poder adquisitivo, y como consecuencia, el sector automovilístico crece a un ritmo imparable. En 1971 SEAT se convierte en la empresa más grande de España. Para SEAT los ochenta fueron una década de grandes avances tecnológicos, y en este momento es cuando los coches comienzan a adoptar nombres de localidades españolas. Otra de las insignias de la marca, el SEAT Ibiza, nace en 1984 en el momento de internacionalización de la empresa. Para SEAT los ochenta también marcaron el final de la relación con Fiat y el comienzo en junio de 1986 con la empresa Volkswagen que adquirió el 51% de las acciones. Finalmente, en 1990 la empresa automovilística alemana

compra nuevas acciones hasta llegar al 99,99% del capital. En 1993 se inaugura la nueva fábrica de SEAT en Martorell. En 2002 la compañía se integra en el Grupo de Marcas de Audi, juntamente con la propia Audi y con Lamborghini, dentro de la nueva organización del Grupo Volkswagen. En 2018, la compañía se reinventa y crea CUPRA, un proyecto que nace para acceder a un nuevo *target* de cliente que ha contribuido a elevar la reputación y la marca SEAT. En esta década, SEAT acelera para ser un referente de movilidad y en 2019 es designado como centro de competencias de micromovilidad por el grupo Volkswagen. En 2018 y 2019, la compañía obtiene los mejores resultados financieros y comerciales.

3.2 Características

SEAT, S.A. es una empresa española de automóviles fundada en mayo de 1950 por el, ya desaparecido, Instituto Nacional de Industria. Desde 1986 SEAT es una filial que pertenece al grupo Volkswagen y actualmente está dentro del mismo conglomerado de Audi, Bentley, Bugatti, Ducati, Italdesign, Giugiaro, Lamborghini, MAN, Porsche, Scania y Škoda. Además, la sociedad SEAT también se ha desarrollado como un conjunto de compañías filiales, Grupo SEAT, que dan un servicio a la propia marca, como FISEAT que se trata de la empresa financiera, LISEAT, Seguri-SEAT, Servi-SEAT y SEAT Sport, siendo SEAT S.A. la compañía matriz.

SEAT se ha convertido en la única compañía automovilística que diseña, desarrolla y comercializa vehículos en España, el segundo país fabricante de automóviles de Europa y la cuarta economía del Viejo Continente, según explicitan en su dossier de prensa del 70 aniversario. Sus oficinas centrales se encuentran desde 1993 en el complejo industrial de la localidad española de Martorell, en la provincia de Barcelona. Así pues, representa el 1% del PIB español y 3% de las exportaciones del país. SEAT es una compañía global que exporta más del 80% de sus vehículos y está presente en más de 75 países a través de una red de 1700 concesionarios. En 2019 SEAT comercializó 574.100 vehículos y alcanzó el mayor volumen de ventas de su historia por segundo año consecutivo. Alemania representa el primer mercado de SEAT en cuanto a volumen de venta, la compañía entregó 132.500 vehículos en 2019. En el

segundo puesto de ventas está España con 108.000, le sigue el Reino Unido con 68.800, Francia con 37.800 y finalmente Italia con un total de 26.200 ventas.

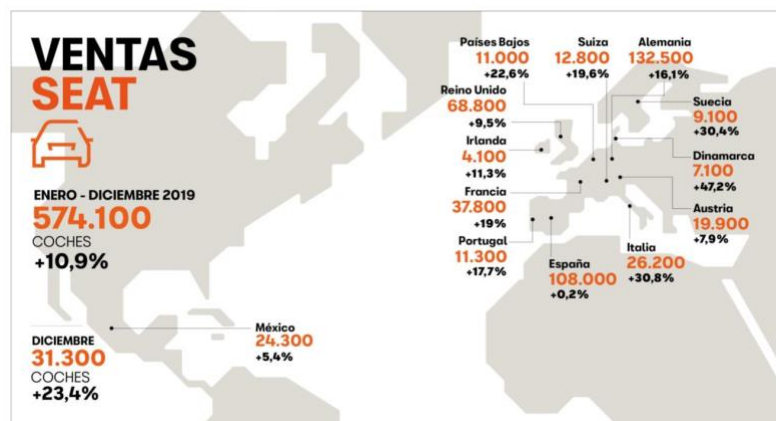


Figura 2. Ventas SEAT. Fuente: Dossier de prensa 70 aniversario de SEAT

SEAT en 2018 lanzó su primera filial denominada SEAT CUPRA, S.A.U, comercializada con el nombre de CUPRA. Se trata de una marca independiente con su propio logo característico. Además, CUPRA cuenta con una sede corporativa particular y con un taller de coches de competición en las instalaciones de Martorell (Barcelona).



Figura 3. Logo CUPRA. Fuente: cupraofficial.es

La compañía SEAT también creó SEAT MÓ en 2019, una nueva unidad de negocio de productos 100% eléctricos. Es una empresa que se centra en estudiar el desarrollo de nuevas soluciones de movilidad urbana de las grandes ciudades y en gestionar todos los servicios que ofrece en movilidad urbana, como el servicio de alquiler de



Figura 4. Logo SEAT MÓ. Fuente: seat.es

vehículos, patinetes eléctricos y aplicaciones. Está dirigida especialmente al público joven para fomentar el transporte individual y ecológico en las ciudades. Se trata de la nueva movilidad urbana, diseñada para ir al compás de las ciudades, con soluciones eléctricas y conectadas.

Ofrecen un **eScooter 125 “Muévete a tu aire”**. Tal y como indica su nombre, es un scooter 125 eléctrico que no produce ni ruido ni emisiones y se puede conectar al Smartphone. Nace con el propósito de satisfacer las necesidades de movilidad de los ciudadanos y ofrecerles un método de transporte accesible y práctico.

Un **eKick Scooter 65 “Un pasó más allá”** y **eKick Scooter 25 “Más cerca de todo”** que son patinetes eléctricos que se puede alquilar por horas y días en cualquier concesionario SEAT. Se trata de unos vehículos urbanos, perfectos para uso diario y frecuente, además de ser respetuosos con el medioambiente.

Cuentan con un servicio de *motosharing* en Barcelona es decir un servicio de micromovilidad urbana compartida, bautizado con el nombre de **SEAT MÓtosharing**. La empresa MÓ ha puesto en marcha un total de 632 scooters eléctricos disponibles en toda Barcelona. El servicio está disponible en Barcelona los 365 días del año, entre las seis de la mañana y las dos de la madrugada, permite alquilar una motocicleta eléctrica equivalente a 125 cC.

Para utilizar el servicio se tiene que descargar la aplicación móvil SEAT MÓtosharing y registrarse. Posteriormente, buscar la unidad más cercana a la ubicación a través del mapa y reservarla.

Y, finalmente el **SEAT Minimó Concept**, que se trata de un *Concept Car* biplaza 100% eléctrico. Otra de sus estrategias de movilidad urbana, que se aleja de la experiencia tradicional de conducción.

SEAT, además, ha puesto en marcha en

2019 un Software House en Barcelona, con **SEAT:CODE**

el nombre de **SEAT:CODE**. Nace con el **Figura 5. Logo SEAT:CODE. Fuente: seat.es** objetivo de seguir desarrollando soluciones

innovadoras para una mejor movilidad. Se trata de un nuevo laboratorio que trabaja para impulsar la digitalización de la compañía y reforzar modelos de negocio entorno a la movilidad, conectividad y digitalización del automóvil. SEAT: CODE dispone de un equipo formado por aproximadamente 150 desarrolladores de software de 24 países que trabajan en la planificación, diseño y desarrollo de

soluciones de valor añadido en campos como los servicios de movilidad, la mejora de procesos internos y la experiencia de usuario. Sus proyectos incluyen una mirada transversal al mundo digital. El mismo año de su creación se estrenó su sede en la Rambla de Barcelona. Se trata de un edificio de cuatro plantas de oficinas donde trabaja también un equipo de la división de software de Porsche para compartir conocimiento y sinergias entre ambas marcas. Con la inauguración de este espacio, la compañía cuenta con dos grandes polos de tecnologías de la información: el SEAT:CODE, en el centro de la ciudad, y el IT *hub*, en la planta de Martorell, que unifica el resto.

Así pues, todo este conjunto es lo que configura la empresa SEAT, S.A tal y como la conocemos. Cuenta con la nueva marca de automóviles, CUPRA y es un exponente en movilidad y micromovilidad. De hecho, la compañía ha sido designada para liderar la estrategia de micromovilidad del Grupo Volkswagen, materializada con la empresa SEAT MÓ y diseñada y desarrollada tecnológicamente por la empresa SEAT:CODE. SEAT, S.A es presidida por Wayne Griffiths desde el 1 de octubre de 2020. Y, desde el 1 de febrero de 2021 Fernando Salvador es el director global de comunicación, de producto y eventos de la marca de automoción. Y, Carlos de Luís el director del departamento de comunicación de SEAT España.

3.3 Desarrollo del trabajo empírico

3.3.1 Descripción estrategia de comunicación

En esta parte se va a determinar los distintos factores que son claves para exponer la estrategia de comunicación. La entrevista realizada a Júlia López, *Head of Brand Experience* de SEAT, juntamente con el *focus group*, y la revisión de documentos han servido para elaborar y determinar los distintos factores que intervienen en la estrategia de comunicación.

La estrategia de comunicación que ha desplegado SEAT ha consistido en una reconfiguración de la identidad con una visión de futuro hasta el 2025. Esta se ha desarrollado a través de un trabajo en colaboración con el departamento de Comunicación, de Marketing y de Relaciones Internacionales.

Según La *Head of Brand Experience*, Júlia López (2021), el objetivo de la estrategia de marca es que SEAT esté en el punto de mira de las instituciones y sobre todo de la sociedad. Así que, el propósito que tienen desde SEAT es que el presidente de la compañía de automoción sea reconocido por la población, que se diga su nombre y se sepa quién es y a qué compañía pertenece. J.López (2021) lo ejemplificó haciendo una analogía con Amancio Ortega, el presidente de ZARA. “Al escuchar el nombre de Amancio Ortega, la población lo identifica con la marca y es reconocido por la mayoría”.

Asimismo, para conseguir conectar con la sociedad se ha optado por implantar el lema: SEAT, “*Created in Barcelona*”. Se trata de una estrategia que ha consistido en unir la marca Barcelona con la marca SEAT para revalorizar esta última y darle sentido. Es una estrategia de comunicación de una empresa española que rinde tributo a la ciudad que la vio nacer. Este replanteamiento se dio en 2018. Se diseñó una nueva estrategia de comunicación que hacia especial hincapié en la reconfiguración de la identidad de la marca SEAT, hubo una necesidad de revalorizar la marca. Sin embargo, tal y como explica J. López (2021) todo empezó en el 2013 cuando salió el SEAT León con un diseño nuevo, diferente a lo que anteriormente se había visto. “Fue un producto que fue muy bien recibido por los clientes, siempre estaba en los rankings de los mejores coches”. En este punto, empezó a haber un cambio de percepción de la marca entre la población. Así que, fue a partir del momento en que SEAT consiguió consolidar el producto, la calidad y la confianza de la sociedad que dio un paso más allá a nivel comunicacional. Dejaron la parte racional relacionada con la venta del producto y se buscó aquello más emocional de la marca. Otra acción que hicieron antes de 2018 que les ayudó a afianzar las ventas, fue la apertura de una gama de artículos automovilísticos a un *target* que tenían un poder adquisitivo mayor. En este sentido, crearon los modelos todoterrenos de SEAT, como el Ateca o el Arona que estaban dirigidos a familias. Gracias a estos nuevos diseños la marca adquirió más prestigio, así que se decidió remodelar la identidad. En 2018 fue el momento para implantar una nueva visión de marca con unos nuevos valores. Se decidió unir la ciudad de Barcelona con la marca SEAT, ya que Barcelona es una metrópolis muy moderna y con unos valores que

se unen perfectamente con los que SEAT quiere evolucionar y consolidarse como marca.

3.3.1.1 Stakeholders

Los distintos públicos de interés con los que la empresa SEAT tiene que comunicarse para ejecutar su estrategia de comunicación son variados:

- Inversores: los accionistas del grupo Audi-Volkswagen
- Medios de comunicación
- Directivos
- Los empleados de la empresa
- Distribuidores: socios comerciales (red de concesionarios propios e independientes y servicios)
- Clientes individuales y de flotas
- Líderes de opinión del país, sociales y expertos en el mundo automovilístico. Así como, ONG, grupos de presión y el ámbito académico
- Competidores del mismo mercado
- Organizaciones sectoriales
- Administraciones públicas estatales y locales y gobiernos.
- Proveedores relacionados con la empresa
- Agentes Sociales: sindicatos



Figura 6. Grupos de interés. Fuente: Informe Anual 2019

Cabe decir que dichos públicos no son estáticos, ni están aislados entre sí, sino que normalmente están influidos los unos por los otros. Cada público requerirá un tratamiento específico y un tipo de comunicación que se ajuste a sus necesidades. De hecho, no todos poseen la misma importancia, ya que algunos pueden tener un mayor impacto en la empresa y, por lo tanto, condicionar a la empresa a conseguir antes los objetivos establecidos de comunicación.

3.3.1.2 Comunicación interna

La comunicación interna en SEAT se basa según J.López (2021) en crear una visión conjunta de la empresa. Un aspecto relevante del funcionamiento y dirección de la comunicación está en la implicación de los empleados con los objetivos y principios de la empresa. Cabe aclarar que el pasado año 2020 y el presente 2021 han estado afectados por la COVID-19, por lo que no se han podido llevar a cabo muchas de las acciones que se relacionan con la comunicación entre los empleados de la empresa. Las últimas iniciativas realizadas en 2019 consistieron en encuentros con el Comité Ejecutivo, en los que se convoca al presidente de la empresa con un centenar de empleados para debatir y compartir cuestiones referentes a la sostenibilidad en el futuro de la compañía. Además, se elaboran jornadas familiares de experiencia de la marca, entre las iniciativas desarrolladas en 2019, destacaron el BCN Day de SEAT Barcelona, donde los asistentes pudieron contemplar una selección de modelos de la marca y asistir a la inauguración de nuevas líneas de montaje con tecnología puntera. En el ámbito de la salud y el bienestar destaca la celebración de la Cursa SEAT, consolidada como un gran evento solidario y festivo, en el que participan trabajadores, familiares y amigos. La empresa automovilística también desarrolla un modelo integral que ofrece servicios de salud, seguridad, emergencias y bienestar corporativo a sus trabajadores mediante el Centro de Atención y Rehabilitación Sanitaria (CARS). También hay un impulso de la formación profesional de sus trabajadores y digitalización de sus mecanismos de comunicación. Cuentan además con un servicio de movilidad propia, es decir, ponen al alcance de los trabajadores buses para que se puedan desplazar hacia la compañía.

En este sentido, la comunicación interna en SEAT se gestiona a través del departamento de Recursos Humanos y Organización, tal y como dijo J.López (2021) debido a la transformación de la cultura corporativa, el área de Recursos Humanos y Organización en 2019 experimentó una profunda reestructuración que se desarrolló bajo el concepto *#ReinventingHR*. Esta transformación se centró en llevar a cabo una serie de proyectos dirigidos principalmente a facilitar el trabajo por procesos, reducir el número de interlocutores y promover la automatización de las tareas de menor valor. Por ejemplo, una acción es la extensión de los *HR service points*, que son espacios ubicados en los distintos lugares de trabajo de SEAT para ofrecer una atención más agilizada y personalizada relacionada con distintas cuestiones o consultas vinculadas con la gestión de recursos humanos. De hecho, SEAT ha recibido este año 2020 el sexto certificado de *top employer*, por ofrecer las mejores condiciones de trabajo y que son más atractivas para los trabajadores. En este sentido J.López (2021) asegura que es primordial tener una buena comunicación interna para poder transmitir una cultura corporativa bien definida y establecida.

3.3.1.3 Comunicación externa

Parte de la comunicación que lleva a cabo SEAT es a través de los medios de comunicación. Cabe decir que los medios de comunicación tradicionales están en pleno proceso de evolución debido a la digitalización y a los cambios en los hábitos de consumo de los consumidores. Sin embargo, los medios de comunicación siguen abarcando una audiencia razonable y aún son un canal para conectar con el público y reforzar la imagen de la compañía.

En este sentido, la revolución digital ha obligado a transformar gradualmente todas las industrias, esto también implica un proceso de evolución del paradigma de la comunicación. Ésta ya no es ni unidireccional ni bidireccional, es inmediata, multidireccional.

Nunca había existido una variedad tan amplia de canales de comunicación y se deben escoger muy bien cuáles son los más apropiados para llegar a sus respectivos públicos. El gabinete de comunicación es el que se encarga de llevar toda la parte de prensa, en este sentido, elaboran los comunicados de prensa y

sus respectivos dossiers. Además, cuentan con una página web, con el nombre SEAT HOY, en la que aparecen todas las noticias de actualidad relacionadas con la compañía. Y con una aplicación llamada Mundo SEAT que comparte la misma finalidad que SEAT HOY.

Ahora el consumidor tiene muchos puntos de entrada para poder acceder al producto SEAT. La televisión siempre ha sido la principal herramienta de promoción en el sector automovilístico. Según J. López (2021), aún sigue siendo un canal relevante en términos de alcance. Éste sirve para dar a conocer el último modelo, se centra en la parte del *purchase* del producto. No obstante, con el cambio de comportamiento del consumidor, la compañía ha apostado por otros canales para su promoción, en concreto las redes sociales. Éstas sirven, a diferencia de la televisión, para la parte de *awarness* y *likeability*, es decir, para el reconocimiento y simpatía por parte de los seguidores de la marca SEAT. El objetivo es hacer llegar el mensaje a sus públicos y las diferentes plataformas son canales que ayudan a lograrlo. Eso sí, el contenido siempre se tiene que adaptar al momento en el que se está viviendo. A modo de ejemplo, durante el confinamiento estricto de marzo a mayo debido a la pandemia de la COVID-19, SEAT se centró en modificar su contenido habitual a la situación, sus publicaciones se orientaban a la idea *stay home*.

3.3.2 Análisis de los componentes de la identidad de SEAT

En este apartado se van a evaluar los rasgos que componen la identidad corporativa de la empresa SEAT.

3.3.2.1 El nombre o identidad visual

La identidad empieza con un nombre propio. El nombre o razón social es el primer signo de existencia de la empresa. En el momento en el que se puede nombrar, la empresa y sus productos se convierten en sujetos de comunicación. La abreviatura SEAT significa Sociedad Española de Automóviles de Turismo. El nombre fue pensado y creado por el INI (Instituto Nacional de Industria). El primer coche llamado SEAT fue producido en noviembre de 1953. Se trata de un nombre con años de antigüedad y que, por lo tanto, responde a una patrón y

composición propia de los años 50. Sin embargo, la identidad visual responde a la articulación verbal de sus siglas. Por esta razón, aunque sea un nombre antiguo no ha habido necesidad de modificar su nombre.

3.3.2.2 Logotipo

El logotipo se trata de una traducción visual del nombre bajo la forma de un logotipo. Con esa acción la empresa transmite su nombre empleando la memoria visual que es más potente y duradera que la memoria verbal. (Costa, 2004). El logotipo puede ser una palabra dibujada o un diseño que se diferencia de la palabra escrita a través de caracteres mecanográficos, tipográficos corrientes, letras transferibles o cualquier otro procedimiento normalizado de escritura.

3.3.2.2.1 Historia del logotipo

El logo de la empresa ha ido evolucionado a lo largo de los años. Ha habido cambios considerables en su diseño. De hecho, ha variado al menos una vez cada diez años.

En **1953**, el logo tenía en su centro un escudo con la inscripción SEAT. Las letras estaban comprimidas y alargadas verticalmente. Además, estaba enmarcado por unas rayas verticales que se elevaban hacia arriba y que recordaban a la forma de unos rayos. Este conjunto daba un aspecto solemne y conservador.



Figura 7. Logo 1953. Fuente: 1000marcas.net

En **1960**, el logotipo fue reemplazado por un emblema más elegante, que consistía en un círculo con el nombre SEAT en el interior de color rojo. La marca denominativa principal ahora era de color blanco y el círculo estaba rodeado por una corona plateada.



Figura 8. Logo SEAT 1960. Fuente: 1000marcas.net

Del **1962** al 1968 se creó un logotipo monocromático y simple. Se trataba de la inscripción del nombre “SEAT” de color negro, en donde todas las letras estaban colocadas sobre una delgada línea horizontal, también negra.



Figura 9. Logo SEAT 1962.
Fuente: marcas-logos.net

En **1968**, apareció una versión más concisa, compuesta por un anillo rojo con un contorno gris, en el centro del cual venía la inscripción SEAT de color blanco. Sin lemas ni adornos, la insignia tenía que ver con la sencillez y el contraste de colores.



Figura 10: Logo SEAT 1968.
Fuente: 1000marcas.net

En **1970**, este emblema fue substituido por la lacónica inscripción SEAT. Las letras eran blancas y tenía un fondo de un cuadrado separado de color plateado o negro. También se combinaba el color amarillo y azul, siendo este último el color del fondo cuadrado y el amarillo el de las letras de la marca.



Figura 11. Logo SEAT 1970.
Fuente: marcas-logos.net

A partir de **1982**, comenzó el período de la conocida letra “S”. Este diseño simboliza principalmente la velocidad, la rapidez, la dinámica y el desarrollo técnico. De hecho, desde entonces, el contenido principal del logotipo no ha cambiado, se ha mantenido con el estilo de la mítica “S”; todos los cambios solamente simplificaron su silueta. Por lo tanto, inicialmente, la letra “S” era estilizada y ancha, en donde la barra diagonal estaba compuesta por cinco líneas azules con los extremos puntiagudos.



Figura 12. Logo SEAT 1982. Fuente: marcas-logos.net

En **1992**, un logo nuevo quedó en solo cuatro rayas. La letra “S” se hizo más gruesa y también recibió una forma más redondeada, lo que agregó solidez y potencia a toda la insignia. Eso sí, la paleta de colores se mantuvo intacta.



Figura 13. Logo SEAT 1992. Fuente: marcas-logos.net

En **1999**, la insignia se convirtió en plateada y se colocó sobre un fondo rojo. El número de rayas se redujo nuevamente, y esta vez sólo tenía tres líneas plateadas.



Figura 14. Logo SEAT 1999. Fuente: marcas-logos.net

Esta tendencia continuó hasta en **2012**, cuando la letra “S” se simplificó aún más y comenzó a consistir en dos mitades simétricas sin rayas adicionales entre ellas componiendo una insignia más parecida a un elemento del motor que un diseño gráfico convencional. El emblema tridimensional se ejecutó en plata degradada y se complementó con una marca denominativa roja.



Figura 15. Logo SEAT 2012. Fuente: marcas-logos.net

3.3.2.2.2 Logotipo actual

En **2017** se rediseñó el logotipo y se apostó por el monocromo. La versión principal del logotipo es negra y de diseño plano. Ofrece una imagen fuerte y audaz de reconocimiento de la marca. La paleta de colores corporativos se centra en blanco y negro. La combinación de estos dos colores es un gran reflejo de la confianza y la fiabilidad de la empresa. Es plano y lacónico, pero da esta imagen potente y elegante de SEAT. En este sentido, cabe destacar el protagonismo de la simbología gráfica, pero con la tipografía lineal justo por debajo, en letras mayúsculas. Se trata de un logotipo que fusiona



Figura 16. Logo SEAT 2017. Fuente: seat.es

la tipografía con el símbolo con predominio de este último, ya que en proporción es más grande. En el logotipo de la empresa automovilística se mezclan signos icónicos, por lo que, la función lingüística, la función simbólica y la función estética operan simultáneamente sobre la mente del receptor.

3.3.2.3 Simbología gráfica

Los símbolos de marca son otra clase de signos de identidad. La simbología gráfica se refiere a la “S” característica. En el caso de SEAT, el logo está compuesto por el símbolo y la inscripción SEAT por debajo. Sin embargo, también esta “S” puede aparecer como un elemento aislado con la misma fuerza asociativa que el propio logo. De hecho, se percibe y se ve más utilizada la “S”, en sí, que el propio logotipo. Básicamente porque los símbolos de identidad poseen una cualidad de evocación, de asociación positiva e inequívoca. La capacidad de impacto y de pregnancia de un símbolo de identidad es muy superior a la de un simple nombre, ya que las imágenes son retenidas más tiempo en la mente humana que las palabras. Por este motivo, SEAT opta por utilizar el símbolo de la “S” en su logotipo.

En 2012 se hizo un rediseño del logotipo que supuso un paso adelante en la evolución de SEAT. Se trata del inconfundible sello con la S cromada, con solo una línea en su interior. Sin embargo, la última actualización fue en 2017, en la que se cambió la “S” al color negro. La evolución del logotipo simboliza la transformación de la compañía. Además, la elegancia y la precisión del logotipo de SEAT, con su “S” característica tiene su origen en un trazo en diagonal que recuerda a la Avenida Diagonal de la ciudad de Barcelona.

3.3.2.4 La identidad cromática

En el lenguaje corporativo un color también puede aportar información y ser una señal identificativa. La identidad cromática tiene una función distintiva y asociativa que relaciona el color con el posicionamiento e imagen corporativa. Es decir, el color identifica marcas. Si nos centramos en el caso de SEAT,

No existe un único color que sea determinante que conecte con la empresa y que nos remita inequívocamente a la marca. Cuenta con una paleta de colores a través de los cuales se presenta a los consumidores. Eso sí, todos los colores que se utilizan están justificados y tienen su porqué.

El logotipo monocromo negro puede aparecer sobre los colores blanco y negro, pero también encima del color naranja y gris. Por un lado, el color naranja porque se inspira en el espíritu *Sunrider*. Que viene a representar el paisaje durante una puesta de sol en Barcelona. Y, el gris cálido que se inspira en la actitud callejera y en la textura *kraft*¹. El gris representa la conexión con sus productos.

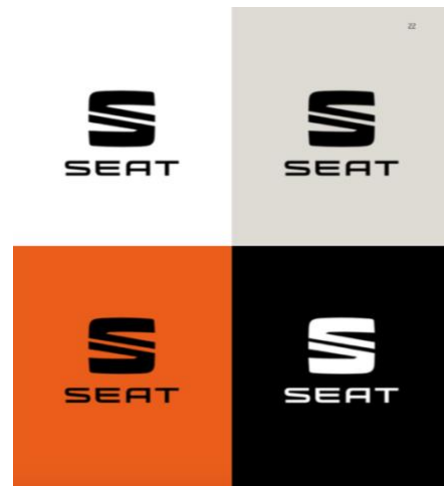


Figura 17. Colour combination. Fuente: SEAT Brand Identity

Además de contar con estos colores principales, también emplean unos conjuntos de colores comerciales que únicamente se utilizan para la comunicación del producto. Se califican como “capturando el espíritu *sunrider*”, que tienen a ver con los colores que se ven en Barcelona cuando el sol se pone.

SEAT HEX CMYK PANTONE	#F08080 100.00.00.00 178 C	SEAT HEX CMYK PANTONE	#F08080 100.00.00.00 178 C	SEAT HEX CMYK PANTONE	#F08080 100.00.00.00 178 C	SEAT HEX CMYK PANTONE	#F08080 100.00.00.00 178 C
SEAT HEX CMYK PANTONE	#F08080 100.00.00.00 178 C	SEAT HEX CMYK PANTONE	#F08080 100.00.00.00 178 C	SEAT HEX CMYK PANTONE	#F08080 100.00.00.00 178 C	SEAT HEX CMYK PANTONE	#F08080 100.00.00.00 178 C
SEAT HEX CMYK PANTONE	#F08080 100.00.00.00 178 C	SEAT HEX CMYK PANTONE	#F08080 100.00.00.00 178 C	SEAT HEX CMYK PANTONE	#F08080 100.00.00.00 178 C	SEAT HEX CMYK PANTONE	#F08080 100.00.00.00 178 C
SEAT HEX CMYK PANTONE	#F08080 100.00.00.00 178 C	SEAT HEX CMYK PANTONE	#F08080 100.00.00.00 178 C	SEAT HEX CMYK PANTONE	#F08080 100.00.00.00 178 C	SEAT HEX CMYK PANTONE	#F08080 100.00.00.00 178 C
SEAT HEX CMYK PANTONE	#F08080 100.00.00.00 178 C	SEAT HEX CMYK PANTONE	#F08080 100.00.00.00 178 C	SEAT HEX CMYK PANTONE	#F08080 100.00.00.00 178 C	SEAT HEX CMYK PANTONE	#F08080 100.00.00.00 178 C
SEAT HEX CMYK PANTONE	#F08080 100.00.00.00 178 C	SEAT HEX CMYK PANTONE	#F08080 100.00.00.00 178 C	SEAT HEX CMYK PANTONE	#F08080 100.00.00.00 178 C	SEAT HEX CMYK PANTONE	#F08080 100.00.00.00 178 C
SEAT HEX CMYK PANTONE	#F08080 100.00.00.00 178 C	SEAT HEX CMYK PANTONE	#F08080 100.00.00.00 178 C	SEAT HEX CMYK PANTONE	#F08080 100.00.00.00 178 C	SEAT HEX CMYK PANTONE	#F08080 100.00.00.00 178 C
SEAT HEX CMYK PANTONE	#F08080 100.00.00.00 178 C	SEAT HEX CMYK PANTONE	#F08080 100.00.00.00 178 C	SEAT HEX CMYK PANTONE	#F08080 100.00.00.00 178 C	SEAT HEX CMYK PANTONE	#F08080 100.00.00.00 178 C
SEAT HEX CMYK PANTONE	#F08080 100.00.00.00 178 C	SEAT HEX CMYK PANTONE	#F08080 100.00.00.00 178 C	SEAT HEX CMYK PANTONE	#F08080 100.00.00.00 178 C	SEAT HEX CMYK PANTONE	#F08080 100.00.00.00 178 C
SEAT HEX CMYK PANTONE	#F08080 100.00.00.00 178 C	SEAT HEX CMYK PANTONE	#F08080 100.00.00.00 178 C	SEAT HEX CMYK PANTONE	#F08080 100.00.00.00 178 C	SEAT HEX CMYK PANTONE	#F08080 100.00.00.00 178 C

Figura 18. Colour Palette. Fuente: SEAT Brand Identity

3.3.2.5 La identidad cultural

Después de identificar los valores de la identidad que hacen referencia a las variantes lingüísticas y gráficas que se relacionan con el campo del diseño, ahora hay que analizar aquellos signos culturales o elementos significativos de la

¹ Su nombre significa “resistencia” en Alemán

empresa que definen un modo propio de hacer y de comunicar. Se componen del conjunto de conductas, actuaciones y comportamientos que caracteriza a la compañía. Son el carácter de la empresa, el estilo particular que condiciona a la imagen mental que se construye el público de la empresa. Se puede calificar como el valor añadido, la ventaja competitiva que lo diferencia de la competencia.

La identidad corporativa de SEAT se fortalece con la mentalidad innovadora y creativa de Barcelona, y este nexo se refleja en todo lo que hacen. Es el resultado de la nueva visión de la marca, que mira al futuro de las soluciones de movilidad. Se definen como: *A Young urban Brand “Created in Barcelona” that enables people and cities to move in a better way*². En esta frase vemos, por lo tanto, su valor joven y urbano, su conexión con la ciudad de Barcelona y finalmente el concepto de movilidad dentro de las ciudades y, consecuentemente de las personas.

En 2018 la empresa reconfiguró su visión y su identidad para acercar la marca a la ciudad de Barcelona. Según explica J.López (2021), en el momento que se afianzaron las ventas se centraron en dar un paso más allá a nivel comunicativo. Barcelona es la ciudad en donde nació la empresa hace 71 años, pero también es un territorio afín puesto que comparte los mismos valores. Han desarrollado una estrategia que se centra en aunar la marca Barcelona con la marca SEAT para darle valor a esta última.

Su nueva visión para 2025 se define como: “Ofrecemos soluciones creadas en Barcelona para facilitar la movilidad”. Por lo tanto, su reto es definir la marca única de SEAT con los conceptos “fácil” y “Barcelona”.

3.3.2.5.1 Valor de marca

YOUNG es el valor de marca más diferencial, ya que ninguno de los competidores que tiene la empresa, iguala o supera a SEAT en este mérito. Así que, la propuesta de valor está orientada a satisfacer a los conductores de

² Una joven marca urbana “Creada en Barcelona” que permite a las personas y a las ciudades moverse mejor

corriente Progresista Moderna y Postmoderna, teniendo como objetivo adicional la Contracultura³.

La identidad de la marca se configura en la definición de una nueva generación con espíritu joven, un espíritu *sunrider*. Combina el valor *STREET WISE* y SEAT

Street wise: Alguien que sabe cómo estar y dónde estar en todo momento en su vida cotidiana.

SEAT: Una marca creada en Barcelona y conectada con las culturas urbanas creativas de todo el mundo.

SEAT es la marca de automóviles con la media de clientes más joven del mercado en Europa. Este hecho les da una gran ventaja para acercarse los clientes más jóvenes (*YOUNG*) y por ello han apostado de manera firme por la conectividad como eje estratégico y diferenciador de la corporación. En este sentido, han sido la primera compañía de automóviles en incorporar Amazon, Alexa, Waze y Shazam en sus vehículos y, además están trabajando en ámbitos muy avanzados como el 5G. Este espíritu joven e innovador es el que les permite diferenciarse y llegar a nuevos clientes.

SEAT tiene además tres valores más que lo caracterizan y lo representan.

BOLDNESS, que en castellano se traduciría por atrevimiento, y que se define como la parte del diseño y la experiencia de la marca SEAT que se inspira en la exuberancia y la energía creativa de Barcelona. “*Live bolder, live better*”.⁴

OPTIMISM, que viene a ser optimismo en nuestra lengua y refleja la actitud positiva e inspiradora que caracteriza SEAT.

³ Movimiento social y cultural caracterizado por la oposición a los valores culturales e ideológicos establecidos en la sociedad.

⁴ “Vivir más audazmente, vivir mejor”

OPENESS, en este sentido, son una empresa transparente. La mente de SEAT está abierta a nuevas personas y experiencias.

3.3.2.5.2 El pensamiento estratégico detrás de la identidad

El propósito racional de SEAT es trabajar para ofrecer soluciones fáciles de movilidad.

El propósito emocional es aumentar su relevancia entre los clientes a través de su mentalidad innovadora, creativa, joven y optimista inspirada en la ciudad de Barcelona.

Así que su forma de trabajar, sus costumbres, la cultura empresarial se ve en todo lo que hacen. Su manera de presentarse al público es a través de esta mentalidad joven, abierta, optimista, audaz, Barcelona-creativity, fresca y dinámica. Y, por lo tanto, el tono de voz también expresa parte de su identidad. El tono que utilizan es cercano a la gente, claro, directo, de confianza, y a la vez, conciso, con frases cortas y directas. Con él quieren transmitir los tres valores (boldness, optimism, openness) que caracterizan a la compañía, por lo que el tono a su vez es positivo, enérgico, e inesperado.

A modo de ejemplo tenemos el caso de la respuesta ingeniosa de SEAT a Netflix España. Fue un tweet en el que la plataforma audiovisual, Netflix, parafraseaba una de las frases míticas de 'La Casa de Papel'. En un momento de la serie se define como



Figura 19. Respuesta de SEAT a Netflix. Fuente: Marca.com

'Maserati' a algo que merece la pena. Netflix quiso viralizar esta expresión, pero cometió el error de anteponerla a un 600, a lo que la cuenta oficial de SEAT le respondió de manera atrevida, pero a la vez elegante con un:

A menos que “tratarte como a un 600”, signifique cuidarte durante los próximos 50 años y vivir el resto de las aventuras de tu vida juntos.

En este segundo ejemplo, se promociona a través de Instagram el nuevo modelo de SEAT Arona, en el que aparece una mujer que sale del coche y que saca con ella un diseño de un Frankfurt gigante. En la descripción del post se explica “Con su sorprendente interior, puedes dejarte llevar fácilmente con tu colección de arte. Pero no te preocupes, nadie podrá cuestionar tu gusto. En los coches, esto es...el nuevo SEAT Arona”.



Figura 20. Post promocional de Instagram.
Fuente: @seat

Con esta publicación vemos este espíritu innovador, desenfadado y natural. Se trata de un post promocional de producto. Lo que destaca es que, es el atributo al arte y a la creatividad, valores intrínsecos de la marca Barcelona y a la vez de SEAT. También cabe destacar el tono de voz, en este caso se ve que es directo, conciso, y además cercano a la gente, ya que utiliza un lenguaje coloquial. Este lenguaje se ve en el “*But not to worry*”⁵, que denota este lenguaje informal del inglés.

Con la nueva identidad desarrollada en 2018, lo que se quiere conseguir es dar relevancia, fortalecer, aumentar el perfil y garantizar la mejora continua de la imagen de la marca.

3.3.2.6 La arquitectura corporativa

Todo acto comunicacional tiene lugar en algún establecimiento de la empresa. En estos sitios es donde se produce la interacción entre los consumidores y los

⁵ “Pero no te preocupes”

propios trabajadores de dicha empresa. En este lugar es donde adquiere relevancia la arquitectura corporativa, ya que el diseño del interior, la gestión del espacio, también son signos de identidad.

En esta investigación, la identidad corporativa se ha analizado dentro de la emblemática CASA SEAT, ya que debido a la COVID-19, no ha sido posible realizar la entrevista presencialmente en la fábrica de Martorell.

CASA SEAT está en el corazón de Barcelona, en el Paseo de Gracia 109, en la confluencia con Avinguda Diagonal 446. Y ha sido remodelada por el arquitecto, Carlos Ferrater, también responsable de edificios como el número 99 de Paseo de Gracia, el Hotel Rey Juan Carlos I o el Palacio de Congresos de Barcelona entre muchos otros proyectos en la ciudad. El interiorismo ha sido realizado por el reconocido interiorista internacional, Lázaro Rosa Violán.

En este sentido, el espacio está pensado al detalle, es una gran galería hacia uno de los cruces más bellos de la ciudad. Por este motivo, el arquitecto ha hecho el esfuerzo para que las esquinas sean de vidrio curvado y así no perder panorámica a través de unos grandes ventanales.

CASA SEAT es un espacio grande y abierto que cuenta con tres plantas. Predomina un decorado con colores luminosos y llamativos. Estos colores que aparecen en todo el espacio responden a los colores de la ciudad de Barcelona. Los sillones y las sillas son de color naranja que simbolizan la puesta de sol de Barcelona. Las columnas, los taburetes y los sillones de la planta menos uno, son de color gris que representan la cultura *kraft* y finalmente hay un predominio del color rojo, un color ya emblemático de la compañía, que aparecía en el logotipo anterior al 2017 y al de 2012. Cuenta además con unos ventiladores en el techo que están inspirados en el mundo de la automoción, ya



Figura 21. Planta menos uno de CASA SEAT. Fuente: elaboración propia

que recuerdan a ruedas o mecanismos del motor. Estos son de color blanco, para darles este punto de contraste con los colores anteriormente mencionados.

Se trata de un lugar destinado al enriquecimiento y a la cultura urbana para promover los valores de las marcas SEAT, CUPRA y SEAT MÓ, que además se pueden ver expuestos en la planta uno. Esta cultura urbana se percibe en los distintos cuadros de estilo contemporáneo que están presentes en el edificio y en el diseño de toda la obra arquitectónica.



Figura 22. Planta uno de CASA SEAT.
Fuente: elaboración propia

Por lo tanto, podemos decir que CASA SEAT es un espacio abierto a la ciudadanía. Un lugar de innovaciones cromáticas y de estilo, en el cual la luz es la principal protagonista. Tanto la luz natural, que se asoma a través de la fachada acristalada, como la luz interior acromada, que transmite una atmosfera cálida y relajada.

3.3.2.7 Los indicadores objetivos de la identidad

Los indicadores objetivos hacen referencia a los componentes racionales de la empresa, el conjunto de información destinada a unos públicos en concreto que va más allá de los propios clientes y consumidores. Este público tiene especial relevancia por su posición en la sociedad, ya que se conforma de los políticos, los competidores de otras empresas, los medios de comunicación masiva etc. La supervivencia y el proceso productivo depende de ellos y por lo tanto se desarrolla una comunicación más selectiva que incluye los datos más institucionales y constitucionales. Toda esta información se emite cuando se necesita reforzar la imagen corporativa en estos ámbitos sociales, que tienen influencia estratégica en los estados de opinión oficiales o de comportamiento.

En este sentido, SEAT se creó el 9 de mayo de 1950 por el Instituto Nacional de Industria (INI). Su primer presidente fue José Ortiz- Echagüe Puertas hasta el año 1976 y posteriormente fue nombrado presidente honorario de por vida.

En 1986 el grupo alemán Volkswagen adquirió una participación mayoritaria de la compañía, y desde entonces SEAT es una filial que pertenece al grupo Volkswagen.

El Grupo SEAT cuenta con más de 14.500 trabajadores y tiene tres centros de producción: Barcelona, El Prat de Llobregat y Martorell, donde fabrica el Ibiza, el León y el Arona. La compañía produce el Ateca y el Toledo en la República Checa, el Alhambra en Portugal, el Mii en Eslovaquia, el Tarraco en Alemania y ensambla el Arona y el Ibiza en Argelia. SEAT hoy en día cuenta con unas grandes infraestructuras divididas en diferentes instalaciones y departamentos.

Sus oficinas centrales se encuentran desde 1993 en el complejo industrial de la localidad española de Martorell (Barcelona), donde en 2019 se produjeron más de 500.000 vehículos y se vendieron más de 574.000. La compañía exporta el 81 % de sus vehículos y está presente en 74 países a través de una red de 1700 concesionarios.

3.3.3 Conexión con la ciudad de Barcelona

En este apartado se van a desglosar y analizar los distintos eventos y actuaciones que la empresa SEAT ha llevado a cabo para unirse con la marca Barcelona.

SEAT mantiene un firme compromiso con la ciudad que la vio nacer: Barcelona. Es una metrópoli moderna, un gran hub tecnológico⁶, un exponente del arte urbano y de la creatividad. Por lo que, tal y como dice J. López (2021) todos estos atributos son un punto clave y estratégico para enlazarlo con la marca SEAT. “Nos acercamos a un territorio muy afín. Cuando nos conectamos a Barcelona, adquirimos sus valores”.

Barcelona es un **hub tecnológico**, así pues, para juntarlo con este valor, SEAT ha estado presente en distintos actos y ha impulsado en Barcelona una nueva

⁶ Punto de conexión

unidad de negocio dedicada a seguir desarrollando e impulsando su estrategia de movilidad urbana.

En cuanto a la participación en salones y congresos, SEAT ha estado presente en:

- **Automobile Barcelona**

En mayo de 2019, y coincidiendo con su 69 aniversario, SEAT asistió en la 100a edición del Automobile Barcelona y presentó El SEAT **el-Born Concept car**, el segundo vehículo de SEAT 100% eléctrico, después del SEAT Mii. Se trata de un *Concept-car* que recibe el nombre de uno de los barrios más icónicos de Barcelona. El el-Born está inspirado y desarrollado en la ciudad.

- **Smart City Expo World Congress**

En noviembre 2019, SEAT acudió a la novena edición del Smart City Expo World Congress, celebrado en Barcelona, en el que se abordan los retos de las ciudades para impulsar la transición global hacia una movilidad más sostenible e inteligente. Durante el encuentro, la marca presentó sus novedades dentro de la SEAT Urban Mobility.

- **El Mobile World Congress**

Por quinto año consecutivo en 2019, SEAT estuvo presente en febrero en el Mobile World Congress (MWC) de Barcelona, cita internacional de referencia en tecnología móvil y conectividad. Durante el evento, la marca presentó su gran apuesta por la micromovilidad del mañana.

3.3.3.1 SEAT Urban Mobility

Barcelona en 2019 fue designada capital europea de movilidad por el Instituto Europeo de Innovación y Tecnología (IET). Y cuenta como socio tecnológico con CARNET (Cooperative Automotive Research Network), un centro de conocimiento para la ciencia y la tecnología del automóvil, centrado en la movilidad urbana y con sede en Barcelona.

La estrategia que ha utilizado SEAT se ha centrado en aprovechar que Barcelona es la capital europea de movilidad, para desarrollar y contribuir a diseñar la movilidad del futuro. Este reto se concreta en la siguiente afirmación que les sirve a modo de definición: “*We deliver solutions created in Barcelona to make mobility easy*”. SEAT avanza hacia el futuro y apuesta por reforzar la vinculación de la marca con un estilo de vida inquieto, creativo y valiente propio de Barcelona. La marca se humaniza y muestra sus esfuerzos en materia de innovación, conectividad y calidad para ofrecer soluciones que reinventen el futuro de la movilidad. Como dice J. López (2021) “lo que queremos desde SEAT es mover a la gente, ya sea con vehículos eléctricos, con la micromovilidad de las ciudades, pero mover siempre hacia delante”.

SEAT nació con la finalidad de democratizar la movilidad en España. Un objetivo que no se ha abandonado y se impulsa de forma decidida para convertirse en una compañía tecnológica de movilidad, más allá de la fabricación de vehículos.

En 2019 SEAT fue designada como centro de competencias de micromovilidad para todo el Grupo Volkswagen, así que es el punto estratégico del diseño de la movilidad de las ciudades. En este sentido, la empresa decidió crear SEAT Urban Mobility, un centro específico para el negocio de la movilidad urbana y que



Figura 23. SEAT Minimó Concept car. Fuente: [seat.es](https://www.seat.es)

ha propiciado la creación de la motocicleta eScooter 125, el patinete eléctrico eKickScooter 65 y eKickScooter 25, juntamente con el servicio de SEAT MÓtosharing. Además, cuentan con el SEAT Minimó *Concept car*, el exponente de la micromovilidad urbana conectada. Se trata de un coche 100% eléctrico con capacidad para dos personas que ocupa 3,1 metros cuadrados frente a los 7,2 de un coche normal.

Con la misma finalidad, SEAT ha creado también un centro de desarrollo de software. La apertura de su nuevo laboratorio, el SEAT:CODE (Center of Digital Excellence), tiene como objetivo adaptarse a un contexto marcado por el cambio

y la transformación digital. Si se quiere pasar de ser un fabricante de automóviles a una empresa de movilidad que participa en la llamada industria 4.0, se tiene que hacer del software una competencia central.

Este laboratorio que cuenta con la sede situada en pleno corazón de la Rambla de Barcelona tiene como función impulsar dos grandes dimensiones dentro de SEAT y el Grupo Volkswagen. Por un lado, la transformación digital, cuyo punto clave es la digitalización de los procesos que supone un aumento en la eficiencia en la creación de automóviles. Por otro, reforzar modelos de negocio en torno a los nuevos conceptos de movilidad y conectividad de las ciudades.

En la faceta tecnológica de la capital catalana, SEAT, también se ha unido a la investigación y a la biomedicina. Esto le ha permitido intensificar y revalorizar su apuesta como empresa saludable. Ha creado un Comité Científico que ha contribuido a hacer posible, por ejemplo, el OxyGEN, un respirador de emergencia, “*Created in Barcelona*”, en plena crisis de la COVID- 19

Barcelona es un exponente del **diseño**, de la creatividad, del arte y la cultura urbana. Siguiendo esta línea, SEAT, ya en 2012 con su nuevo logotipo, pasó de contener dos líneas en el interior de la “S”, a únicamente una. Se trata pues, de un trazo en diagonal que recuerda a la Avenida Diagonal de la ciudad de Barcelona.

Asimismo, la compañía cuenta con su propia **tipografía: SEAT BCN**. Esta nueva tipografía SEAT BCN recibió el premio Laus Oro en el apartado “Diseño de Alfabeto o Familia Completa” de los premios ADG Laus de Diseño Gráfico y Comunicación Visual otorgados en Disseny Hub Barcelona. Todos los documentos que crean y publican están elaborados con esta tipografía



Figura 24. Tipografía: SEAT BCN.
Fuente: SEAT Brand Identity

SEAT a la vez ha participado en todos los eventos de Barcelona relacionados con el diseño y la moda.

- En 2019 SEAT confirmó su compromiso con la música, el arte urbano y la innovación a través de su alianza con dos de los festivales internacionales más importantes del mundo: el **Primavera Sound** y el **Sónar**, los dos celebrados en Barcelona. Y, creó la aplicación SEAT Lost&Sound App. Esta app, permite localizar a los acompañantes usando el *smarthphone* gracias a la realidad aumentada. Se convierte así en una aliada imprescindible para todos los amantes de los festivales.
- **080 Barcelona Fashion Week.** SEAT debutó en 2019 como *sponsor* oficial de la 23a edición de la plataforma internacional de moda 080 Barcelona Fashion, celebrada en el recinto modernista del Hospital de Sant Pau de Barcelona.

3.3.3.2 CASA SEAT

El último paso que ha dado la compañía para conectarse con la ciudad de Barcelona, capital tecnológica y creativa, es la apertura de CASA SEAT.

Barcelona es una ciudad que comparte los mismos valores que SEAT, es una ciudad joven, dinámica, abierta, internacional y que además permite estudiar cómo será y se moverán las personas en el futuro. Barcelona es también una ciudad ideal para testar las nuevas soluciones de movilidad que desarrolla SEAT. Por ello, CASA SEAT se encuentra en un espacio relevante en la ciudad, en el cruce de dos de las principales vías de circulación, para hacer visible la importancia de la compañía para la sociedad barcelonesa, catalana y española.

Se trata de un homenaje a la ciudad que la vio nacer, SEAT “*Created in Barcelona*”. Es el punto de encuentro de las nuevas tendencias, la cultura y el talento de la ciudad, además de contribuir a conocer la movilidad del futuro. Con esta creación se remarca el compromiso del nuevo espacio para integrarse en la agenda cultural de Barcelona. Tal y como dice J. López (2021) “Barcelona es pionera en el diseño, SEAT también, CASA SEAT está en Barcelona, SEAT is “*Created in Barcelona*”, también”.

La CASA cuenta con 2.600 metros cuadrados distribuidos en cuatro plantas. Está situada en el corazón de Barcelona, en el Paseo de Gracia 109, en la

confluencia con la Avinguda Diagonal. La ubicación también es estratégica y, a la vez, emblemática, es uno de los cruces más bellos de Barcelona. Desde SEAT quieren que sea el lugar donde la ciudad se mueve.

En CASA SEAT cuenta con cuatro plantas en las que se distribuye:

- Un punto de encuentro gastronómico de Ametller Origen para disfrutar de una alimentación sana y sostenibles con firmas reconocidas de cocineros, como Nandu Jubany, Josep Maria Kao, Jordi Morera, Fratelli Colombo, Hideki Matsuhisa, Patricia Schmidt & Christian Escribà.
- Áreas de trabajo colaborativo que están disponibles para el público en general pero que requieren de una reserva previa
- Múltiples espacios para conectar dispositivos y conexión wifi gratuita
- Una zona de exposición permanente de coches y vehículos de micromovilidad y la exposición tecnológica y digital permanente que se tiene en la pantalla de leds de la entrada.
- Un auditorio para acoger la programación cultural y de eventos de networking.

Si nos centramos en el valor estratégico del diseño que comparte SEAT con la marca Barcelona, vemos que CASA SEAT es una denominación inspirada en otros edificios de la capital catalana como la Casa Batlló, la Casa Milà o la Casa Fuster, claros exponentes del modernismo catalán. Con este nombre se ha querido "rendir tributo" a Barcelona, a sus ciudadanos y a sus visitantes. En este sentido, el término "casa" refleja perfectamente lo que quieren que sea este espacio: la casa de todos los barceloneses, visitantes, paseantes... Un lugar en el que disfrutar, comer saludablemente, reunirse, trabajar y dar vida a todo tipo de proyectos e ideas disruptivas y creativas en las distintas áreas de la CASA. Además, CASA SEAT es un espacio vinculado a la vida cultural, artística y empresarial de la ciudad con un amplio calendario de actividades, charlas, conciertos y workshops que se celebran en el auditorio y en donde la creatividad, la innovación y la tecnología son sus principales valores. CASA SEAT quiere

facilitar el acceso a una programación cultural de calidad con actividades de creación propia gratuitas.

Desde la vertiente **tecnológica**, CASA SEAT sirve de escaparate para presentar los diseños más innovadores, las soluciones en movilidad y micromovilidad urbana, los últimos lanzamientos, así como los *concepts* de SEAT, CUPRA y SEAT MÓ. SEAT motorizó la sociedad española y ahora, cuando ésta necesita definir una nueva manera de moverse, la empresa vuelve a tomar esta responsabilidad para situarse como pionera en este cambio.

Así pues, La CASA SEAT se aleja de ser exclusivamente una casa de exposiciones. Es un espacio abierto a la ciudadanía. Es un espacio para trabajar y generar ideas y dar respuesta a los retos de movilidad y sostenibilidad del futuro. Un lugar destinado a la cultura urbana para promover los valores de las marcas SEAT, CUPRA y SEAT MÓ.

Según J.López (2021) “CASA SEAT es un regalo para SEAT y para la ciudad de Barcelona”. CASA SEAT forma parte del likeability y el awarness del branding. Ya que, tal y como dice la J. López (2021) lo que se intenta es que, una persona, si está entre escoger una E-cooltra y una Motocicleta del servicio de motosharing de SEAT para moverse por la ciudad, escoja la última, ya que, el otro día fue a ver un concierto en CASA SEAT.

CASA SEAT quiere ofrecer una nueva forma de interactuar con la compañía, una experiencia que permita comprender qué es SEAT, CUPRA y SEAT MÓ, a qué aspiran con la movilidad y cuáles son sus valores distintivos. Por lo tanto, han elevado la experiencia de marca a un nuevo y mayor nivel con este Brand experience.

3.3.4 Relación con otros valores intangibles

En la presente parte se van a desglosar los valores intangibles que se relacionan, y que por lo tanto intervienen en la comunicación de la empresa SEAT.

3.3.4.1 Cultura

La cultura es el proceso de socialización que los miembros de la entidad hacen de la identidad corporativa a partir de los valores de la empresa. Así que, como ya se ha comentado en el apartado de *La identidad cultural*, de esta investigación, SEAT cuenta con los siguientes valores: YOUNG, BOLDNESS, OPTIMISM, OPENESS. En este sentido, y debido al cambio de identidad y la presente transformación de la industria del automóvil, SEAT vio necesario un cambio cultural en toda la organización, con el talento como eje central. En 2019 arrancó un proyecto de reconfiguración cultural bajo el nombre de *Cooltura*. En esta reconfiguración se define cuál debe ser la nueva cultura de la organización y activa todas las herramientas y procesos necesarios para alcanzar el nuevo objetivo. Para conseguir el cambio cultural, se realizó un análisis inicial y se definió la llamada “cultura deseada” (*target culture*). De este proceso de reflexión surgieron los tres pilares de la nueva cultura: “Ser atrevidos”, “Pensar diferente” y “Crear juntos”, tres fundamentos que se relacionan claramente con los nuevos valores de su identidad. Además, su espíritu joven y atrevido ya se percibe desde el nombre con el que han acuñado su nueva cultura, ya que la palabra *cool* de *cooltura*, significa interesante, que está de moda, pero desde un registro muy coloquial.

Con esta nueva cultura también se recoge la idea de que cada uno de los trabajadores tiene el potencial y la actitud para obtener los mejores resultados a través de la innovación y el trabajo en equipo. En 2020, este cambio cultural, necesitó un esfuerzo extraordinario ya que se tuvo que gestionar las consecuencias que generó la pandemia de la COVID-19 y con ello, todo lo que supuso para los trabajadores. Sin embargo, SEAT siguió apostando por la nueva redefinición de su cultura, como parte crucial para seguir adelante. Así que se desarrolló en 2020, el programa *Drawing People’s Future*, para difundir la nueva cultura y la implicación de los empleados. La iniciativa consistió en la organización de charlas de diferentes colectivos de SEAT con el vicepresidente de Recursos Humanos y Organización, Xavier Ros. En estos encuentros se recogieron las demandas, opiniones y aspiraciones de futuro de trabajadores de todos los perfiles. En la última sesión, realizada en el auditorio del Edificio Corporativo de Martorell, el especialista en *visual thinking* Fernando de Pablo

realizó una ilustración final que recogió los temas transversales que afectan a toda la plantilla. La ilustración quedó expuesta durante varios meses en la entrada del mismo auditorio.

3.3.4.2 Responsabilidad Social Corporativa

La Responsabilidad Social Corporativa se compone de todas aquellas actividades que van más allá de los requerimientos legales. Por lo tanto, la empresa se compromete con sus públicos en materia económica, social y medioambiental con el objetivo de responsabilizarse de las consecuencias e impactos que derivan de sus acciones. La RSC abarca tres ámbitos, el compromiso económico, social y finalmente medioambiental.

La actual estrategia de sostenibilidad de SEAT se alinea plenamente con los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) definidos por Naciones Unidas con vistas a su cumplimiento en 2030. En concreto se centra en los siguientes objetivos:

- 3. Salud y bienestar
- 4. Educación de calidad
- 6. Agua limpia y saneamiento
- 7. Energía asequible y no contaminante
- 8. Trabajo decente y crecimiento económico
- 9. Industria, innovación e infraestructura
- 11. Ciudades y comunidades sostenibles
- 12. Producción y consumo responsables
- 13. Acción por el clima



Figura 25. ODS de SEAT. Fuente: un.org /elaboración propia

3.3.4.2.1 Sostenibilidad económica

“La sostenibilidad como motor de crecimiento”

SEAT lleva a cabo su actividad económica en un entorno cambiante. En el ámbito de la movilidad, más concretamente, el ambiente se ve alterado por distintos factores, y es que se solapa una concentración urbana con una economía colaborativa y una concienciación medioambiental por parte de la población.

- El Grupo Volkswagen ha elaborado una ratio de sostenibilidad con el nombre de S-Rating. Éste fija unos requisitos que son de obligado cumplimiento para sus proveedores y por lo tanto determinan la contratación y/o renovación de cualquier tipo de proyecto desarrollado por SEAT. Este medidor asegura unos criterios de sostenibilidad para los proveedores alineados con los estándares del Grupo Volkswagen.
- Con el objetivo de garantizar una relación transparente con sus stakeholders, SEAT es pionera en dar visibilidad a las valoraciones de sus clientes sobre los servicios de venta y posventa. Todos los compradores de un vehículo reciben un cuestionario *on-line* en el que pueden expresar su opinión sobre la satisfacción general percibida en la última visita y otros indicadores.

3.3.4.2.2 Sostenibilidad social

SEAT entiende el aspecto social como la responsabilidad de ofrecer a sus trabajadores un entorno de trabajo seguro, respetuoso y diverso, con empleados plenamente implicados en sus valores y estrategia. Y, además desde el 2020, debido a la COVID-19, también han demostrado su cometido con la ciudadanía.

- El Plan de Igualdad de SEAT sitúa la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres como un principio estratégico de la Política Corporativa y de Recursos Humanos de la compañía. Además, en noviembre de 2019 se implementó un protocolo interno de prevención de la violencia de género, con el objetivo de proteger a las trabajadoras.
- Cuentan con un modelo propio de salud y seguridad, el CARS (Centro de Atención y Rehabilitación Sanitaria). Se trata de un centro único en Europa, inaugurado en 2017 y que ha posicionado a SEAT como empresa

pionera en salud. Algunos de los estudios que se llevan a cabo son aplicables para conocer datos no solo de los trabajadores de SEAT sino también de la ciudadanía. Este 2020, siguiendo esta línea de compromiso social, ha sido la primera empresa en España en realizar test PCR a sus 15.000 empleados para garantizar su salud y evitar contagios por COVID-19.

- Durante el confinamiento de marzo SEAT pasó de fabricar coches a crear respiradores de emergencia. En este sentido, se ve este compromiso general con la sociedad, ya que con el desafío de la COVID-19, la empresa demostró su responsabilidad y a la vez su creatividad para solucionar algunos problemas que supuso la pandemia. Desde el comienzo de la crisis del Coronavirus se puso manos a la obra y ayudó al sistema sanitario y a sus respectivos profesionales sanitarios con la fabricación de mascarillas quirúrgicas, y, en particular, la fabricación del respirador de emergencia OxyGEN, *“Created in Barcelona”*. Se produjeron más de 600 unidades en la línea de montaje del SEAT León para poder auxiliar a los hospitales españoles en los momentos más difíciles.
- SEAT mantiene un firme compromiso con la juventud. Esto quiere decir que colabora con distintas instituciones y entidades para impulsar el desarrollo de jóvenes talentos y también con programas internos que fomentan el empleo juvenil. Este compromiso se ve materializado con la Escuela de Aprendices, además de cuatro programas de grado superior que contienen horas de formación y de prácticas. Finalmente, también organiza jornadas como el Kickstart Challenge, y capacita a sus profesionales en digitalización y tecnologías.

3.3.4.2.3 Sostenibilidad medioambiental:

- “Move to Zero”, el objetivo de SEAT es alcanzar a largo plazo las cero emisiones en el ciclo de vida de los vehículos SEAT. Desde 2010, las emisiones de CO₂ de la compañía se han reducido a un 63% gracias a proyectos como SEAT al Sol, que se trata de una planta fotovoltaica que genera más de 17 millones de KWh anuales y de mejorar indicadores como CO₂, energía, agua y compuestos orgánicos y volátiles. Además,

se ha planeado una estrategia para 2030 que pone el foco en la fábrica de Martorell, cuyo objetivo es devenir una planta con huella de carbono cero. Sin embargo, el compromiso con la sostenibilidad va más allá de la fábrica de Martorell. Desde 2019, la empresa participa en el proyecto Life Landfill Biofuel, un plan que tiene como objetivo el uso de biocombustible obtenido a partir de vertederos municipales.

- Con el compromiso de la movilidad sostenible y respetuosa con el medio ambiente, SEAT está inmersa en un proceso de electrificación. Esta ofensiva eléctrica se inició en 2019 con el SEAT Mii electric y le sigue nuevos modelos eléctricos e híbridos enchufables. SEAT una compañía que apuesta por las grandes tendencias y con una consciencia medioambiental para conseguir un futuro sostenible. En este sentido, Como dice J.López (2021), como compañía de referencia en el ámbito de la movilidad, SEAT colabora también en actividades y programas que promueven una movilidad más segura y sostenible.

3.3.4.3 Marca

Para elaborar esta parte se ha utilizado la entrevista realizada a Júlia López, *Head of Brand Experience* de SEAT y el *focus group* llevado a cabo para poder hacer una comparativa entre la imagen intencional que pretende proyectar la empresa de la marca SEAT y la que la ciudadanía, posee de ella. Y, por lo tanto, determinar si estas dos coinciden. En este sentido determinar si la imagen intencional es igual a la imagen real.

Para poder obtener una muestra representativa en el *focus group* se han elegido seis personas. La mitad hombres y la otra mitad mujeres. El perfil objetivo del consumidor SEAT es de una persona joven que mantiene un equilibrio entre la vida laboral y la vida privada, en su mayoría con estudios superiores que representan el eje central de la sociedad de la información y economía del conocimiento, o que aún están estudiando. Así que, dado este *target* se han elegido personas que se enmarcan dentro de este grupo de entre 22 y 25 años, todos estudiantes universitarios, en este caso. Además, se ha contado con tres personas que sí que tienen un SEAT, como vehículo habitual, y que por lo tanto

ya están fidelizados con la marca, mientras que otras tres que no poseen uno, y por lo tanto, no entablan ningún vínculo con SEAT Brand.

Dos de los tres participantes que cuentan con un SEAT como vehículo habitual lo adquirieron antes de la reconfiguración de la identidad en 2018, mientras que uno de ellos hace dos años que lo compró. Afirman en conjunto que lo que más les gusta es la fiabilidad de la marca, la deportividad de sus coches, que se trata de una empresa española, y que pertenece al grupo Volkswagen y esto da seguridad. Los tres recomendarían un SEAT, ya que existen muchas gamas y a buen precio.

La imagen que quiere dar SEAT según J.López (2021) es de una empresa innovadora, atrevida, y comprometida con la sociedad, con la sostenibilidad y que apuesta por la inclusión y la diversidad. La imagen va muy relacionada con los siete principios del Grupo Volkswagen que son; responsabilidad, honestidad, innovación, diversidad, orgullo, solidaridad y compromiso. Sin embargo, SEAT se distingue de las otras empresas automovilísticas del grupo Volkswagen porque se trata de una marca más joven y atrevida. Además, es la marca de automóviles con la media de edad de los clientes más joven del mercado en Europa. Esto les permite acercarse a los clientes más jóvenes y por ello han apostado por la conectividad como eje estratégico y diferenciador de la marca.

A este respecto, la apuesta que han hecho de absorber los valores de Barcelona y juntarlos con la marca SEAT, tiene la función de intervenir en la percepción de la marca por parte del público en general.

Se definen como una empresa que ofrece soluciones creadas en Barcelona para facilitar la movilidad. En esta línea su reto es definir la marca única de SEAT con su mentalidad innovadora creativa, joven y optimista inspirada en la ciudad de Barcelona.

Los participantes del *focus group*, en primer lugar, coinciden en que SEAT es una marca reconocible y visible. Una participante afirma que se trata de un coche urbano que mantiene una relación estrecha con la ciudad. Y otra participante corrobora que es juvenil, ya que “muchos de mis amigos han empezado con un

SEAT León o un SEAT Ibiza”. Considera además que se asocia con el concepto urbano porque hace mucho que está presente en las calles de las ciudades y tiene muchos años de historia. En este sentido, se cree que parte del éxito de SEAT, y de su gran reconocimiento es porque llevan muchos años haciendo coches modernos, urbanos y a la vez asequibles. Surge asimismo el tema de la fidelización a la marca, ya que algunos jóvenes que hace treinta años se iniciaron como conductores noveles con SEAT, ahora pasados los años continúan escogiendo la marca, aunque con modelos más acordes a sus necesidades presentes. Así lo argumenta uno de los que posee un SEAT “en mi caso mi padre empezó con un Ibiza y ahora esta vez se ha comprado el Alhambra. Ha cambiado la gama, pero ha seguido con la misma marca”

Así pues, los **valores** con los que los participantes del *focus group* asocian la marca SEAT son los siguientes:

- Fidelidad
- Practicidad
- Simplicidad
- Modernidad
- Relación favorable de calidad-precio

Si nos centramos en la reconfiguración de su imagen, vemos que sí existe un cambio en la percepción de los integrantes del *focus group*. Uno, constata que” hace 10 años pensabas en un SEAT y no lo veías como un mal producto, pero tenía una consideración inferior a la media de coches”. Sin embargo, todos coinciden que actualmente este aspecto más negativo que acompañaba la marca ha desaparecido. Otro considera que esta transformación en la imagen que se tiene actualmente de SEAT se debe a que “se ha sabido adaptar bien a los cambios que ha habido y han sabido sacar buenos coches” Mientras que otro considera que ha sido porque “ha habido un plan a largo plazo de cambio de imagen que lo engloba todo, desde la marca como tal, hasta los diseños de los productos y los deportes que patrocina, porque SEAT se relaciona con deportes populares de gente joven”. SEAT ha hecho un reposicionamiento porque ha apostado por el deporte, así lo constata una componente, ya que argumenta que la marca promociona el Club de Polo de Barcelona y el Godó. Este apoyo al

deporte va en concordancia con el valor de deportividad de la marca. Y también la misma participante considera que, en el cambio de imagen entra en juego el valor de la conectividad, ya que los automóviles tienen el *Apple car play* que permite conectar el coche con la ciudad. A esto se añade al hecho de que SEAT es vista como una marca urbana.

Asimismo, si hablamos de su conexión con la ciudad de Barcelona, se ve que un componente del *focus group* sabe de su participación en dos eventos, en concreto el Godó y el Club de Polo de Barcelona, mientras que los 5 miembros restantes son desconocedores de cualquier tipo de evento o actividad en la que haya estado presente SEAT en la ciudad de Barcelona. Y, en cuanto a CASA SEAT, ninguno de ellos ha ido a visitarla. Su concepción sobre ella es distinta a su propósito real. Se cree que es un sitio donde se dan ruedas de prensa y se desarrollan eventos para dar a conocer la marca. Es decir, se asocia CASA SEAT como un lugar de exposición y promoción de la marca, para así mejorar la imagen. CASA SEAT se aleja de esta visión, ya que es un lugar de experimentación de la marca, aunque a través de actos culturales, de áreas de coworking, de gastronomía y de una pequeña exposición de vehículos.

Con las preguntas referidas a la nueva empresa de movilidad, SEAT MÓ, únicamente una persona es conocedora de la existencia de el servicio de *moto sharing* que ofrece la empresa por la ciudad de Barcelona. Sin embargo, no ha cogido nunca una para moverse por Barcelona.

Cabe destacar que respecto al compromiso que SEAT mantiene con la sociedad y sobre todo ahora con la COVID-19, únicamente una participante, que sí que posee un SEAT como vehículo, sabía que, durante la pandemia, SEAT hizo algo al respecto. En este sentido, gracias a tener unas buenas infraestructuras, apostaron por fabricar respiradores y mascarillas.

Finalmente, haciendo especial referencia a la marca CUPRA, un componente del *focus group* que tiene un vehículo distinto a un SEAT, conoce la historia de dicha marca. “CUPRA antes era la denominación de los modelos deportivos” y posteriormente considera que, “por estrategia de marketing, se ha querido

desligar de SEAT y devenir como una marca independiente, como una filial más deportiva, pero que no deja de ser, la versión deportiva de los coches normales”.

A modo de resumen, el valor joven es el más diferencial de la marca, y así es percibido por los componentes del *focus group*, ya que ninguno de los competidores iguala o supera a SEAT en este mérito. Asimismo, el atributo más urbano de la marca también ha sido mencionado, igual que la conectividad, la deportividad, la modernidad que la caracteriza. Este conjunto de cualidades equivale a su parte más atrevida e innovadora con la que se define la compañía

Sin embargo, cuando nos adentramos a los valores que engloban el hub de tendencias, de cultura, arte, diseño, de CASA SEAT, se ve que claramente los componentes del grupo no asocian estas cualidades más artísticas con la marca. Siguiendo esta línea, la promoción de los valores de SEAT, como una marca juvenil, urbana, atrevida, innovadora son evidente porque los participantes han sabido reconocer parte de estos. Sin embargo, la asociación de la empresa SEAT con la ciudad de Barcelona aún no es palpable dentro de los integrantes del *focus group*. Del mismo modo, que no son conscientes de toda la apuesta que han hecho para ofrecer soluciones de movilidad a la ciudad de Barcelona, con su proyecto SEAT MÓ.

En cuanto a su compromiso con la ciudadanía y el medioambiente, únicamente un componente del grupo es sabedor de su implicación con la crisis de la COVID-19 y de su inversión por los coches eléctricos.

3.3.4.3.1 Proyección de la marca SEAT al exterior

SEAT opera en muchos países así que el objetivo es mantener la consistencia de la marca. Esto se consigue a través de reuniones periódicas con toda la cadena, con *training events* y con una comunicación racional. La base de esta uniformidad de marca está en la coherencia, ya que todo lo que se hace, se dice tiene que ir acorde. Desde el punto de vista de comunicación, el reto es continuar impulsando la visibilidad y dar a conocer la marca en todos estos mercados; SEAT “*Created in Barcelona*”. Para ello, se cuenta con una red de equipos de comunicación en los principales países donde la marca opera, dirigidos desde el *headquarter* de la compañía en Martorell, Barcelona. Eso sí, la marca se adapta

a las singularidades de cada mercado. Se utilizan mecanismos para asegurar la consistencia en estrategia, mensajes y enfoques, respetando la particularidad de cada uno de los mercados. Además, se integra a los equipos también en alguna de las tomas de decisiones importantes y se organizan mínimo tres encuentros anuales en los que se comparte la estrategia de comunicación y la evolución de los planes de acción.

3.3.4.3.2 Gestión de CUPRA brand

En febrero de 2018 nació CUPRA como marca independiente, con su propio logotipo y con identidad propia integrada en SEAT S.A. Anteriormente CUPRA era la gama deportiva de SEAT, pero debido a su éxito, “se decidió desanclarla y crear una marca propia con entidad propia” (J.López, 2021). CUPRA brand, se trata de una firma que tiene como valores, la sofisticación, la singularidad y la deportividad. Además, CUPRA no sólo se centra en la fabricación de coches, sino que ha dado un paso más allá, y ha promovido un nuevo estilo de vida. Este nuevo estilo de vida abarca un universo de coches, accesorios, competiciones, eventos, *merchandising* que se adecúa a la perfección con un prototipo de persona que incluye tanto mujeres como hombres seguros de sí mismos, con una vida sofisticada, que buscan una marca con personalidad y carácter propio.

CUPRA es una marca que se aleja del convencionalismo, además es desafiante y se basa en un estilo estimulante, que inspira al mundo desde Barcelona con vehículos y experiencias vanguardistas. CUPRA cuenta con su propia sede corporativa y con un taller de coches de competición en las instalaciones de Martorell (Barcelona), además de tener una red de puntos de venta especializados alrededor del mundo.

La imagen de CUPRA según J.López (2021) se centra en posicionar al producto. CUPRA se incluye dentro del *Premium market*, este se caracteriza por ser “un espacio donde no se quiere lo de todos”, esto es lo que se relaciona con la sofisticación y singularidad de su ADN. Quiere ocupar una posición en el mercado que no cubren otras firmas, es decir, está a caballo entre la alta gama y las marcas generalistas.

La imagen de CUPRA Brand y SEAT Brand se gestiona por separado, en este sentido, son dos marcas distintas con sus propias características y estrategias comunicativas. Por lo tanto, dentro de SEAT, S.A está SEAT Brand y CUPRA Brand. Y, se presenta al público como “*One company two brands*”. Según J.López (2021) Se comparten estructuras e infraestructura pero los equipos de trabajo, los departamentos de la empresa son distintos. Sobre todo, el departamento de comunicación y de marketing son completamente diferentes, ya que cada uno desarrolla una estrategia propia de comunicación.



Figura 26. Lema de la gestión de CUPRA brand y SEAT brand. Fuente: Informa Anual 2020

3.3.4.4 Reputación

La reputación corporativa es el conjunto de percepciones que tienen sobre la empresa los diversos grupos de interés con los que se relaciona (stakeholders), tanto internos como externos. Es resultado del comportamiento desarrollado por la empresa a lo largo del tiempo y describe su capacidad para distribuir valor a los mencionados grupos. Asimismo, se diferencia de la imagen porque ésta proyecta y expresa la personalidad corporativa de la empresa como resultado de sus acciones comunicativas, en cambio, la reputación tiene su origen en la realidad de la empresa. Está relacionado con la historia, el proyecto empresarial y la cultura de la empresa.

SEAT ha aumentado considerablemente su reputación a partir de 2018. Este dato se ve representado en el ranking elaborado por Merco Empresas y Líderes. Se trata de un monitor corporativo, un instrumento de evaluación reputacional, basado en una metodología *multistakeholder* compuesta por seis evaluaciones y más de veinte fuentes de información.

Cabe destacar que la compañía obtuvo la trigésima octava posición en 2019 con 6.462 puntos en una clasificación de 100 compañías, y en 2020 ascendió a la

trigésima primera posición. Estamos hablando de un logro, ya que los años anteriores a 2018 no apareció en ninguno de los 100 puestos. Parte de este ascenso se debe a la reconfiguración de la identidad de 2018 que fue acompañada de un aumento de ingresos en 2019. La firma española cerró el ejercicio con unas ganancias de 445 millones de euros, un 74,7% más, según recoge el informe anual de 2019 de la empresa. Este aumento a partir de 2019 se explica principalmente, por la mejora de la oferta de producto de la compañía de Martorell, sobre todo debido a la elevada demanda de todoterrenos, así como por el aumento de las matriculaciones mundiales tanto de la marca SEAT como de CUPRA.

4. CONCLUSIONES

1. ¿Cuáles son los elementos que forman parte de la identidad corporativa de SEAT?

La estrategia comunicativa que ha desarrollado la empresa SEAT se centra en unir la marca Barcelona con la marca SEAT, es decir, unir los valores y los atributos que tiene la ciudad condal con la empresa automovilista SEAT. Por lo que la mentalidad innovadora y creativa de Barcelona, se refleja en el enfoque informativo de la marca.

Como se ha constatado en el trabajo la compañía SEAT ha creado su identidad corporativa mediante unos elementos claramente diferenciadores cuya función básica es la de asociar Barcelona con SEAT. Así lo vemos en su simbología gráfica. La singular “S” que distingue la marca está partida horizontalmente con una línea en diagonal. Este diseño es un guiño al urbanismo de la ciudad que está atravesada en diagonal por la Avinguda Diagonal. Además, la reconfiguración del **logotipo**, en este sentido, la combinación del negro y el blanco es un reflejo de la confianza y la fiabilidad de la marca. El logotipo ofrece una imagen fuerte y audaz de reconocimiento de la marca. Si nos centramos en la significación del color, es decir, en la **identidad cromática** vemos que también los distintos tonos escogidos tienen su motivo y justificación. El color evoca el cromatismo de los diferentes momentos del día en la ciudad de Barcelona. Asimismo, la **identidad cultural** es la que desempeña un papel más relevante en esta reconfiguración y redefinición de su identidad. En este sentido, SEAT se define como “una joven marca urbana “Creada en Barcelona” que permite a las personas y a las ciudades moverse mejor”. En su definición vemos tres puntos claves que forman parte de su identidad. Por un lado, el valor más distintivo que es el concepto de “joven” y marca “urbana”. Dos valores intrínsecamente relacionados. En este sentido, SEAT es la marca de automóviles con la media de clientes más joven del mercado en Europa. Este hecho les da una gran ventaja para acercarse a los clientes más jóvenes y por ello han apostado de manera firme por la conectividad como eje estratégico y diferenciador de la marca. Por otro lado, el concepto “*Created in Barcelona*”, honra a la ciudad en la que nació la compañía. Barcelona se caracteriza por ser un exponente del diseño

y un hub tecnológico. Estos dos valores son a través de los cuales han decidido centrar su imagen como empresa.

Así que, por último, el concepto de movilidad que se menciona al final de la definición se une, también a este valor de hub tecnológico y a toda la inversión que han hecho para dar soluciones de movilidad en el futuro. SEAT en este sentido, permite a las personas y a las ciudades moverse mejor.

En cuanto a la **arquitectura corporativa**, CASA SEAT une todos los conceptos anteriormente mencionados, se ve representado el valor joven y urbano, ya que se define como un lugar para estudiar y compartir ideas. La parte de “*Created in Barcelona*” básicamente recae en el hecho de que está ubicada en uno de los cruces más bellos de la ciudad. Y, en cuanto al diseño, predomina un decorado con colores luminosos y llamativos. Se trata de un espacio pensado al detalle. Y, por la parte tecnológica, es el lugar donde se desarrollan y a la vez están expuestos los distintos vehículos para dar solución a los problemas que genera la movilidad en las grandes ciudades.

La marca SEAT quiere impregnarse de la esencia de la ciudad de Barcelona y para ello han gestado un nuevo proyecto de identidad corporativa. En este renovado plan quiere incluir los valores que connotan a la Ciudad Condal a la imagen de SEAT. En este sentido, SEAT es una parte de Barcelona y quiere llevarla en su ADN.

2. ¿Cómo se transmiten los signos identitarios de la marca hacia el exterior?

La nueva identidad corporativa de SEAT se transmite a través de los valores que refleja la ciudad de Barcelona, con su innovación en el ámbito tecnológico y su creatividad en el diseño.

Esta nueva identidad se presenta al público a través de los colores que utilizan, el diseño de CASA SEAT, el tono de voz que utilizan, y, finalmente con todos los actos relacionados con la tecnología y el diseño que se llevan a cabo en Barcelona y que, por lo tanto, tienen un hueco para SEAT.

Si nos centramos en el color, siempre utilizan una paleta de colores establecidos y con un significado, hay un predominio del naranja y el gris cálido. El color naranja porque se inspira en el espíritu *Sunrider*, que viene a representar el paisaje durante una puesta de sol en Barcelona y el gris cálido que se inspira en la actitud callejera y en la textura *kraft*.

Asimismo, en CASA SEAT si nos focalizamos en la arquitectura corporativa, el diseño está pensado al detalle y denota este estilo innovador, que se aleja de la convencionalidad. Es novedoso y a la vez distinto, y a través del decorado con colores luminosos se percibe este espíritu juvenil y moderno. En este sentido, CASA SEAT es un lugar para estudiar, compartir ideas, pero también para experimentar y conocer la apuesta que está haciendo la empresa SEAT para resolver los problemas de movilidad del futuro.

En cuanto al tono de voz, éste está intrínsecamente relacionado con sus valores. Es decir, la manera como se presentan al público y como interactúan con él también se percibe en su identidad. En este sentido, los valores BOLDNESS, OPTIMISM y OPNENESS, se transmiten a través de un tono positivo, enérgico y inesperado. Asimismo, el valor YOUNG, se comunica con un tono claro, conciso y con frases cortas y directas.

Para acabar, entran en juego todos los actos conectados con la ciudad de Barcelona, en materia de tecnología y diseño. Es decir, la participación en el Automobile Barcelona, el Smart City Expo World Congress, el Mobile World Congress o en los dos festivales más emblemáticos de música de Barcelona, el Primavera Sound y el Sónar y finalmente también su colaboración como sponsor del 080 Barcelona Fashion Week.

Asimismo, todo este conjunto es lo que permite a la empresa transmitir su esencia. Dejar de ser SEAT vista como la empresa del pasado para convertirse en la empresa del futuro que apuesta por la movilidad sostenible y eficaz de las ciudades.

3. ¿Qué papel ha jugado el *branding* en la percepción de la marca y por tanto en su imagen corporativa?

La marca SEAT ha hecho una apuesta decisiva para hacer un cambio en su identidad cultural. Su objetivo es claro, quieren ser los portavoces de los valores y sentimientos de una nueva y moderna sociedad y además pretenden estar en todo momento atentos a los intereses y opiniones de un colectivo que se lanza hacia un futuro a velocidad vertiginosa. Ser permeables a los cambios que los individuos demandan. Estar muy cerca del consumidor para captar de forma inmediata sus gustos y sus valores, para así incluirlos como esenciales para la empresa. Por esa razón, los valores que la marca SEAT quiere transmitir con lo que ofrece y las acciones que realiza, son los de una empresa de confianza, urbana, comprometida, que facilita la movilidad, joven, optimista, accesible, innovadora y relevante. Valores acordes a esta moderna renovada identidad que ha propiciado una mejora en la percepción de la marca. En este sentido, el *branding* y su recepción son un punto esencial en el *funnel* de consumo, que entra en juego el *awareness* (conciencia), *likeability* (simpatía), *consideration* (consideración) y *purchase* (compra).

Estos valores van en consonancia con los que desprende la ciudad de Barcelona y, por lo tanto, a través de ellos constituyen una renovada imagen de marca. Asimismo, podemos decir que esta imagen ha mejorado considerablemente y por lo tanto se ha aumentado el prestigio de la marca SEAT.

4. ¿Cómo es percibida la empresa SEAT por los jóvenes catalanes?

SEAT es una marca afianzada en el mercado automovilístico español y europeo fruto de su larga trayectoria y fiabilidad. SEAT ha pervivido en el mercado y ha acompañado durante décadas a una sociedad en continua transformación. Este hecho puede ser clave para entender la fidelización de una colectividad a una marca, con la que ha ido evolucionando. Por esta razón, hay personas que tienden a repetir la experiencia y las vivencias que les produce adquirir una firma de garantía.

En este preciso momento, la evolución que está llevando a cabo la marca es percibida por los jóvenes en algún aspecto. El ritmo de cambio de la empresa va acorde con la transformación de este segmento de la población que demanda un automóvil que responda a sus propias inquietudes e intereses. Los jóvenes y la sociedad van progresando al mismo tiempo que la marca SEAT. Por esa razón, ha habido un cambio en la percepción de los jóvenes hacia la marca SEAT. Pero esta transformación se atribuye más al cambio en el diseño de los automóviles, que a la política empresarial de reconfiguración de la esencia de la empresa. Se ha constatado que el desconocimiento por parte de los jóvenes de esta nueva forma de hacer y pensar de la compañía es evidente.

Actualmente, SEAT apuesta por la micromovilidad de las ciudades del futuro y está firmemente comprometida con el medioambiente. Por este motivo propone el coche eléctrico para una movilidad sostenible de las ciudades. Pero tanto estas mejoras que esboza la compañía como la conexión que pretende la marca con la ciudad no son evidentes para los jóvenes como se ha podido percibir en el trabajo. En este sentido, los participantes que contribuyeron en el desarrollo del *focus group*, desconocían los objetivos, las actividades que se llevan a efecto en CASA SEAT, así como todas las posibilidades que ofrece SEAT en materia de movilidad.

Esta circunstancia del desconocimiento es posiblemente achacable al poco tiempo transcurrido desde que se inició la reconfiguración de la identidad de la compañía SEAT, y todavía es muy pronto para determinar el alcance que tendrá la difusión de esta renovada apuesta corporativa. Es razonable pensar que un proyecto de esta envergadura necesite un tiempo dilatado para arraigarse y difundirse en la sociedad.

SEAT se quiere posicionar como marca puntera en movilidad y micromovilidad urbana y su apuesta se inicia en Barcelona, para después extrapolarla a diferentes grandes ciudades del mundo. Es sólo el inicio de un gran proyecto.

5. BIBLIOGRAFÍA

5.1 Bibliografía

- AGUILERA, J. (2007). *Comunicación Empresarial: Plan Estratégico*. Madrid: Publicado por la Universidad de la Sabana.
- ALLOZA, A; CARRERAS, E; CARRERAS, A. (2013). *Reputación corporativa*. Madrid: Lid Editorial Empresarial.
- ANDRADE, E. (1996). *Diccionario de finanzas economía y contabilidad*. Lima: Lucero.
- ARGENTI, P. (2014). *Comunicación estratégica y su contribución a la reputación*. Madrid: Lid Editorial.
- BAJO, A; VILLAGRA, N (2011). *Los grandes retos de la empresa en el siglo XXI*. España: Reflexiones Comillas.
- BENAVIDES, J. (2001). Problemas conceptuales y metodológicos en el ámbito del Director de Comunicación. En Máster DCEI (Eds), *Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional*. Barcelona: Gestión 2000.
- BENITO, B. (2016). *Comunicación empresarial*. Madrid: Estudio de Comunicación, S.A
- BIRKIGT, K. y STADLER, M.M. (1986). *Corporate Identity*. Austria: Verlag Moderne Industrie.
- CANTÚ, G. (1996). *Contabilidad Financiera*. Méjico: Ed. McGraw Hill.
- CAPRIOTTI, P (1999). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Barcelona: Ariel Comunicación.
- CHAJET, C. y SCHATMAN, T. (1993) *Image by Design*. Boston, MA: McGraw Hill.
- CHIAVENATO, I. y OLSON, C. (1993). *Iniciación a la organización y técnica comercial*. México: McGraw Hill.
- COLLER,"X."(2005). Estudios de casos. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- COSTA, J. (1999). *La comunicación en acción. Informe sobre la nueva cultura de la gestión*. Barcelona: Ed. Paidós Ibérica.
- COSTA, J. (2001). *Imagen corporativa en el siglo XXI*. Barcelona: La Crujía.

- COSTA, J. (2004). *La imagen de marca: un fenómeno social*. Barcelona: Ed. Paidós Ibérica.
- COSTA, J. (2013). *Los 5 pilares del branding*. Barcelona: CPC Editor.
- COSTA, J. (2015). *El paradigma del DirCom*. Barcelona: Joan Costa Institute.
- ENRIQUE, A. M. (2007). *La comunicación empresarial en situaciones de crisis* (Doctorado). Universitat Autònoma de Barcelona.
- ENRIQUE, A. M. y MORALES, F. (2015). *Somos estrategas*. Barcelona: Editorial Gedisa.
- FERNÁNDEZ, C. (2009). *La comunicación en las organizaciones*. México: Trillas.
- FITA, J. y XIFRA, J. (1999). *Comunicación en programas de crisis*. Barcelona: Editorial Gestión 2000.
- FREEMAN, R. E. (1984). *Strategic management. A stakeholder approach*. Boston: Pitman Publishing.
- GARRIDO, F. (2004). *Comunicación Estratégica*. Barcelona: Editorial Gestión 2000.
- GARRIDO, F. (2001). *Comunicación estratégica, las claves de la comunicación empresarial en el siglo XXI*. Barcelona: Editorial Gestión 2000.
- GIBSON, J.; IVANCEVICH, J.; DONNELLY, R. (2001). *Las Organizaciones*. Chile: Editorial McGraw-Hill.
- GOLDHABER, G.M (1979). *Comunicación Organizacional*. Nueva York: McGraw Hill.
- HATCH, M. J y SCHULTZ, M. (2010). *Esencia de marca*. Madrid, España: Lid Editorial.
- JOHNSON, H. (1991). *La gestión de la Comunicación*. Madrid: Ediciones Ciencias sociales.
- KREPS, G. L. (1990). *La comunicación en las organizaciones*. Wilmington: Addison Wesley Iberoamericana.
- NAHOUM, C. (1985). *La entrevista psicológica*. Editorial Kapelusz: Buenos Aires.
- OLCESE, A.; RODRÍGUEZ, M.; ALFARO, J. (2008). *Manual de la empresa responsable y sostenible*. Madrid: Editorial McGraw Hill.

- OROZCO Toro, J. (2018). *Reputación corporativa. Gestión comunicación de los valores intangibles de la marca*. Medellín: Universidad Pontificia Boliviana.
- PALLARES Z.; ROMERO D.; y HERRERA M. (2005) *Hacer Empresa: Un Reto*. Madrid:Fondo Editorial Nueva Empresa.
- RIEL, C. (2001). *Comunicación corporativa*. Madrid: Prentice Hall.
- SVENDSEN, A. (1998). *The Stakeholder Strategy*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- TAYLOR, S.J y BOGDAN, R (1984). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona: Ed. Paidós Ibérica.
- URZÁIZ, J. (1997). *De las relaciones públicas a la comunicación social integral*. Madrid: Ed. San Martín.
- VARGAS, V. (1988). El proceso de comunicación. En Martínez de Velasco, A. *Comunicación organizacional*. México: Trillas.
- VENTURA. (2001). *La comunicación interna*. Editorial Gestión 2000. Barcelona.
- VILLAFANE, J.(1999). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- VILLAFANE, J. (2001). *Dirección de Comunicación Empresarial*. Ediciones Gestión 2000. Barcelona.
- VILLAFANE, J. (2003). *La buena reputación. Claves del valor intangible de las empresas*. Madrid: Ediciones Prámide.
- VILLAFANE, J. (2008). *Imagen positiva: Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- WEIL, P. y REGOUBY, C. (1992). *La comunicación global: Comunicación institucional y de gestión*. Barcelona, Paidós.
- WILKINSON, S. (2004). Focus group research. En David Silverman (Ed.), *Qualitative research. Theory, Method and Practice*. London: Sage Publications.
- YIN, R. (1989). *Case Study Research: Design and Methods*. Londres: Sage.

5.2 Webgrafía

- ABRATT, R (1989). A new approach to the corporate image management process. *Journal of Marketing Management*. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/233276531_A_new_approach_to_the_corporate_image_management_process [Acceso 8 febrero 2021]
- BALMER, J. (2001). Corporate identity, corporate branding and corporate marketing—Seeing through the fog. *European Journal of Marketing*, 248–291. <https://doi.org/10.1108/03090560110694763> [Acceso 7 febrero 2021]
- CAPRIOTTI, P. (2009) Branding Corporativo, Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa. *Colección de Libros de la Empresa*. Recuperado: <http://www.analisisdemedios.com/branding/BrandingCorporativo.pdf> [Acceso 7 febrero 2021]
- CARO, F. (2010). Concepto de Empresa. *Empresas de Comunicación*. Recuperado de: <https://empresasdecomunicacion.wordpress.com/2010/10/07/concepto-de-empresa/> [Acceso 8 febrero 2021]
- CARRILLO, E.; PUEBLA, B.; RUBIRA, R. (2014). Un acercamiento a los elementos de identidad en el diseño de marcas para programas de entretenimiento en televisión. Estudio de caso de 'La Fábrica de la Tele'. *Creatividad y Sociedad*. Recuperado de: <https://bit.ly/3uAICEm> [Acceso 5 febrero 2021]
- COSTA, J. (2003). Creación de la Imagen Corporativa. El Paradigma del Siglo XXI. *Revista Razón y Palabra*. Recuperado de: <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n34/jcosta.html> [Acceso 5 febrero 2021]
- Diccionario de la Lengua Española, de la Real Academia Española, Recuperado de: <http://www.rae.es/> [Acceso 28 enero 2021]
- ENRIQUE, A.M. Y BARRIO, E. (2018). Guía para implementar el método de estudio de caso en proyectos de investigación. *Propuestas de investigación en áreas de vanguardia*, p.159-168. Recuperado de:

- https://ddd.uab.cat/pub/caplli/2018/196118/proinvare_a2018p159.pdf
[Acceso 25 marzo 2021]
- FERNÁNDEZ, M. L. (2008). *Comunicación integral e industria publicitaria*. *Revista Razón y Palabra*. Recuperado de <http://www.razonypalabra.org.mx/n63/index63.html>. [Acceso 25 enero 2021]
 - FUENTES, C. A (2009). Empresa y Responsabilidad Social, Análisis Conceptual. *Revista de Derecho*. Recuperado de <https://www.camjol.info/index.php/DERECHO/article/view/1014> [Acceso 25 enero 2021]
 - Informe anual SEAT (2019). Recuperado de: https://www.seat.es/content/dam/countries/es/seat-website/sobre-seat/reporte-anual/pdf/others-annual_report_2019_full-NA-NA-NA-march-2020.pdf
 - Informe anual SEAT (2020). Recuperado de: <https://www.seat.es/sobre-seat/informe-anual.html>
 - Instituto de Análisis de Intangibles. (2007). La comunicación de Intangibles de España. Análisis e investigación. Recuperado de: <http://www.agenciasaeacp.es/wp-content/uploads/2014/09/PUBLICACION-Estudio-La-Comunicacion-de-Intangibles-en-Espa%C3%B1a.pdf> [Acceso 16 febrero 2021]
 - LÓPEZ, N. y SANDOVAL, I. (s.f.). *Métodos y técnicas de investigación cuantitativa y cualitativa*. Recuperado de: http://recursos.udgvirtual.udg.mx/biblioteca/bitstream/20050101/1103/1/Metodos_y_tecnicas_de_investigacion_cuantitativa_y_cualitativa.pdf [Acceso 15 abril 2021]
 - MARTÍNEZ, P.C. (2006). El método de estudio de caso. Estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento & Gestión*, 20, 165-193. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2499471> [Acceso 16 marzo 2021]
 - MORALES, F. (2001). La Comunicación Interna. Herramienta estratégica de gestión para las empresas. CAP-UAB. Recuperado de: <http://www.reddircom.org/textos/f-serrano.pdf> [Acceso 15 febrero 2021]

- OROZCO, J y FERRÉ, C. (2011). Los stakeholder de las empresas de comunicación en el ámbito de la responsabilidad social corporativa [Ebook] (1st ed.). Barcelona. Recuperado de: <http://file:///Users/Kristina/Downloads/10601-31484-1-PB.pdf> [Acceso 16 febrero 2021]
- PALADINES, F.Y.; VALAREZO, K.P.; YAGUACHE, J.J (2013). La comunicación integral, un factor determinante en la gestión de la empresa ecuatoriana. *Signo y Pensamiento*. Recuperado de: <https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/signoypensamiento/article/view/6946> [Acceso 1 febrero 2021]
- SEAT. Recuperado de: <https://www.seat.es>
- TOMAT, C. (2012). El 'focus group': nuevo potencial de aplicación en el estudio de la acústica urbana. *Athenea Digital*. Recuperado de: <https://atheneadigital.net/article/view/v12-n2-tomat> [Acceso 5 abril 2021]
- TÚÑEZ, J.M y COSTA, C. (2017). *Gestionar comunicación: Avances y experiencias*. Cuadernos Artesanos de Comunicación. Recuperado de: <https://www.researchgate.net/publication/318882818> Comunicacion corporativa e intangibles [Acceso 26 enero 2021]
- VILLAGRA, N; LÓPEZ, B; MONFORT, A. (2015). *La gestión de intangibles y la marca corporativa: ¿ha cambiado algo en la relación entre las empresas y la sociedad?*. *Revista Latina de Comunicación Social*, 70, (p. 793 a 812). Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/819/81948469042.pdf> [Acceso 4 febrero 2021]
- VOLPENTESTA, J. R.; CHAHÍN, T.; ALCAÍN, M. F.; NIEVAS, G. R., SPINELLI, H. E.; CORDERO, M. I.; CORTEJARENA, A.; GRECO, P. (2014). Identificación del impacto de la gestión de los *stakeholders* en las estructuras de las empresas que desarrollan estrategias de responsabilidad social empresarial. *Universidad & Empresa*, 16(26), 65-94. Recuperado de: <https://www.researchgate.net/publication/282553832> Identificación del impacto de la gestión de los stakeholders en las estructuras de las empresas que desarrollan estrategias de responsabilidad social empresarial [Acceso 16 febrero 2021]

- WILKINSON, S. (2014). Focus group methodology: A review. *International Journal of Social Research Methodology* 1(3):181-203. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/271752556_Focus_group_methodology_A_review [Acceso 8 abril 2021]

6. ANEXOS

6.1 ANEXO 1: Transcripción entrevista enfocada

Estructura y comunicación

1. ¿Como está estructurado el departamento de comunicación? ¿Cuánta gente lo conforma?

El departamento de comunicación consta de dos secciones, el Departamento Marketing que es la cara visible de la organización que tiene como objetivo llegar cliente final. Consta de 40 personas. Y el departamento de comunicación que gestiona de manera eficaz y positiva la información a través de los canales más adecuados, por ejemplo, la prensa. Lo componen también 40 personas

2. ¿Trabaja de la mano de algún otro departamento en concreto? ¿O este departamento funciona a parte?

Los dos departamentos funcionan conjuntamente. Hay una verdadera colaboración entre ambos.

3. SEAT está batiendo récords de ventas ¿Qué porción de responsabilidad tiene la comunicación en ello?

El departamento de comunicación ha trabajado en colaboración estrecha y constante con el departamento de Relaciones Internacionales y el de Marketing. Esta colaboración ha permitido unificar la estrategia de marca para conseguir que el presidente de SEAT fuera reconocido como lo es el de Inditex (Amancio Ortega) y para ser el punto de mira de las instituciones. En esta táctica ha jugado un papel muy importante la conexión de la compañía con Barcelona. Así el lema “*Created in Barcelona*” ha contribuido a esta eclosión de ventas.

4. En 2018 hubo una reconfiguración de la marca, ¿por qué? ¿Cuáles fueron los motivos?

Todo empezó en el 2013 cuando salió el SEAT León con un diseño nuevo, diferente a lo que anteriormente se había visto. Fue un producto muy bien

recibido por los clientes. Siempre estaba en los rankings de los mejores coches. Empezó a haber un cambio de percepción. Y también se cambió la directora de marketing. Así que, en el momento que se consiguió el producto, la calidad y la confianza se dio un paso más allá a nivel comunicacional. Se dejó la parte racional y se buscó aquello más emocional. También se desvió el interés de la marca por el comprador joven y se apostó por dar paso al target de familias ya que tiene un poder adquisitivo mayor. Se descubrió que la marca Barcelona podía ayudar a lograr los objetivos de la compañía, es decir, vender coches. Por esa razón, se incluyó como eslogan institucional de SEAT el “*Created in Barcelona*” De esta manera la ciudad aportaba a la marca la característica de modernidad y de diseño.

5. ¿Cómo consiguen diferenciarse de la competencia? ¿Qué tiene SEAT que no tengan las demás?

El elemento más singular de la marca es su espíritu joven. SEAT pretende satisfacer las exigencias de una juventud muy ligada a la cultura urbana, familiarizada con internet, cómoda con la tecnología y los medios sociales. Por esa razón ha apostado por la conectividad y ha sido la primera compañía en incorporar Amazon, Alexa, Waze y Sharan en sus coches.

Estrategia

6. SEAT ha llevado a cabo en los últimos años una labor de reposicionamiento de marca muy claro ¿Cómo ha sido ese proceso, que estrategia se ha utilizado?

La estrategia ha consistido en crear un vínculo estrecho entre la marca y la ciudad de Barcelona. Así que la mentalidad innovadora y creativa de la Ciudad Condal queda diluida en la nueva identidad corporativa de la marca. SEAT es una marca de coches que ha nacido en Barcelona y ha absorbido todos los valores que la ciudad posee.

Comunicación externa

7. La televisión ha sido siempre la principal herramienta de promoción para el sector automovilístico, ahora que cada vez las redes sociales están cobrando mayor importancia, ¿reforzáis más la imagen corporativa a través de ellas? ¿En cuáles se destina más tiempo?

Los consumidores actualmente tienen distintos puntos de entrada del producto. Es evidente que las redes ahora cobran más importancia. La televisión nos sirve para presentar el último modelo. Pero para dar a conocer el producto se confía en las redes sociales, es decir, a través de la segunda pantalla que nos permite satisfacer la necesidad de interacción entre la marca y los consumidores.

Comunicación interna

8. SEAT ha reconfigurado y ha revalorado la marca hacia el exterior, ¿Se han llevado a cabo algunas acciones para los trabajadores, en esta línea, dentro de la empresa?

La compañía pretende crear una visión global de la empresa. Para conseguir este cometido la comunicación es imprescindible. Es preciso lograr un compromiso firme de los empleados con los objetivos y principios la compañía.

Por tanto, las actuaciones que se llevan a cabo están en la línea de fidelizar a los empleados. Así, se organizan en encuentros con el Comité ejecutivo para compartir cuestiones referentes a la sostenibilidad. Se planifican jornadas familiares para dar a conocer los nuevos productos de la marca. Se programan carreras solidarias en las que pueden participar los trabajadores, familiares y amigos “Cursa SEAT”

Además, los trabajadores disponen de un Centro de Atención y Rehabilitación Sanitaria. También se estimula por parte de la empresa la formación profesional y la digitalización.

Asimismo, los trabajadores disponen de un autobús diario que los desplaza desde Barcelona hasta Martorell

9. SEAT ha elegido a Omnicom Public Relations Group para implementar la estrategia de comunicación a nivel global, en áreas como la RSC, movilidad sostenible y Brand employer. ¿En este sentido, la última área en qué consiste? ¿Qué acciones se llevan a cabo para fidelizar al capital humano?

La reputación de SEAT como marca empleadora ha sido reconocida con el certificado “Top Employer” 2020.

La empresa pretende los trabajadores participen activamente en la entidad y para ello es básica la implicación de los mismos porque se piensa que se debe aprovechar la valía y la actitud de ellos para así lograr los objetivos propuestos. Para conseguir esta participación se han realizado diferentes actuaciones para mejorar las condiciones laborales de los trabajadores.

La comunicación es imprescindible para poder transmitir este nuevo reto que la empresa SEAT se ha impuesto. En este momento contamos con una página web SEAT HOY y con una aplicación MUNDO SEAT que funcionan como emisores de todas las novedades de la compañía.

La cualidad que nos define es la transparencia. Queremos transmitir claridad en todo nuestro proyecto. Pretendemos que la calidad sea un requisito que se asocie a todos nuestros productos.

Identidad

10. Qué importancia le otorga a la identidad corporativa en el éxito de SEAT?

Aunque el prestigio actual de la marca es un logro compartido por todas las secciones de la compañía, creo que ha jugado un papel importantísimo en este triunfo la reconfiguración de la identidad de 2018.

11. Cómo se manifiesta la identidad cultural en todas sus acciones y comunicaciones tanto internas como externas de la empresa.

La identidad corporativa de SEAT se centra en la repetición del eslogan “*Created in Barcelona*”. Todas las acciones y comunicaciones corporativas tienden a la

vinculación de Barcelona con la marca. Por eso este cambio de identidad se concreta en la definición “*A Young urban Brand “Created in Barcelona” that enables people and cities to move in a better way*” Los valores que pretende connotar SEAT se concretan en la juventud, ciudad, Barcelona y movilidad.

11. ¿Cómo gestionar la identidad de la marca CUPRA? Se intenta unir, ¿y dar una visión que son la misma empresa, o se separa completamente?

Hasta 2018 CUPRA era la versión de alta gama deportiva de SEAT. La compañía decide que CUPRA debe desanclarse de SEAT y crear una marca independiente con entidad propia . Se tuvo que posicionar el producto y darle una imagen. Así que, CUPRA se ubica entre el *Mass market*, que es lo que abarcaría SEAT y el *Premium market*, que es lo que cubriría Audi, BMW etc. CUPRA está en medio, es decir, un coche que distingue al conductor que lo lleva, pero que al mismo tiempo no destaca ni demuestra su poder adquisitivo

SEAT y CUPRA Comparten estructuras, pero los equipos de comunicación, márketing y relaciones internacionales son distintos. “*One Company two brands*”

Podríamos hacer una analogía con Inditex. Así que ZARA equivaldría a SEAT y CUPRA correspondería a Massimo Dutti.

Conexión con la cultura catalana

12. Barcelona, como ciudad de inspiración para SEAT para reconfigurar su identidad. ¿A qué se debe?

Barcelona es la ciudad donde nació la marca y se quiere seguir mantenido una relación estrecha con la ciudad.

Barcelona es una metrópoli muy moderna, es un hub tecnológico de primer orden y paradigma de arte urbano y creatividad. Todas estas cualidades la hacen muy interesante. Así que cuando nos acercamos y conectamos con Barcelona adquirimos todos sus valores.

Queremos compartir la preocupación de la ciudad con la movilidad por eso pretendemos mover a la gente, ya sea con los vehículos eléctricos, con la

micromovilidad, pero mover hacia delante de una manera fácil “we make mobility forward easy”.

13. ¿Qué papel ha jugado el branding en la percepción de la marca, y por tanto en su imagen corporativa? ¿El caso de CASA SEAT es un Brand experience, en este sentido que otras acciones se han llevado a cabo?

Casa SEAT es un regalo para SEAT y para la ciudad de Barcelona. Está relacionado con la imagen, con el *likeability* y el *awerness* sobre todo. Ofrecemos cultura gratuitamente. Si una persona está entre escoger la moto de SEAT y una eCooltra, que escoja la de SEAT porque el otro día fue a un concierto en casa SEAT. Tenemos que ser coherente con lo que decimos y lo que somos. Casa SEAT es pionera en el diseño, SEAT también, casa SEAT está en Barcelona, SEAT *is created in Barcelona*.

Relación con otros valores intangibles

Cultura

14 ¿Cuál es el principal objetivo de SEAT?

El objetivo que se ha marcado la compañía es identificar cuál es la cultura deseada y cómo hacer partícipes de la misma a todos los miembros de la empresa.

15. En 2019 arrancó el ambicioso proyecto de cambio cultural, Cooltura, ¿en qué consiste este cambio?

El proyecto de cambio cultural ha significado una revolución en la compañía. Se pensó que la cultura empresarial de SEAT había quedado un poco desfasada y los cambios en la industria automovilística exigían de un replanteamiento en este aspecto de este valor intangible. Así que en el 2019 se inicia el proyecto con una proyección que culminará en el 2025.

A este proyecto cultural lo denominamos Cooltura y se sustenta en tres estrategias el atrevimiento, la diferencia y la cooperación.

Imagen

16. ¿Qué imagen quiere dar SEAT a la población?

La imagen que pretende transmitir SEAT a la sociedad es la de una empresa que apuesta por la innovación, que no teme el riesgo, que asume el compromiso con el medioambiente y que cree en la integración de todas las personas en la sociedad. Estos principios de SEAT están vinculados, como no puede ser de otra manera, al imaginario dictado por el Grupo Volkswagen en el que la responsabilidad, la honestidad, la innovación, la diversidad, el orgullo, la solidaridad y el compromiso son insignia de la entidad. De todas maneras, la empresa SEAT se diferencia de las otras del Grupo en que se percibe como una marca más joven y atrevida.

17. ¿Es difícil mantener la consistencia de la marca en países tan diferentes donde operan? ¿Cómo se consigue? ¿Se intenta ofrecer la misma imagen, o ésta está adaptada?

La consistencia de la marca es una prioridad para SEAT. Se han diseñado un conjunto de medidas destinadas a velar por la estabilidad de la marca. Se pretende que haya una cohesión discursiva y de acción. Por esa razón se programan reuniones periódicas con todo el personal que forma parte de los equipos de comunicación de los diferentes países, presididas por el *headquarter* de la compañía en Martorell. También se organizan los *training events*, eventos destinados a la formación profesional internacional. Y, en definitiva, se lleva a cabo una intercomunicación racional que contribuye a unificar tanto lo que se dice, como lo que se hace.

A pesar de todo, es importante destacar que cada mercado tiene sus peculiaridades y diferencias que deben ser respetadas y así lo hace la compañía. Hay un intercambio fluido de ideas entre los distintos territorios y se hace partícipe a todos de las grandes decisiones empresariales.

RSC

18. Las distintas acciones de RSC que lleva a cabo SEAT, ¿están enfocadas a una revalorización de la imagen? ¿Están centradas también en la ciudad de Barcelona?

SEAT infiere la Responsabilidad Social Corporativa como un compromiso global hacia sus trabajadores. La empresa brinda a sus empleados un ambiente de trabajo positivo, correcto y plural para que los trabajadores se sientan parte de la empresa y compartan los intereses y la política de la misma.

Por este motivo, SEAT tiene como objetivo estratégico la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres. Además, se ha ampliado con un documento de prevención de la violencia contra las mujeres.

Asimismo, la compañía cuenta con un Centro de Atención y Rehabilitación Sanitaria (CARS) para sus asalariados.

Igualmente, dispone de programas de enseñanza dirigidos a los jóvenes talentos y ofrece cuatro Módulos de Grado Superior de Formación Profesional. Además de poseer una Escuela de Aprendices.

La Pandemia del COVID-19 ha supuesto para SEAT un nuevo desafío y compromiso social. Debido a la escasez de mascarillas quirúrgicas y respiradores, se habilitó una línea de montaje para fabricar estos materiales tan imprescindibles para la lucha contra el Coronavirus.

6.2 ANEXO 2: Transcripción *focus group*

Preguntas para las personas con SEAT:

1. ¿Cuánto hace que tenéis un SEAT?

J.C: La meva família té un SEAT des de fa 10 anys

J.P: Fa 18 anys que a cas tenim un cotxe de la marca SEAT

M.P: A casa hi ha un SEAT des de fa 6 o 7 anys i jo en tinc des de fa 5 anys

2. ¿Qué es lo que más os gusta de la marca SEAT?

M.P. El que més m'agrada és la fiabilitat. Ho dic pel meu i pel que he sentit, és un cotxe que dóna molt pocs problemes. Les úniques avaries que jo he tingut són canvis de corretja i coses així, però motor i avaries importants no és normal que aquests cotxes tinguin.

J.C. Subscriu el que ha dit el Martí i a més afegiria que és un cotxe que el fabrica una empresa espanyola.

J.P. També estic d'acord amb el que s'ha dit i el que a mi m'agrada és el seu dinamisme i esportivitat. I la seguretat que dóna el saber que la marca SEAT pertany al grup Volkswagen que aporta al cotxe el prestigi d'aquest gran grup automobilístic.

3. ¿Qué es lo que menos os gusta de la marca SEAT?

M.P. Jo no sabria dir quina cosa no m'agrada en absolut del meu cotxe.

J.P. Potser la falta d'exclusivitat. Molta gent té un SEAT, es veuen mols circulant per les ciutats, per les carreteres. El teu cotxe és un més d'entre els moltíssims que són iguals. Es a dir, que el que menys m'agrada és la manca de diferenciació que sentiries en conduir un Lamborghini, per exemple.

J.C. Potser el logotip. Jo crec que l'haurien de canviar.

Moderadora: Han canviat el logotip no fa gaire. Abans era platejat i les lletres vermelles i ara és tot negre.

4. ¿Crees que a más personas le gustaría tener un SEAT?

M.P. Jo crec que la marca SEAT és molt recomanable. És una marca que té moltes gammes, amb un nivell de fabricació prou acceptable

J.C. Jo també el recomanaria perquè té bones prestacions, bons equipaments i amb un preu raonable.

Preguntas generales:

5. ¿Qué es lo primero que piensas cuando ves un coche SEAT?

H.R. Tot el món sap com és un SEAT, és una marca molt recognoscible, molt diferent i identificació fàcil

J.P. Jo el veig urbà. Amb aquesta connexió amb la ciutat.

H.R. És un cotxe jove. Molts dels meus amics han començat a conduir amb un SEAT Ibiza, SEAT León

6. ¿Qué crees que es lo que hace que el producto te provoque ese sentimiento?

C.N. El temps que fa que es veuen per la ciutat i la quantitat et fa pensar que és una bona marca, fiable i moderna.

J.C. Els nous Ibiza se'n veuen molts i conduïts per gent jove. Jo crec que molta gent que es treu el carnet es compren el nou Ibiza perquè té un preu assequible, és fiable i la gent té bones referències.

M.P. Fa trenta anys que estan fent cotxes bastant moderns i urbans i ahora assequibles i ha canviat el *target* en sí perquè la gent jove de fa 30 anys ara tenen 50 o 60 anys han seguit mantenint el *target* i ha sabut adaptar-se i això fa que la imatge de marca tingui un punt cultural.

C.M. I en aquest sentit és molt el boca orella. “M’acabo de comprar un cotxe, és el SEAT va molt bé, és molts segur, és assequible respecte al preu”. És per això pel que es veuen molts SEAT conduïts per gent jove.

J.C. El meu pare tenia un Ibiza i fa uns anys es va comprar un Alhambra. Va canviar de gamma, però va mantenir la marca.

7. ¿Con qué valores identificas la marca SEAT? ¿O con qué valor distinguirías a la marca SEAT de otra marca de coche?

J.P. Crec que els valors que identifiquen la marca són la fiabilitat, la practicitat i la simplicitat.

C.N. És un cotxe assequible però modern.

C.M. És un cotxe de qualitat a preu barat. La relació qualitat preu és molt bona.

J.P. També es pot ressaltar el valor de solidaritat. Durant la pandèmia Com tenen una bona infraestructura han fet respiradors i mascaretes.

8. ¿Sabéis que hacen en CASA SEAT?

H. R. Crec que fan presentacions dels nous models de la marca.

M.P. Crec que funciona com l’antiga Estrella Damm. Un espai per fer presentacions de productes, conferències, concerts.

J.P. Responsabilitat social corporativa. És un espai multifuncional on es poden celebrar exposicions, conferències i actes diversos no només de la marca sinó que presten l’espai a altres organitzacions per fer tot tipus d’actes.

9. ¿Habéis cogido alguna e-Scooter de SEAT por Barcelona?

C.N. No l’he agafat perquè no sabien que existia.

M.P. Jo sí que sabia de la seva existència, però no l’he agafat

10. ¿Si piensas en el un SEAT Ibiza de hace unos 10 años con el SEAT más actual, ha cambiado tu concepción respecto a años anteriores? ¿Has notado alguna diferencia, aparte de una cuestión más estética?

J.C. Sí. Vist en perspectiva abans SEAT no el veies com a mal producte encara que tenia un “puntillo” “cutre”, no dolent del tot, però per sota de la mitjana. Ara ha canviat la imatge.

M.P. Sí ha canviat sobretot amb el CUPRA que patrocina el Barça.

C.M. S’han sabut adaptar bé als canvis i han sabut treure bons cotxes

C.N. El que han fet és un pla a llarg termini de canvi general d’imatge que implica tot, des de la marca en sí, els dissenys del producte, els esports que patrocina perquè, al final, la marca es relaciona amb els esports populars, de la gent jove.

J.P. Hi ha hagut un reposicionament i també, respecte a l’ esportivitat, el fet de promocionar diferents esports ha proporcionat un volar esportiu a la marca.

J.P. Un altre aspecte important és la connectivitat, la incorporació del Appel Car play fa al cotxe més urbà.

M. Sí de fet van ser el primer en incorporar las aplicaciones mòbils, com al Weze, al cotxe.

11. ¿Os comprarías ahora un SEAT?

J.C. Sí, jo crec que és una bona marca.

C.N. No, perquè a mi m’agraden els cotxes com a hobby i SEAT és un cotxe d’ús. Jo en aquests moments si em comprés un cotxe seria un d’antic.

12. ¿Conocéís la marca CUPRA? ¿Qué sabéis de ella?

J.C. Abans no era una marca independent de SEAT, era la denominació dels models esportius. Però ara més per estratègia de màrqueting que per una altra cosa, han decidit que CUPRA sigui una marca independent. Però, al final, no deixa de ser el model esportiu dels models de SEAT.

J.P. El que fan es segmentar encara més aquest sector que per ells no estava explorat. El seu *target* era la classe mitja i ara volen arribar a una classe social més exclusiva.

C.M. CUPRA forma part de SEAT

Moderadora: Moltes gràcies per participar.

6.3 ANEXO 3: Visita a CASA SEAT



Figura 27. Decoración pictórica en CASA SEAT.
Fuente: elaboración propia

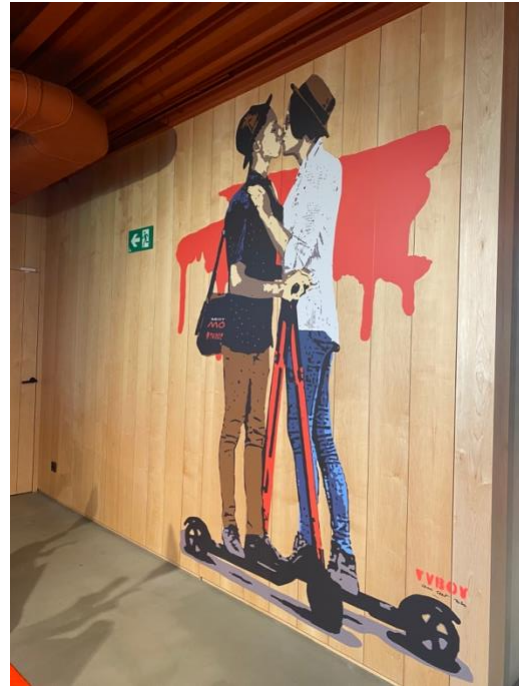


Figura 28. Pintura urbana en CASA SEAT.
Fuente: elaboración propia



Figura 29. Decoración escultórica en CASA SEAT.
Fuente: elaboración propia



Figura 30. Espacio abierto y mobiliario con tonalidades naranjas. Fuente: elaboración propia

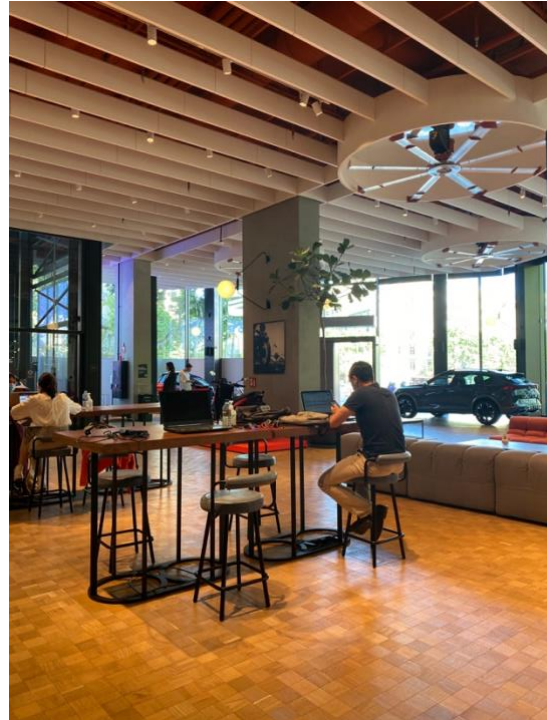


Figura 31. Espacio abierto con decoración en tonos grises. Fuente: elaboración propia



Figura 32. Escaleras en tonos naranjas. Fuente: elaboración propia

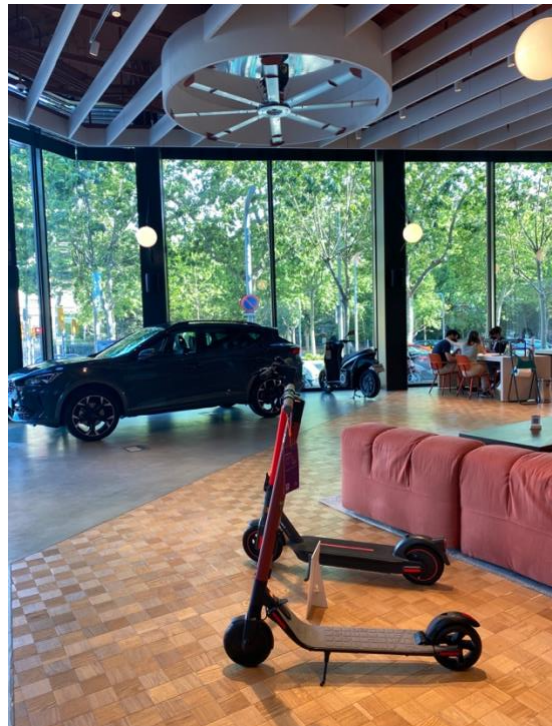


Figura 33. Exposición de SEAT MÓ. Fuente: elaboración propia



Figura 34. Sala de exposiciones y conciertos.
Fuente: elaboración propia



Figura 35. Luces de tonalidades rojas. Fuente: elaboración propia

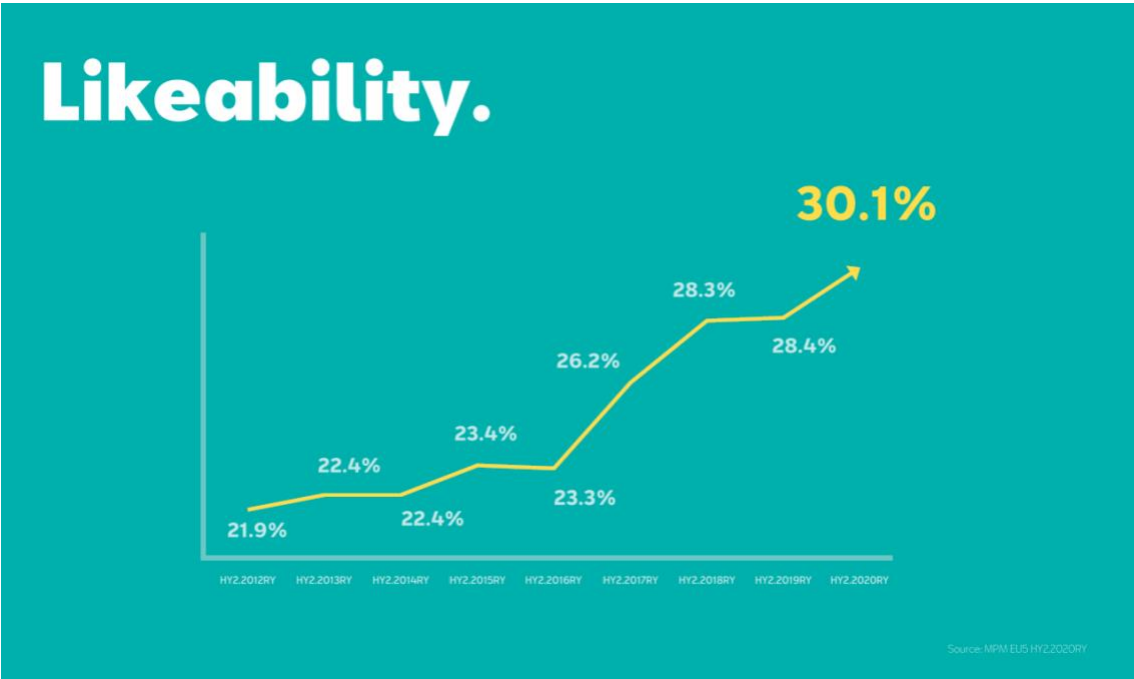
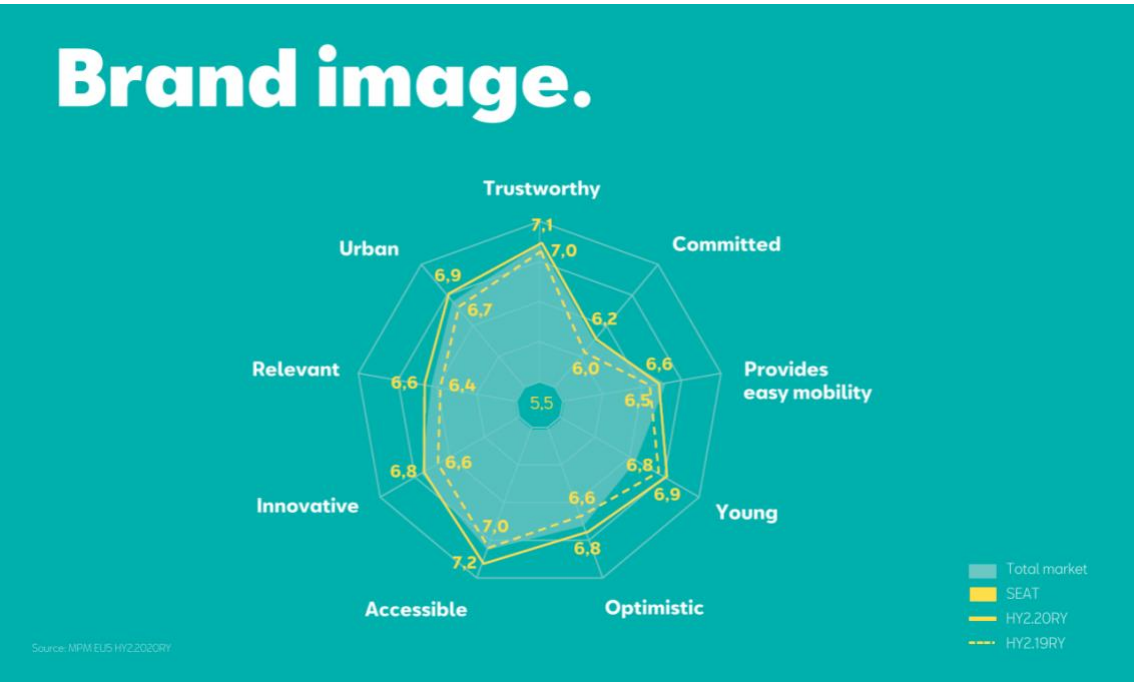


Figura 36. Exposición del Fiat 124 Spider. Fuente: elaboración propia



Figura 30. Exposición del SEAT 600. Fuente: elaboración propia

6.4 ANEXO 4: Material proporcionado por la empresa SEAT



LIVE BOLDER, LIVE BETTER.

*Dare to take action.
Be open for new and brave decisions.*

*Aim for positive transformation.
Spread a spirit of progress and improvement.*

VISION

Making moving
forward easy.

REASONS TO BELIEVE

Confident style, fun
to drive & accessible
progressive mobility.

BRAND STATEMENT

We believe that
optimism and boldness
bring positive
transformation to
people's lives.

CULTURE TERRITORY

Music connects us.
Soundtracks, local
activations & best in
car sound experience.

VALUES

BOLDNESS

OPTIMISM

OPENNESS

TONE

POSITIVE

ENERGETIC

UNEXPECTED

BOLD NESS

Striking design &
experience inspired by the
exuberance and creative
energy of Barcelona.

OPTI MISM

Positive and Inspired.
Determined to make the
best of everyday.

OPEN NESS

We welcome all.
Inclusivity not exclusivity.
Our minds are open to
new people and new
experiences.

**A young urban brand,
“Created in Barcelona”
that enables
people and cities
to move in
a better way.**

