

**La Asesoría y Consultoría. Creación de una  
Empresa para el Manejo de  
La Imagen Corporativa.**

**Luis Alfonso Montes Idárraga**

**Universidad de Manizales  
Facultad de Comunicación Social y Periodismo  
Campo de la Comunicación Organizacional  
Manizales  
2006**

**La Asesoría y Consultoría. Creación de una  
Empresa para el Manejo de  
La Imagen Corporativa.**

**Luis Alfonso Montes Idárraga**

**Trabajo de grado para optar al título de  
Comunicador Social y Periodista.**

**Director  
Jorge Iván Jurado Salgado  
Administrador de Empresas  
Magíster en Administración**

**Universidad de Manizales  
Facultad de Comunicación Social y Periodismo  
Campo de la Comunicación Organizacional  
Manizales  
2006**

**Nota de aceptación**

---

---

---

---

---

---

---

**Firma del presidente del jurado**

---

**Firma del jurado**

---

**Firma del jurado**

**Manizales, 4 de Diciembre del 2006**

**AGRADECIMIENTOS:**

**Jorge Iván Jurado Salgado.**  
**Grupo humano Biblioteca Universidad de Manizales.**  
**Departamento de Investigaciones Facultad de**  
**Comunicación Social y Periodismo.**  
**A mi familia y amigos.**

## **Resumen**

La propuesta que se presenta tiene como fin la creación de una organización de Asesoría y Consultoría en comunicaciones, enfocada al desarrollo de la Imagen Corporativa para empresas y otras instituciones.

La puesta en marcha de la misma, se apoya en los principios de Direccionamiento Estratégico, en los aportes de teóricos y especialistas, y en estudios realizados acerca del tema. De igual forma, se busca establecer la pertinencia y la competencia que pueda tener con algunas de las empresas que ofrecen servicios de comunicación en Manizales.

La idea de reunir a un grupo interdisciplinario que esté al frente de la creación de herramientas y sistemas integrales de comunicación, con los requerimientos actuales en tecnología y en las últimas tendencias empresariales de alto rendimiento, surge por la necesidad de encontrar formas para interrelacionar los productos publicitarios corporativos, creando opciones para estructurar o mejorar las actividades organizacionales de las instituciones como una fortaleza competitiva para el desarrollo de las mismas.

## ***ABSTRACT***

The proposal that is presented has as end the creation of an organization of Assesses and Consultant in communications, focused al development of the Corporate Image for businesses and other institutions.

It is set in motion of the same one, is supported in the principles of Strategic Addressing, in them contributes of theoreticians and specialists, and in studies carried out about the theme. Of equal form, is sought to establish the relevance and the competence that can have with some of the businesses that offer services of communication in Manizales.

The idea to meet to a professional group that be al front of the creation of tools and integral systems of communication, with the present requests in technology and in the last business tendencies of high performance, arises for the need to find forms to interrelate the corporate advertising products, creating options for structure or to improve the activities organizational behavior of the institutions as a competitive fortress for the development of the Same.

## **CONTENIDO**

<b>Introducción</b> _____	<b>10</b>
<b>Justificación</b> _____	<b>12</b>
<b>Objetivos</b> _____	<b>14</b>
<b>Objetivo General</b> _____	<b>14</b>
<b>Objetivos Específicos</b> _____	<b>14</b>
<b>Planteamiento del problema</b> _____	<b>15</b>
<b>Preguntas de Investigación</b> _____	<b>17</b>
<b>Pregunta General</b> _____	<b>17</b>
<b>Preguntas Específicas</b> _____	<b>17</b>
<b>Diseño Metodológico</b> _____	<b>18</b>
<b>Antecedentes</b> _____	<b>23</b>
<b>Marco Teórico</b> _____	<b>27</b>
<b>Las Organizaciones</b> _____	<b>27</b>
<b>Formación de las empresas</b> _____	<b>27</b>
<b>La Comunicación como proceso esencial</b> _____	<b>30</b>
<b>La Comunicación Organizacional</b> _____	<b>30</b>
<b>La Comunicación dentro y fuera de las organizaciones</b> _____	<b>31</b>
<b>Comunicación Interna</b> _____	<b>31</b>
<b>Motivación y Comunicación</b> _____	<b>32</b>
<b>Talento Humano</b> _____	<b>33</b>
<b>Flujos en la Comunicación</b> _____	<b>34</b>
<b>La comunicación dentro de la administración</b> _____	<b>35</b>
<b>Comunicación Formal</b> _____	<b>36</b>

<i>Comunicación Informal</i> _____	<b>37</b>
<i>La Identidad</i> _____	<b>38</b>
<i>La Identidad Corporativa</i> _____	<b>42</b>
<i>La Industria Vs la Ventaja Competitiva</i> _____	<b>44</b>
<i>Comunicación Externa</i> _____	<b>46</b>
<i>La Imagen Corporativa y sus aplicaciones</i> _____	<b>48</b>
<i>Principal activo de la empresa</i> _____	<b>48</b>
<i>Cinco Vectores de la Gestión</i> _____	<b>52</b>
<i>Funciones de la Imagen Corporativa</i> _____	<b>53</b>
<i>La Publicidad</i> _____	<b>54</b>
<i>Construcción de la Imagen</i> _____	<b>54</b>
<i>Medición de la Imagen</i> _____	<b>61</b>
<i>Posicionamiento y Clientes</i> _____	<b>63</b>
<i>Estrategia</i> _____	<b>64</b>
<i>Asesoría y Consultoría</i> _____ - _____	<b>65</b>
<i>Reseña Histórica</i> _____	<b>65</b>
<i>Naturaleza y objeto de la Asesoría y Consultoría</i> _____	<b>67</b>
<i>Relación Consultor Vs Cliente</i> _____	<b>70</b>
<i>El Cliente Vs La Asesoría</i> _____	<b>72</b>
<i>Papel del Asesor</i> _____	<b>74</b>
<i>Proceso de Asesoría y Consultoría</i> _____	<b>75</b>
<i>Gestión General</i> _____	<b>79</b>
<i>Creación de la Organización</i> _____	<b>82</b>
<i>Análisis de la vulnerabilidad</i> _____	<b>82</b>
<i>Matriz DOFA</i> _____	<b>83</b>
<i>Análisis e interpretación de la información</i> _____	<b>84</b>



<i>Plataforma estratégica</i> _____	<b>94</b>
<i>Definición de la estrategia comercial</i> _____	<b>97</b>
<i>Objetivos</i> _____	<b>97</b>
<i>Políticas empresariales</i> _____	<b>102</b>
<i>Portafolio de servicios</i> _____	<b>104</b>
<i>Competencia Directa e Indirecta</i> _____	<b>105</b>
<i>Conclusiones</i> _____	<b>107</b>
<i>Bibliografía</i> _____	<b>109</b>
<i>Anexos.</i> _____	<b>113</b>

## **1. Introducción**

El éxito en el funcionamiento y sostenimiento de la estructura organizacional, se debe en gran medida a la eficacia alcanzada por las dinámicas y procesos de comunicación interna y externa que deben ponerse en marcha por sus integrantes. Estas habilidades, competencias, y la capacidad para interactuar, son el mayor capital con el que cuentan las organizaciones. Si éstas no encuentran la forma eficaz para comunicarse entre sí, no podrá efectuarse un adecuado desempeño organizacional.

Para lograr estos objetivos es necesario implementar estrategias integrales, que generen cambios profundos reflejados en la Imagen Corporativa de las empresas, que en un entorno competitivo y cambiante, las motiva a permanecer actualizadas en herramientas y tecnologías de fácil aplicación.

La Imagen Corporativa se constituye en la mejor herramienta de proyección empresarial tanto interna como externa, y ésta es a la vez, columna vertebral del desarrollo organizacional que permite que las organizaciones continúen activas y competitivas.

En el departamento de Caldas y más específicamente en Manizales, existen diferentes organizaciones que prestan los servicios de comunicación (agencias de publicidad, empresas de medios, productoras de televisión ) pero éstas, no realizan una conexión entre uno y otro sistema mediático, es decir, que no se cuenta con un diagnóstico general de las necesidades de la empresa sino más bien, que se responde a una demanda particular que soluciona la campaña o estrategia de algún departamento específico, pero que muchas veces, no tiene que ver con los lineamientos propuestos por la administración o con los intereses de los propietarios y accionistas de la misma.

La creación de una organización que sirva de asesora y consultora en cuanto al manejo de la Imagen Corporativa, servirá para conectar y proyectar la misión de las organizaciones y de igual forma, cambiará el pensamiento de los integrantes de cada grupo interdisciplinario que ahora

encontrarán mejores herramientas para la puesta en marcha de sus metas. Con una Imagen pública o corporativa reestructurada, los nuevos grupos empresariales tendrán a disposición abundancia de productos portátiles, personalizados, estilizados y miniatura, que ahora permiten traspasar cualquier barrera y posicionar el estándar de su producción no sólo nacional, sino internacionalmente.

Tendrán también, una coherencia en su misión, visión y valores que generará entre sus miembros, ese sentido de pertenencia que adolecen en general las instituciones y que según Douglas McGregor<sup>1</sup>, un visionario que se adelantó en muchos de los conceptos que hoy maneja la administración, se ha tratado de aplicar dentro de la planeación estratégica y por desconocimiento, no han sido puestos en marcha.

En la actualidad, existe una tendencia a capitalizar el talento humano de cada organización, generando no sólo crecimiento, sino pertenencia y un excelente clima organizacional, que en sí, es la tarea fundamental de todas las empresas que se proyectan en este nuevo milenio y que desarrollando una clara Imagen Corporativa, sustentada y apoyada por las últimas técnicas, logrará una excelente proyección y eficacia en sus procesos.

---

<sup>1</sup> HEIL, Gary. BENNIS, Warren y STEPHENS, Deborah C. El Pensamiento Visionario de Douglas McGregor, Oxford University Press, México, 2002

## **2. Justificación**

Cuando se aborda el tema de La Imagen Corporativa de cualquier organización se plantean diferentes conceptos y puntos de vista que finalmente, constituyen la columna vertebral o permiten conocer el quehacer de la misma.

Según Joan Costa, "...Las ideas, normas y valores serán en sí la identidad de la organización y la forma como ésta, entre a analizar los agentes externos o su entorno, permitirá crear una línea directa y exitosa con el consumidor final y con la sociedad".<sup>2</sup>

Siempre que exista una empresa, corporación, institución o cualquier actividad económica o social, habrá detrás de ésta un grupo humano y éste a su vez, generará un impacto donde se encuentre. Se es el resultado de acciones y todas éstas, se van conectando con la actividad cultural. Sólo dependerá de cada uno de estos grupos permanecer acordes con los lineamientos de Imagen e ir evolucionando de acuerdo con los avances tecnológicos que mal que bien, han servido para facilitar y mejorar el acceso al torrente de información del que se dispone actualmente.

En muchos estudios acerca del tema de la Imagen Corporativa se han considerado diferentes puntos de vista y se ha teorizado buscando predeterminar las acciones o tareas a desarrollar. Pero en su gran mayoría, según lo afirma Marçal Moliné<sup>3</sup>, terminan constituyendo en interrelaciones o retroalimentaciones del entorno, que finalmente, moldearán y lograrán dar un criterio integrador y creativo, reflejado en una excelente Imagen pública.

Integrar los elementos o crear las herramientas y sistemas para alcanzar estos objetivos de Imagen Corporativa, es lo que pretende con la creación de una organización de Asesoría y Consultoría, encaminada a desarrollar coherencia a la hora de servir como puente entre los empresarios y los integrantes de las empresas, y a su vez, entre éstos y el consumidor final.

---

<sup>2</sup> COSTA, Joan La Comunicación en Acción. Informe sobre la nueva cultura de la gestión. Paidós PC Buenos Aires, 1999

<sup>3</sup> MOLINÉ, Marçal La Comunicación Activa. Ediciones Deusto, Barcelona 2003, p, 43

El trabajo de la Imagen Corporativa va mucho más allá de utilizar o desarrollar elementos publicitarios, que aunque constituyen una de las etapas, serán más bien, el resultado de un direccionamiento o estrategia que determinará tanto interna como externamente, la finalidad o razón de la Organización bien sea pública, privada o mixta.

Las empresas de publicidad en Manizales actualmente carecen de asesores competentes en asuntos relacionados con la Imagen Pública, y es precisamente a este renglón, al que se dedica gran atención, utilizando estrategias encaminadas a encontrar esa ventaja competitiva que hará una empresa, diferente de la otra y a una marca, más recordada que las demás.

### **3. Objetivos**

#### **3.1 Objetivo General**

Crear una organización de Asesoría y Consultoría para el manejo de la Imagen Corporativa, con el fin de motivar a empresas e instituciones a permanecer actualizadas en sistemas y herramientas de comunicación.

#### **3.2 Objetivos Específicos:**

**3.2.1** Describir la importancia de la comunicación en la configuración de la Imagen Corporativa.

**3.2.2** Definir la Asesoría y la Consultoría como estrategias empresariales de apoyo y acompañamiento para el desarrollo y la sostenibilidad empresarial.

**3.2.3** Identificar un contexto teórico y conceptual que permita comprender la dimensión de la Imagen Corporativa en las organizaciones.

**3.2.4** Definir las organizaciones como espacios humanos, sociales y tecnoeconómicos susceptibles de mejoramiento a través de la implementación de propuestas de Imagen Corporativa.

**3.2.5** Construir el proceso de Direccionamiento Estratégico de una empresa que brindará servicios de Asesoría y Consultoría.

#### **4. Planteamiento del Problema**

El éxito en el funcionamiento y sostenimiento de la estructura organizacional, se debe en gran medida a la eficacia alcanzada por las dinámicas y procesos de comunicación interna y externa que deben ponerse en marcha por sus integrantes. Estas habilidades, competencias, y la capacidad para interactuar, son el mayor capital con el que cuentan las organizaciones. Si éstas no encuentran la forma eficaz para comunicarse entre sí, no podrá efectuarse un adecuado desempeño organizacional.

Para lograr estos objetivos es necesario implementar estrategias integrales, que generen cambios profundos reflejados en la Imagen Corporativa de las empresas, que en un entorno competitivo y cambiante, las motiva a permanecer actualizadas en herramientas de comunicación.

La Imagen Corporativa se constituye en la mejor herramienta de proyección empresarial tanto interna como externa, y ésta es a la vez, columna vertebral del desarrollo organizacional que permite que las organizaciones continúen activas y competitivas.

En el departamento de Caldas y más específicamente en Manizales, existen diferentes organizaciones que prestan los servicios de comunicación (agencias de publicidad, empresas de medios, productoras de televisión ) pero algunas de éstas, no realizan una conexión entre uno y otro sistema mediático, es decir, que no se cuenta con un diagnóstico general de las necesidades de la empresa sino más bien, que se responde a una demanda particular que soluciona la campaña o estrategia de algún departamento específico, pero que en ocasiones, no tienen que ver con los lineamientos propuestos por la administración o con los intereses de los propietarios y accionistas de la misma.

La creación de una organización que sirva de asesora y consultora en cuanto al manejo de la Imagen Corporativa, servirá para conectar y proyectar la misión de las organizaciones y de igual forma, cambiará el pensamiento de los integrantes de cada grupo interdisciplinario que ahora

encontrarán mejores herramientas para la puesta en marcha de sus metas. Con una Imagen pública o corporativa reestructurada, los nuevos grupos empresariales tendrán a disposición abundancia de productos portátiles, personalizados, estilizados y miniatura, que ahora permiten traspasar cualquier barrera y posicionar el estándar de su producción no sólo nacional, sino internacionalmente.

Generalmente se presentan problemas para definir cuando es importante generar una Imagen corporativa para una campaña o un producto, así como establecer el alcance de la Imagen pública de la empresa, su preparación y mantenimiento. Para esto, se incluyen los conceptos y los pasos a seguir en cada caso.

Dentro de los apartes que se desarrollan, se tienen tres frentes claramente definidos: La Asesoría y Consultoría, La Imagen y las Organizaciones. En esta última etapa, se hace un recorrido por las diferentes estrategias comunicativas que son utilizadas para el posicionamiento y prestigio de las organizaciones.

Como parte final se realiza un diagnóstico con algunas de las empresas de Manizales, para determinar la necesidad de crear una organización para la Asesoría y al Consultoría para el manejo de la Imagen Corporativa.



## **5. Preguntas de Investigación**

### **5.1 Pregunta General**

¿Cuáles son los referentes teóricos y empíricos que sustentan la creación de una organización de Asesoría y Consultoría para el manejo de la Imagen Corporativa en la ciudad de Manizales?

### **5.2 Preguntas Específicas**

- ¿Qué tipo de herramientas o sistemas de comunicación facilitan la proyección de la Imagen Corporativa de empresas e instituciones?
- ¿Cuáles son los enfoques de direccionamiento estratégico que permiten estructurar programas de capacitación, dirigidos a los clientes internos para el mejoramiento de la Imagen Corporativa de empresas e instituciones?
- ¿Cuáles son los elementos requeridos para la construcción de Imágenes Corporativas coherentes con la naturaleza y los propósitos de la organización?
- ¿Cómo utilizar las herramientas o sistemas de comunicación para el desarrollo y soporte de la Imagen Corporativa en un enfoque del Direccionamiento Estratégico?

## **6. Diseño Metodológico**

Por las características del trabajo al proponer la creación de una empresa de asesoría y consultoría en Imagen Corporativa, la metodología utilizada se sustenta en los planteamientos teóricos y empíricos del direccionamiento estratégico en enfoque cultural.

Se trata de describir las características sociales y empresariales de la ciudad para desde un análisis crítico, proponer la creación de una empresa que responda a las necesidades de las organizaciones en lo referente a la Imagen Corporativa. Todo lo anterior teniendo en cuenta los complejos escenarios empresariales donde se conjugan los argumentos productivos con los culturales, puesto que la existencia y sostenibilidad de las organizaciones, sólo es posible si se inserta en un sistema cultural más amplio.

En coherencia con lo planteado, desentrañar y representar la Imagen Corporativa de una organización, implica para los asesores y consultores comprender su dinámica, ubicar los puntos de intervención y trazar un plan que sea pertinente con el sector industrial propio. Por lo tanto, la metodología propuesta en el direccionamiento estratégico permite la construcción de un escenario que se integra al sistema social, lo estudia y se atreve a formular soluciones de intervención, y adicionalmente, las aplica mediante las figuras de la asesoría y la consultoría.

### **6.1 La metodología propuesta comprende los siguientes momentos:**

- Análisis de contexto: logrado a través de la revisión teórica, documental y la contrastación empírica.
- Consolidación de los conceptos clave: comunicación, Comunicación organizacional, Identidad, Imagen, Asesoría, Consultoría, Imagen Corporativa, Organizaciones y Direccionamiento Estratégico.

- Evaluación de medio: aproximación a las características de las organizaciones existentes que tienen similar objeto social y reconocimiento de sus productos, servicios y ventajas competitivas. Utilizando la matriz DOFA.
- Consulta sobre el mercado potencial de los productos y servicios.
- Formulación de la Misión del negocio.
- Formulación de la Visión del negocio.
- Determinación de los valores.
- Definición de los objetivos estratégicos del negocio.
- Formulación de las estrategias.
- Formulación de los planes (Actividades, recursos, tiempo, responsables e indicadores).
- Mecanismos de evaluación y control

## **6.2 Técnicas**

Con el propósito de conocer los referentes teóricos y conceptuales que sustentan la Imagen Corporativa, se utilizaron las siguientes técnicas:

### **6.2.1 Revisión bibliográfica**

Para lograr una mayor compenetración y acercamiento al tema de la asesoría y consultoría en la imagen corporativa, se tienen en cuenta a los más representativos autores, quienes a través de la experiencia y el manejo de estos temas, han demostrado la forma idónea para la realización de la misma.

Se tienen en cuenta libros en español y algunos publicados en inglés.

### **6.2.2 Búsqueda de tesis de grado, referentes a cada uno de los tópicos temáticos**

Primero se realiza una búsqueda en algunas universidades del país por medio de la Internet, para establecer la cantidad de trabajos realizados en Asesoría y consultoría, así como los realizados en Imagen Corporativa.

Después de tener una base de datos considerable, se fracciona el contenido buscando aquellos trabajos que tienen relación con Asesoría y consultoría en Imagen, comunicaciones y algunos de telecomunicaciones.

Se visitaron algunas universidades en Bogotá (Pontificia Universidad Javeriana, Universidad de la Sabana y La universidad Nacional.) con el fin de encontrar los resúmenes y material utilizado en el trabajo.

### **6.2.3 Encuesta a empresarios para conocer su opinión sobre el negocio.**

La función principal de esta herramienta de medición, es establecer la pertinencia que tienen los presidentes y gerentes, de algunas de las grandes empresas que funcionan en Manizales, con relación al manejo de la Imagen Corporativa, presupuesto que se asigna y los alcances de la misma en los últimos dos años. De igual forma, se plantea la importancia que tendría para ellos, la contratación de los servicios de una empresa en Asesoría y Consultoría en Imagen Corporativa, para llevar a cabo la implementación de cambios en sus sistemas o herramientas de comunicación.

Por las características del trabajo de investigación y teniendo en cuenta que los servicios de asesoría y consultoría en imagen corporativa, son demandados por organizaciones empresariales medianas y grandes, se decidió hacer un pilotaje a siete empresas ubicadas en la ciudad, donde estuvieran representadas la industria y el sector servicios, y el ámbito de actuación: regional, nacional e internacional.

A juicio del investigador y sustentado en los planteamientos de la estadística, el tipo de muestreo es probabilístico por conveniencia, y las condiciones definidas para la inclusión de los elementos fueron las siguientes:

- Empresas reconocidas en la región por sus aportes al desarrollo empresarial.
- Impacto en mejoramiento de las condiciones de vida personal, comunitaria y social.
- Participación en eventos culturales, deportivos y sociales en la región, trascendiendo los límites y alcanzando impactos nacionales e internacionales.
- Con una existencia mínima de 10 años en la región.
- Con políticas definidas de imagen corporativa.
- Con recursos destinados a la consolidación o reestructuración de su imagen corporativa.
- Con sistemas de información actualizados.
- Representación de entidades de naturaleza privada, pública o mixta.
- Con resultados financieros y balances sociales positivos.

Las condiciones estipuladas se convirtieron en criterios técnicos y su propósito fue describir la dinámica de la imagen corporativa en empresas que la han asumido como un eje estratégico de su desarrollo. Se trato entonces, de definir el sector industrial de la imagen corporativa, identificar lógicas de acción y de actuación, enlazar los diferentes actores vinculados y sobretodo, develar formas de acción y de actuación.

Con base en las prácticas y rutinas encontradas, el investigador proyectará los hallazgos para elaborar propuestas abarcadoras e integrales que estén al alcance de todas las organizaciones empresariales de la región y del país. En síntesis, se buscó conocer el mercado para ofrecer servicios que permitan a medianas y pequeñas empresas

ingresar al mismo, por la vía que determina la Imagen Corporativa.

**EMTELSA: Juan Manuel Llanos. Economía Mixta Empresa de servicios públicos**  
**CORPOCALDAS: Eliana Giraldo Hurtado. Empresa del Estado servicios públicos**  
**HOSPITAL INFANTIL: Juan Carlos Alzate. Empresa privada. Servicios de salud**  
**CÁMARA DECOMERCIO: Gildardo Armel Arenas. Economía mixta. Empresa de servicios**  
**MABE: Néstor Villadiego. Multinacional de productos**  
**DELIMA MARSH: Luis Migue Mejía. Multinacional, Empresa aseguradora**  
**GENSA S.A.: Jaime Antonio Osorio Economía mixta. Administradora de servicios eléctricos.**

#### **6.2.4 Aplicación de los pasos propuestos por el direccionamiento estratégico**

Para este punto se analizan los referentes teóricos (Gerencia Estratégica. Serna, G. Humberto), ejemplos de otras organizaciones (Procter & Gamble, Hall Mark, Suramericana, Micomex, Etc.) y aportes de trabajos realizados acerca del tema (Joaquín Urrea Arbeláez, MBA)

## **7. Antecedentes**

La globalización de los mercados, la ascendente producción de manejo de información y la progresiva generación de nuevos conocimientos, son apenas algunos de los factores que inciden y configuran, el cambiante entorno, de cara al cual hacen frente las organizaciones en un mundo dinámico, cambiante y competitivo.

Este hecho, sitúa a la comunicación en un lugar privilegiado en todo el entramado organizacional, posibilitando acciones eficaces y oportunas, a través de mecanismos y sistemas de adaptabilidad, que si son utilizados correctamente y con la aplicación de tecnología de punta, lograrán el objetivo de crear una personalización y prestigio de las empresas e instituciones.

Toda esta serie de circunstancias hace que las organizaciones tiendan a volverse flexibles o dúctiles, en cuanto a los parámetros por los cuales rigen sus decisiones, cambiando esos antiguos lineamientos de dirección y algunas de las estrategias corporativas que aunque funcionaron, ahora se muestran obsoletas y de poca aplicabilidad, frente a la velocidad con la que se mueven grupos empresariales y organizaciones alrededor del mundo.

De igual forma, estamos vivenciando un manejo poco claro en cuanto a la creación de sistemas de comunicación, que respondan con los requerimientos específicos de cada grupo empresarial. Esto se da, porque para algunos empresarios e industriales, es más importante responder con las metas económicas que desarrollar investigaciones de mercado, estudios de imagen y encontrar estrategias para el manejo de los clientes.

Por estas razones nace la idea de crear una organización que responda de manera coherente con las necesidades de evaluación, diagnóstico y producción que ofrezca sistemas mediáticos adecuados, que sirvan como repuesta a los actuales lineamientos donde sólo triunfa, aquel que desarrolle estrategias de mercado y busque una mejor proyección de la Imagen Corporativa tanto interna como externamente.

En la búsqueda de ejercicios académicos y empíricos se encontró que en distintas universidades del país, se han realizado trabajos orientados a conceptualizar y aplicar la asesoría y consultoría. Muchos de estos han sido enfocados al campo de la Imagen Corporativa, que aunque es un tema de reciente aplicación para las empresas, permite que estas logren redireccionar su quehacer.

Un ejemplo de lo descrito, es la propuesta de un plan de negocios para el Departamento de Ingeniería de Sistemas de la Pontificia Universidad Javeriana, dedicado a la prestación de servicios de Asesoría y Consultoría en Ingeniería de Sistemas. Este trabajo nace de la necesidad del departamento de ingeniería de sistemas de la Pontificia Universidad Javeriana y como propuesta de grado de Johanna Astrid Beltrán Guzmán<sup>4</sup>, con el fin de fortalecer la función y el servicio que docentes pueden presentar a entidades externas, bien sea públicas o privadas, mediante la realización de proyectos en su área del conocimiento, los cuales están en capacidad de desarrollar.

Para esto se propone la elaboración de un plan de negocios, que permitirá que el departamento cuente con una herramienta estratégica de comunicación tanto interna como externa, para la adecuación de estos servicios, aprovechando al máximo los recursos físicos, financieros y humanos con los que cuenta actualmente.

Para dar una muestra de la importancia de un departamento de comunicaciones y para sustentar la creación de una estrategia dirigida al desarrollo de la cultura organizacional interna de una empresa, se ha tomado como ejemplo, a partir de un diagnóstico realizado en la empresa AVESCOL Ltda.<sup>5</sup>, donde se platean la necesidad de un departamento de divulgación y medios, para dinamizar los procesos de comunicación dentro de una organización a través del diseño de estrategias participativas.

---

<sup>4</sup> **BELTRÁN**, G Johanna. Propuesta de un Plan de negocios para del departamento de sistemas Tesis de grado Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, 2000.

<sup>5</sup> **ARIZA R.**, María Teresa. Importancia de un departamento de comunicación para la creación de una estrategia en el campo organizacional Tesis, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, 1989.



La investigación que es realizada por estudiantes de la Universidad Javeriana, se elabora bajo los parámetros teóricos del estructuralismo funcionalista y las teorías administrativas del ambiente organizacional. Su propuesta teórica presenta un análisis crítico acerca de la importancia del departamento de comunicación en las organizaciones y la propuesta práctica, busca la creación, legitimación e institucionalización de dicho departamento. Según los autores, la cultura organizacional es el aspecto principal de una institución, porque determina la conducta de quienes hacen parte de ella en busca de un desempeño integral, además, le da sentido y permite conocer las prácticas culturales dentro de la organización.

Después del desarrollo de la propuesta de organización interna, la empresa logra un mejor clima interno, desarrolla nuevas herramientas de aplicación y alcanza nuevos niveles de productividad, asociados a la nueva forma de cooperación y búsqueda en común de un objetivo.

Para hacer una mayor claridad acerca de la importancia, a la hora de decidir a quien contratar para desarrollar cualquier proyecto, se trae como experiencia el trabajo realizado por estudiantes universitarios<sup>6</sup> quienes identificaron el análisis comparativo de dos modelos metodológicos y de proyección de la Imagen Corporativa, llevado a cabo por dos agencias de publicidad en diferentes circunstancias con respecto a dos entidades bancarias.

El fin de la investigación buscaba comprobar la importancia de una previa preparación y estudio a nivel estructural, en aspectos como comunicación, actividad económica y proyección de una excelente Imagen Pública.

Los autores se centraron en los lineamientos de Joan Costa y José María Doménech, concluyendo que hubo dos procesos de imagen con diferencias básicas de tipo metodológico y operacional, carentes de un modelo ajustable a cada organización. Como sugerencia, los autores opinan que la imagen de una empresa debe proyectarse de manera global a

---

<sup>6</sup> VAQUERO C., Claudia. Imagen Corporativa. Tesis de Grado Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, 1989.

partir de una investigación interna, externa y de identidad corporativa.

Como valor agregado, está la experiencia del investigador del presente trabajo como ejecutivo de cuenta y productor en una empresa de medios en la ciudad de Manizales, en servicios de asesoría y consultoría en sistemas y herramientas de comunicación. El desempeño en el cargo le permitió conocer la precaria organización interna de algunas empresas del sector de Caldas y la receptividad que tienen éstas, cuando se les ofrece soluciones tecnológicas efectivas, enfocadas y sustentadas en la aplicación y en los lineamientos de direccionamiento estratégico.

## 8. MARCO TEÓRICO

### 8.1 LAS ORGANIZACIONES

#### 8.1.1 Formación de las empresas y estructuración de las mismas

*La organización es un sistema que  
comprende el todo y las partes”<sup>7</sup>*

Actualmente se habla de organización en casi todas las actividades que realiza el ser humano. Es por consiguiente, un agregado de muchas cosas que se necesitan por naturaleza, para estar en relación con un entorno y que prácticamente, se es responsable de ese orden, que a dado lugar a la existencia de las sociedades y comunidades alrededor del mundo.

Para Peter Drucker, la organización “...es el fenómeno social más representativo de la era, que nos ha tocado vivir...”<sup>8</sup>. Se le considera fenómeno ya que en las actividades como familia, educación, relaciones sociales, trabajo o deporte, se tiene incidencia en el ámbito de la organización social y por ende, con la singularización de las culturas.

Etimológicamente el término organización viene del griego *organon*, que significa instrumento, éste a su vez, es un conjunto de diversas piezas combinadas adecuadamente para que sirvan en determinado objeto, en el ejercicio de las artes y los oficios.

Otro de los términos que sirven para complementar esta definición, es el de organismo: partes y funciones diversas, que se coordinan para desarrollar una tarea o fin específico. En general podría concluirse que organización es un conjunto de roles interrelacionados en los cuales incide un

---

<sup>7</sup> Gran Enciclopedia Ilustrada de Nuestros Tiempos. Art Blume Barcelona, 1997

<sup>8</sup> DRUCKER, Peter. La Gerencia en la Sociedad Futura, Editorial Norma Bogotá, 2002, p. 43

mecanismo de control y que conjuntamente, generan un resultado.

La interacción comunicativa o interpersonal, constituye la materia prima de la arquitectura organizacional. Es decir, de las relaciones en cuanto a las posiciones y funciones asignadas a los miembros o componentes de una organización: individuos, grupos, medios y procesos de producción, productos obtenidos y reglas generadoras de orden interno y externo. De tal forma, que la organización espera un comportamiento que trasciende la individualidad de esos miembros o componentes, para formar un todo integrado e interrelacionado.

Se puede ahora, partir desde el aspecto de la comunicación para encontrar esos lazos que son responsables de los escenarios de articulación social y de las diferentes formas de organización, entendidas como competencia propia del individuo e inherentes a su proceso vital. Competencia que puede ser enriquecida positivamente mediante diferentes estrategias o habilidades, que le permiten a los miembros de un determinado grupo laboral, asumir conciencia sobre su papel como constructores permanentes de mensajes, que tienen su origen en la historia personal, en valores sociales, en la construcción espiritual, en su relación con los diferentes hechos culturales y en la apropiación que tengan con su compromiso organizacional. Es una conciencia que le indica a cada empleado, que es un ser activo en los procesos de comunicación que protagoniza, en relación consigo mismo y con los demás seres que hacen su hábitat familiar, académico y laboral.

Otro de los significados que se aportan para fundamentar el término de organización, es el expresado por Annie Bartoli, quien afirma que es un "...conjunto estructurado de componentes e interacciones, del que se obtienen deliberadamente características que no se encuentran en los elementos que las componen."<sup>9</sup> Esto quiere decir, que las organizaciones son en sí, la suma de sus partes y que esto, las convierte en sistemas que tiene características y procesos propios como si fueran un organismo invisible,

---

<sup>9</sup> **BARTOLI**, Annie. Comunicación y organización. Barcelona, España, Ediciones Paidós, 1992, p, 19

inmerso en un entorno que se adapta y evoluciona a través de modificaciones permanentes.

Por otra parte, Eduardo Santono, define la organización como la "...coordinación racional de las actividades de un número de personas, para el logro de un propósito explícito o meta común, mediante la división del trabajo y de las funciones, con jerarquía de autoridad y responsabilidad"<sup>10</sup>. Lo que se quiere plantear con este postulado, es el tipo de relación entre individuos o grupos, para el logro de ciertos fines de acción coordinada de esfuerzos. Lo que se podría definir como una actividad sinérgica hacia una meta preestablecida.

En términos generales se puede caracterizar la organización por la existencia de una relación particular entre individuos, regida por normas compartidas y con roles definidos que permiten controlar y realizar las distintas actividades, que suponen además, la participación conjunta de un grupo de individuos que coordinan esfuerzos para el logro de una o varias metas compartidas.

Se debe resaltar que la organización, es como un sistema que contiene jerarquía de subsistemas en interacción, los cuales tienen límites definidos dentro de un sistema superior. Dentro de cada organización existen fuerzas sociales que le dan coherencia y permanencia como sistema, que a su vez, tendrán relación entre sus subsistemas, miembros y la misma organización como un todo, que tiende a un estado estable y a un balance de fuerzas relativamente permanente, tanto interna como externamente. Esto debe entenderse como un sentido dinámico, que genera cambios constantes.

El funcionamiento de la organización depende de la existencia de mecanismos de retroalimentación (feedback) que permiten regular la acción de los diferentes subsistemas y la interacción con el medio. Toda organización requiere además, subsistemas especializados que operen sobre distintos aspectos relativos a la información y a la toma de decisiones: recepción de informaciones provenientes del medio externo, detección de cambios en los subsistemas, procesamiento de la información, recepción y transmisión

---

<sup>10</sup> SANTONO, Eduardo. Efectos de la Comunicación. Bosch Casa Editorial, Quito, Ecuador, 1986, p, 373

relativa a procedimientos de control, decisión y producción, así como del almacenamiento de la información relevante.

## **8.2 LA COMUNICACIÓN COMO PROCESO ESENCIAL DEL SER HUMANO**

La comunicación no es una tarea opcional para el ser humano. Esta se da como resultado al pertenecer a un grupo cultural y como parte integrante de las sociedades. En consecuencia es un proceso esencial del hombre e inseparable de él. No comunicar, Imposible, se transmite con cada acción y se hace parte de un entorno del que se apropian costumbres y formas de vida.

Para Luis Sanz de la Tajada<sup>11</sup>, La comunicación es imprescindible e insustituible en el proceso de transmisión y expresión de la identidad institucional al servicio de la Imagen Corporativa de la empresa. Si no se dan estas condiciones, se creará una Imagen desfigurada que genera diferentes puntos de vista o estereotipos, que pueden causar confusión entre los públicos.

### **8.2.1 LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

Es un proceso de múltiples niveles de relación, precisamente porque está integrado por individuos en interacción que ocupan ciertas posiciones dentro de una estructura, cumplen y desarrollan metas u objetivos y operan en un ambiente físico que pertenece a un entorno cultural.

En la actualidad, la comunicación en las organizaciones es un importante campo de estudio de investigadores, teóricos y especialistas, debido a que las sociedades tienen que resolver problemas básicos de subsistencia, que sólo pueden darse gracias a procesos de comunicación y de cooperación. En tales procesos intervienen variables simultáneas tales como el contexto, los mensajes, códigos, experiencias pasadas y algunas de las dinámicas que son desarrolladas al interior de cada una de las organizaciones, que se constituirán como agregados culturales. Las personas

---

<sup>11</sup> SANZ, de la Tajada. Luis Ángel. Integración de la Identidad y la imagen de la empresa. Barcelona: Ed Esic, 1994, p. 145

pertenecientes a éstas, coordinan actividades para alcanzar objetivos comunes de cooperación, encaminados y direccionados para lograr una comunicación eficaz entre todos.

### **8.2.2 LA COMUNICACIÓN DENTRO Y FUERA DE LAS ORGANIZACIONES**

Independientemente del énfasis que tiene la comunicación en cualquier actividad dentro de una sociedad, ésta juega un papel primordial en el mantenimiento de la organización. Su funcionamiento es posible gracias a todos los procesos que se dan a lo largo y ancho de la misma, y a las actividades de productividad y eficiencia alcanzadas por sus miembros.

Como se ha establecido anteriormente, a la organización se le considera como un sistema, que comprende salidas y entradas en sus procesos y que así mismo, desarrolla actividades de comunicación interna y externa. La primera hace relación con la información que mantienen los miembros entre sí y la externa, a la que es difundida por sus miembros e interpretada por un entorno cultural. Ambos procesos son interdependientes y deben ser el resultado de una excelente comunicación organizacional, reflejados en su totalidad en una imagen pública o corporativa reputada.

### **8.3 COMUNICACIÓN INTERNA**

Una organización reúne a su interior, individualidades comprometidas por la consecución de un objetivo o meta en particular. La comunicación interna se entiende, como “...el conjunto de mensajes compartidos por los miembros de la organización en orden a conseguir una estabilidad. Es también, la interacción humana que se da dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas”<sup>12</sup>.

Esto quiere decir que los procesos de comunicación interpersonal, son el fundamento básico y que, sin estas relaciones no existiría la organización. Por tal razón, la

---

<sup>12</sup> PIÑUEL R. José L. Teoría de la Comunicación y Gestión de las Organizaciones. Mc Graw Hill, Madrid, 1997, p, 105

modificación de los patrones de interacción entre las personas, al mejorar las actividades comunicativas, tendrá efectos indiscutibles en la comunicación interna de las organizaciones. Su interés estará centrado en los procesos y subprocesos, por medio de los cuales, se procura que los miembros cumplan con las tareas encomendadas y en cómo esos canales de información, facilitarán los objetivos propuestos para el grupo.

Ahora bien, en cuanto a lo formal y lo informal de la comunicación, se puede decir que en la organización existen unas relaciones sociales producto de un plan formalmente establecido para alcanzar los objetivos propuestos. Dichas relaciones, son más de carácter racional, establecidas por los directivos o fundadores, quienes tienen unos objetivos propuestos, y reúnen a un grupo interdisciplinario para que a través de la cooperación, estos objetivos se logren.

Simultáneamente con estos procesos comunicativos formales, se da lugar a otros informales, donde tienen cabida aspectos de carácter afectivo y otros menos racionales. La comunicación informal involucra los rumores, suposiciones y las interpretaciones personales que continuamente se dan y que generalmente, no pueden controlarse.

### **8.3.1 MOTIVACIÓN Y COMUNICACIÓN**

Según Maslow<sup>13</sup>, las necesidades humanas están distribuidas en una pirámide, dependiendo de la importancia e influencia que tengan en el comportamiento humano. En la base de la misma, están las necesidades más elementales y recurrentes (fisiológicas y de seguridad), en tanto que en la cima, se hallan las más sofisticadas y abstractas (Autorrealización, autoestima, sociales).

La motivación según lo explica Idalberto Chiavenato<sup>14</sup>, se da en función de conceptos como fuerzas activas e impulsoras, traducidas como deseo y rechazo. El individuo desea poder, estatus y rechaza el aislamiento social y las amenazas a su

---

<sup>13</sup> ABRAHAM, H. Maslow. A Theory of Human Motivation. Psychological Review, 1943., p, 370

<sup>14</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Administración de los Recursos Humanos. Mc Graw Hill.,p, 68



autoestima, esta a su vez, motiva una acción determinada para alcanzar una meta o deseo adquirido.

Es quizás por esta razón que existe una complementación entre estos dos términos, ya que normalmente cuando nos comunicamos, estamos expresando sensaciones y es por medio de la comunicación verbal y no verbal, que creamos mensaje con el entorno.

La comunicación es la actividad humana por excelencia. Continuamente se comparten mensajes, con el entorno e internamente. Se tiene comunicación con todo cuanto nos rodea, de igual forma, hay relaciones con las diferentes partes de nuestra personalidad. Se perciben las demandas de nuestro entorno y se exterioriza las necesidades y frustraciones.

La comunicación tiene lugar a través de canales conscientes e inconscientes. Se hace uso consciente, cuando se transmiten mensajes intencionalmente a través de cualquiera de los canales habituales, verbales, escritos e incluso gestuales.

La comunicación subconsciente se transmite por vías de exteriorización que escapan al control voluntario del emisor de los mensajes. De esta forma, es fácil identificar cuando se está teniendo un feedback (retroalimentación) o por el contrario, se presentan fallas en la transmisión de los mensajes.

El sentido de la comunicación es la respuesta que obtenemos de nuestros interlocutores (Respuesta tanto verbal, como no verbal). El responsable de la interpretación del mensaje es por lo tanto, el emisor. Así la intención del emisor pueda ser una y, sin embargo, obtener una respuesta diferente a lo que esperaba o viceversa.

### **8.3.2 TALENTO HUMANO**

Para realizar un análisis de la importancia de uno de los mayores activos con los cuentan las empresas, es necesario que se establezcan planes con tasas de crecimiento o que se

creen bancos de personal disponible para responder al crecimiento y demanda organizacional.

Las organizaciones e instituciones estiman sus necesidades de personal a futuro, a fin de prepararse para llevar a cabo sus estrategias operativas. Este proceso puede realizarse de manera formal e informal, y en ocasiones es considerando por las posibles características de la oferta de trabajo. Actualmente el mayor capital con el que pueden contar las empresas, no es tanto de bienes de capital, sino más bien, el capital humano disponible.

### **8.3.3 FLUJOS EN LA COMUNICACIÓN**

Los flujos informales de comunicación, son aquellos generados por distintos miembros de la organización, que permiten que el intercambio de la información, sea más rápido y dinámico. En este tipo de flujo informal, los líderes de opinión juegan un papel importante porque dirigen y mantienen una actividad interactiva, donde el manejo laboral se ve demarcado por un proceso comunicativo claro y progresivo.

Sin embargo, este tipo de comunicación es nocivo para las organizaciones, debido a que si no hay un adecuado manejo de esta, se puede convertir en un canal de chismes y malos entendidos: esto crearía un mal ambiente, afectando cada una de las partes de la estructuración organizacional.

Entonces un liderazgo bien encaminado, donde el proceso de interacción sea grupal, permitirá que un líder, de manera informal y dinámica, impulse a todo un grupo para cumplir con las metas de la organización, esto se da por medio de la motivación considerada como: "...proceso de estimular a un individuo para que realice una acción que satisfaga algunas de sus necesidades y alcance alguna meta deseada por el motivador"<sup>15</sup>. Y la de participación, la cual es vista como "...El compromiso mental y emocional de una persona en una situación de grupo, que le anima a contribuir a la metas de

---

<sup>15</sup> CASTRO, S. Ana. Características de los flujos de Comunicación en las Organizaciones. Pontificia Universidad Javeriana, 1984, p, 53

éste, y a compartir las responsabilidades que implican la consecución de las mismas.”<sup>16</sup>

Como se ha podido constatar, este es un trabajo de cooperación que tiene excelentes resultados, si se logra los objetivos propuestos por la administración, pero direccionados al bien general de la institución y de sus miembros.

### **8.3.4 COMUNICACIÓN DENTRO DE LA ADMINISTRACIÓN**

Para lograr una buena comunicación y un adecuado manejo de la misma, es necesario seguir ciertos puntos clave, como los siguientes:

- **Obtención de la información necesaria:** este punto es vital para encaminar el proceso de comunicación por un buen canal. Es importante que la parte administrativa, la cual tiene a su cargo la dirección y manejo de la organización, esté capacitada para dar todo tipo de información y resolver cualquier inquietud que se presente entre los miembros del personal, para que ellos se sientan trabajando con una estructura clara y dirigida por personas idóneas que puedan producir y hacer desarrollar positivamente la organización.
- **Comunicación positiva:** la información e interacción dentro de la organización debe ser positiva y abierta. Ésta no debe remitirse a lo estrictamente necesario, sino que por el contrario, debe procurar que las novedades, sugerencias, y participación activa, sean el común denominador.
- **Plan comunicativo:** Si se quiere una comunicación efectiva, se debe trazar un plan donde se vean los aspectos que se van a tratar, y el modo como serán dados a conocer; esto con el fin de no perder detalles importantes en el momento de la transmisión, logrando

---

<sup>16</sup> Ibid

una comprensión clara y precisa de lo que se esté diciendo.

- **Desarrollo de la confianza:** Esta es imprescindible para evitar los malos entendidos y las desavenencias entre las áreas que componen una organización. La confianza en resumidas cuentas, da pie a un mayor entendimiento.

### 8.3.5 COMUNICACIÓN FORMAL

Aplicando lo anteriormente mencionado, se establece que la comunicación formal se da a partir de unas acciones directivas que buscan contribuir racionalmente a la eficiencia de la organización. En las empresas existen canales formales de comunicación interna, los cuales son requeridos para desarrollar las tareas productivas, coordinarlas y cumplirlas. Estos canales permiten la divulgación permanente a un grupo de colaboradores, que ven en ellos, herramientas facilitadoras de las actividades.

Dentro de la comunicación formal, existen otros subgrupos destinados a establecer los caminos expeditos y los debidos procesos administrativos.

- **Comunicación Horizontal:** Ésta se da entre los pares directivos y es la que más incidencia tiene por razones de jerarquía. Es importante que exista una clara posición frente a las decisiones que repercuten en toda la organización.
- **Comunicación Ascendente:** Ésta se da de colaboradores a directivos. Es importante porque debe revisar la calidad y la cantidad de la información, la frecuencia y la pertinencia con la que se aplican estos procesos internos.
- **Comunicación Descendente:** Presente entre directivos a colaboradores. Es necesario que se establezcan métodos a nivel interno, encaminados a la planificación, organización y participación de todos sus miembros.

Es fundamental que exista una comunicación informal, paralela con una formal, con el fin de que pueda encontrarse un balance, y para que sean tenidas en cuenta, las opiniones de los participantes. De lo contrario, es común encontrar los fenómenos del rumor, que lo único que hacen es desestabilizar el correcto funcionamiento de la organización.

### **8.3.6 COMUNICACIÓN INFORMAL**

Esta se basa en las relaciones interpersonales que surgen espontáneamente, sin objetivos muy definidos, y que van organizándose según las circunstancias del momento. Son el resultado de la permanencia en el mismo lugar de trabajo, intereses, afinidades y acciones de empatía, identificación de igual posición jerárquica en la empresa y en general, por cualquier razón de tipo informal o casual.

Por otra parte, muchas de las necesidades de los colaboradores de una organización son resueltas de manera informal, bien sea a partir de la iniciativa de directivos o de cualquiera de los otros miembros internos.

A través de la comunicación informal es posible saber o enterarse de lo que está pasando en un departamento específico o de cambios en la planta de personal, incluso, de decisiones de directivos que afectan a algunos miembros en particular.

Es una forma de comunicación más rápida que la formal y que además, crea grupos con intereses específicos, interpretaciones variadas y con puntos de vista encontrados.

Sin embargo, hay que tener en cuenta que aunque tiene sus aspectos positivos, puede también ser de carácter negativo o disfuncional. Los rumores basados en suposiciones pueden afectar seriamente a la institución y a sus miembros, dando lugar a informaciones inexactas o perjudiciales.

Para solucionar todos los inconvenientes surgidos a partir de hechos poco claros, las organizaciones deben contar con departamentos de comunicación bien establecidos, donde se cuente con herramientas de divulgación y de fácil comprensión por todos sus miembros. De igual forma, realizar reuniones frecuentes con todo el personal para

retroalimentar inquietudes y sugerencias, que tendrán que ser canalizadas o resueltas, utilizando cualquier tipo sistema de comunicación.

#### **8.4 LA IDENTIDAD**

La Imagen proviene de la siguiente dualidad: **Identidad versus Diferencia.**

Etimológicamente, identidad viene de ídem, que significa idéntico. La empresa debe ser idéntica a sí misma, tal como es, en su esencia, personalidad y valores.

Para Joan Costa<sup>17</sup>, el mercado, la sociedad, y el mundo en nuestra época saturada de comunicación, están insertos en un movimiento global-uniforme y homogeneizante, que tiende a suprimir las diferencias y las reabsorbe en el contexto de una identidad mayor; una identidad social que puede ser al mismo tiempo capitalista, tecnológica y masiva.

De esta forma, se va perfilando la dualidad que configura la constitución y posicionamiento de la imagen corporativa, dando valor o sentido a la identidad o caracteres que dieron origen a la empresa u organización, así como a la diferenciación que ésta tiene con su competencia.

La identidad de la empresa se concibe desde el mismo momento en que el emprendedor hace un diagrama de lo que será su proyecto. Según Joan Costa, "...los rangos distintivos que le son infundidos y definen su unicidad son la personalidad, la filosofía, el sentido del negocio, la capacidad emprendedora, los valores éticos y vocacionales. ...estos rasgos, son determinantes y están presentes en el espíritu fundador, en el hecho institucional, que es el acto de instituir, fundar con el ánimo de que la empresa sea duradera, tenga una continuidad y una línea propia y coherente de desarrollo. He aquí el espíritu institucional."<sup>18</sup>

En esencia cada especie y cualquier organización es única e irrepetible, y esta condición, le da las herramientas necesarias para acoplarse en un entorno social que complementará esta diferenciación, retroalimentándola para

---

<sup>17</sup> COSTA, Joan. Op. Cit., p, 144

<sup>18</sup> *Ibid.*, p, 144

bien o para mal. Lo que logre con esta proyección, se traduce como una representación simbólica, un nombre, unos códigos visuales, una determinada producción, un grupo objetivo, una ubicación estratégica, unos fines sociales o individuales.

Un Símbolo es entonces, un elemento sensible y convencional que está en lugar de otra cosa ausente y que permite que se identifique rápidamente. Cuando se tiene la imagen de una bandera o de un escudo, se puede leer o interpretar de dónde es su procedencia, de igual forma, cuando se maneja por las autopistas del mundo aún sin conocer el idioma o sus costumbres, es claro el significado de los colores en los semáforos o los iconos que representan las señales de tránsito. Esto reafirma algo, existe una universalización de signos y de códigos que es clara y que debe ser tenida en cuenta a la hora de crear la marca o esa distinción que le dará perpetuidad a la empresa u organización.

La marca es esa misma simbolización o elemento distintivo y único, que permite que se identifique rápidamente a algo o alguien. Cuando la imagen de un Puma reemplaza el nombre de una marca, se apuesta a una representación simbólica fuerte que es ratificada por la sociedad. Un boomerang reemplaza la marca de Nike y una calavera, representará una señal de peligro. Todos estos códigos los aprendimos y los reforzamos todo el tiempo y tarde o temprano, hacen parte de nuestros símbolos universales o convenciones internacionales.

Las antiguas culturas romanas son el embrión de la identidad gráfica corporativa que consistía en marcas que los alfareros inscribían en jarras y ánforas que contenían aceites, vinos y ungüentos que viajaban por la cuenca del mediterráneo a los países del norte de Europa<sup>19</sup>, al igual que otra cantidad de símbolos que darían paso a la escritura y a la naciente publicidad.

La identidad de una empresa también se sustenta con la parte lingüística, con el nombre. No es extraño que después

---

<sup>19</sup> **FERRER**, Eulalio Publicidad y Comunicación. Fondo de Cultura México, 2002, p,20

se asocie con un símbolo, pero el primer paso aún sin existir el desarrollo físico o la planta de trabajo, será la legalización de ese nombre que tendrá que ser también único e irrepetible. Los diseñadores gráficos pioneros de los programas de identidad corporativa, descubrieron que la identificación y la diferenciación, podrían convertirse en un sistema simbólico, exactamente gráfico y de fácil recordación, permitiendo que para muchas marcas como Coca Cola, la sola presencia de la botella, genere la marca de identificación o diferenciación.

Para cumplir con estas características será necesaria una identidad visual<sup>20</sup> cargada de singularidad, emoción y pregnancia, capacidad de ser recordada y de persistir en el tiempo en la memoria social y por consiguiente, deberá encontrarse el sustento gráfico o signo visual, al que llamaremos logotipo<sup>21</sup> que viene etimológicamente de logos: idea base, palabra, y también de tipo: tuptein o golpe con los que metalúrgicos en la antigüedad estampaban, grababan o acuñaban las medallas, monedas y que luego, darían paso en el renacimiento, a los tipos para la imprenta que devendrían en la escritura.

Algunos de los motivos principales del éxito en la identidad corporativa, tuvieron su impulso a raíz de varios factores emergentes según lo plantea Joan Costa<sup>22</sup> y pueden resumirse en la siguiente lista.

- La pérdida de sentido a algunos productos y servicios alternativos, en la medida en que devienen cada vez más indiferenciados.
- La explosión mediática y la difusión publicitaria como generadoras de notoriedad de las marcas y de las empresas

---

<sup>20</sup> COSTA, Joan. Op. Cit., p, 209

<sup>21</sup> FERRER, Eulalio. Op. Cit., p, 80

<sup>22</sup> Ibid., p, 150



- La necesidad de significación de las marcas, los productos, los servicios y las empresas, más allá de lo que son objetivamente.
- La irrupción de la economía de servicios, que no vende productos materiales sino bienes intangibles.
- La semantización creciente de todos los factores que entran en juego, tanto en la acción como en la comunicación.
- La globalización y su necesidad de una voz única, una imagen y un discurso.

Otro de los factores decisivos es la diferenciación icónica o identidad cromática.

La potencia identificadora de los colores es mucho mayor que la de los signos. El color es una sensación óptica pura que produce cambios en los estados de ánimo, en la percepción climática y en la velocidad de reacción de los seres humanos.

En el plano teórico el color se le había relegado a la psicología de la percepción o Gestalttheorie<sup>23</sup>, que alcanza sus mayores alcances en la época del renacimiento y después trasciende, a la fisiología, como una interpretación individual, o como la subjetivación del mundo visible. Todo lo que es visible hace parte de un universo de identidad y de imagen, y por consiguiente, se convierte en competencia visual y factor de diferenciación para la empresa, para la marca gráfica y para sus colores.

Como diría Joan Costa, “...La singularidad identitaria de la empresa es el valor diferenciador por excelencia. Es un supravalue porque genera otros valores como la personalidad distintiva y el estilo corporativo, cuya culminación práctica para el público es la imagen”<sup>24</sup>.

Vamos ahora a encontrar las funciones de la Imagen Corporativa y a destacar la importancia de cómo deben

---

<sup>23</sup> COSTA, Joan Imagen Global, Barcelona, Ediciones Ceac, 1987, p, 178

<sup>24</sup> COSTA, Joan. Op. Cit., p, 218

desarrollarse los principales objetivos a la hora de pensar en la construcción de la empresa y después, analizar cómo realizar una Imagen coherente como camino seguro para su construcción y lanzamiento.

#### **8.4.1 LA IDENTIDAD CORPORATIVA COMO NECESIDAD DE CAMBIO**

El largo camino recorrido en el campo publicitario ha llevado a plantear ciertas preguntas con relación a la misión dentro de las sociedades: ¿Será que todo está dado en los campos de producción mediática? o, ¿Existen otros caminos por recorrer en el amplio campo de la publicidad? y la respuesta quizá sea un poco más compleja que decir “sí” o “no”.

Al analizar ahora los alcances obtenidos desde épocas antiguas donde dinastías griegas y romanas, legaron monumentos y sistemas de gran envergadura como Pirámides, sistemas de medición, escritura, etc., hasta nuestros días, donde se tiene un ramillete de facilidades en Multimedia, Internet inalámbrico, telefonía celular con imagen, conexiones instantáneas y en fin, un número indeterminado de tecnología de punta, es probable que se concluya, que todo es apenas una muestra de lo que falta por descubrir y por vislumbrar, en un universo donde casi todo se ha vuelto posible.

No es extraño que en los últimos cincuenta años, la evolución tecnológica y el desarrollo en diferentes ramas del saber, haya roto cualquier marca mundial de velocidad. El alcance infinito en el desarrollo de diversas disciplinas sólo confirma algo. “...Se trabaja para que se den respuestas en los diferentes campos y se lucha por cambiar lo establecido”<sup>25</sup>. En estos pocos años a los que se hace mención, el avance es mayor de lo que antepasados y la misma sociedad actual, lo hubiera siquiera imaginado.

La velocidad se ha convertido en uno de los grandes enemigos para quienes día a día, tratan de sorprender con

---

<sup>25</sup> **FERRER**, Eulalio. Op. Cit., p, 19

nuevas y asombrosas ideas. Para muchos pareciera que todo está inventado, pero no es cierto. Las sociedades actuales se están convirtiendo en consumidoras compulsivas y para esta demanda, es necesario trabajar y encontrar aquello que haga repetir esa famosa palabra “Eureka” y que al igual que Arquímedes, se encuentre el camino para explorar y sobresalir frente a una competencia ahora global.

Las organizaciones o los grupos empresariales al igual que las máquinas, funcionan como engranajes perfectos y éstos, tienen que ser diseñados para que su funcionamiento no se vea afectado. Se está ante un nuevo paradigma, un nuevo modo Holístico<sup>26</sup> de concebir y gestionar la empresa. La novedad es que ya no se pueden abordar los problemas aislados ni puntualmente, sino de forma sistemática.

Las organizaciones actuales cimientan su quehacer en cuatro epicentros. Se llaman identidad, cultura, acción y comunicación<sup>27</sup> de éstos dependerá, que se afecten o por el contrario, todos funcionen perfectamente. Se habla entonces, de la empresa como unidad y no de forma fraccionada como lo estuvo en el pasado.

Es por esto, que el trabajo en el campo publicitario no puede fraccionarse, sino por el contrario, debe tener una coherencia total para que funcione. Como lo expresa Joan Costa, “...La construcción de la imagen de la empresa no es arte de magia, ni un fenómeno espontáneo: requiere autodescubrimiento de la propia singularidad, una visión generalista polivalente, coherencia e ideas innovadoras”<sup>28</sup>.

La imagen versus el producto, es una premisa que debe tenerse en la cuenta a la hora de realizar una campaña o el lanzamiento de un nuevo material de consumo. El problema consiste en un hecho fácil de comprender. Toda empresa lo sepa o no, lo quiera o no, tiene una Identidad desde el punto de vista del mercado y la sociedad.<sup>29</sup>

Igualmente, tiene una determinada cultura que es el resultado de sus años de experiencia o de los lineamientos

---

<sup>26</sup> BATESON, Gregory. Pasos Hacia una Ecología de la Mente. Ediciones Lohlé-Lumen Nueva York, 1972, p, 237.

<sup>27</sup> COSTA, Joan. Op. Cit., p, 140

<sup>28</sup> Ibid., p, 20

<sup>29</sup> Ibid., p,142

con los cuales se pensó y ha venido fusionándose con la experiencia y sus respectivas aportaciones del entorno. Del mismo modo, actúa y se comunica al interior de la misma y proyecta una imagen pública, generando una identidad clara frente una sociedad que la bendice o por el contrario, la castiga.

Crear una organización que responda a los diferentes requerimientos de producción mediática para empresas e instituciones, así como disponibilidad en el campo de las asesorías y consultorías, mejorará de forma pertinente los sistemas internos y externos, alcanzando dinámicas coherentes con los continuos cambios, que permitirán que éstas logren proyectarse en un entorno hostil, que no permite segundas alternativas.

Es prioritario que se establezcan las diferencias y la pertinencia entre la ventaja competitiva y su relación en cualquier proceso de afianzamiento o relanzamiento de una marca o servicio. Las organizaciones tienen que segmentar el mercado y definir claramente, el grupo objetivo a que van a dirigirse, así como las futuras estrategias para lograrlo.

#### **8.4.2 LA INDUSTRIA VS. LA VENTAJA COMPETITIVA**

La ventaja competitiva es ese valor agregado que tiene una empresa dentro de un entorno económico o social, que le garantiza durabilidad y permanencia. Esta característica no es sólo por un tiempo específico o mientras que se crean lazos de pertenencia, va mucho más allá y es prioritario que se conozca ese amplio margen de diferenciación, que estará por encima del común de las otras organizaciones.

Los grandes cambios a nivel estratégico no pasan más allá de unos cuantos años y quizá, son los más acertados, modelando el trabajo de empresas y multinacionales.

Michael Porter<sup>30</sup> plantea cinco sectores esenciales que la dirección de la empresa tiene que entender:

---

<sup>30</sup> PORTER, Michael Competitive Strategy. Nueva York, The Free Press, 1980 y Competitive Advantage, Nueva York, 1985

- La estructura competitiva dentro de la Industria, o segmento Industrial.
- La amenaza de las empresas recién incorporadas.
- La amenaza de productos o tecnologías sustitutivos.
- El poder de los abastecedores.
- El poder de los clientes.

Kenichi Ohmae<sup>31</sup> sugiere “factores de éxito esenciales” que deben servir de base para que la unidad empresarial se compare con sus competidores, encontrando diferencias significativas y de valor agregado

Otra de las ideas de Michael Porter<sup>32</sup> es la “Cadena de Valor” que determina dónde se han de encontrar esos factores esenciales en el ciclo de explotación de la empresa. Los productos y la posición en el mercado pueden situar en una mejor perspectiva a ésta, utilizando modelos de ciclo vital de Producto vs. Mercado.

Cualquiera de estos modelos será aplicable y habrá que personalizarlos de acuerdo a los requerimientos y situación social de la empresa, pero en general, deberán ser tenidos en cuenta por el asesor en imagen Corporativa, quien se valdrá además, de ejemplos donde la ventaja competitiva es amplia y donde priman la prestación de la necesidades y la satisfacción de los clientes, procurando la calidad de productos y servicios.

Arrojados los resultados de la investigación de mercados, llega el momento del análisis y de concretar una estrategia a seguir, utilizando la capacidad de personal técnico y de producción de que se dispone, las instalaciones o ajustes a la planta, redes de comercialización y de la experiencia empresarial.

De nuevo Michael Porter<sup>33</sup> enuncia algunas opciones estratégicas que pueden servir de referente a la hora de crear esa ventaja competitiva.

---

<sup>31</sup> OHMAE, Kenichi. The Mind of the Strategist. McGraw Hill Nueva York, 1982

<sup>32</sup> PORTER, Michael Op. Cit., 1985

<sup>33</sup> Ibid.

- Ofrecer productos tecnológicamente de punta que no se pueden obtener en otras empresas o que sólo se pueden obtener de unas pocas, esto es diferenciación. Abandonando periódicamente éstos, cuando la tecnología se generaliza y los precios empiezan a disminuir.
- Proporcionar un servicio a los clientes con celeridad y seguridad superiores a los que ofrecen los competidores, crear acciones claras frente a la competencia en tiempo, calidad y respaldo.
- Vender productos de alta calidad y muy fiables a precios relativamente elevados, y/o fabricar productos ajustados a las necesidades particulares de los clientes que encuentran insatisfactorios los productos estándar. Este mercado presente que busca no ser uniformado o copiado por la mayoría.
- Vender productos estándar de calidad aceptable, pero no particularmente alta, a precios muy competitivos. Crear la diferencia en los costos seguida de una credibilidad en calidad.

## **8.5 COMUNICACIÓN EXTERNA**

Una organización nunca está aislada, por el contrario vive en continua interacción con su entorno cultural y social. Si se hablara de comunicación interna únicamente, se estaría cerrando el círculo y lo que realmente se quiere, es pensar en un sistema íntimamente relacionado y con canales mutuamente dependientes.

Es responsabilidad de los directivos, el coordinar ambos tipos de mensajes y propiciar el desarrollo interno y externo de la organización. Estos ayudarán a mantener un equilibrio productivo entre la estabilidad y la innovación en las actividades al interior de las mismas.

Los actores o participantes que deben tenerse en cuenta en la comunicación externa son: Departamento de comunicaciones, clientes, comunidad local, gobierno local y

central, instituciones, proveedores de bienes y servicios, grupos financieros, medios masivos de comunicación social, otras empresas del entorno, empresarios y por supuesto, la competencia.

Cada organización tiene contacto directo con algunas instituciones a lo que se designa como “entorno relevante”<sup>34</sup>. Es precisamente la comunicación externa la que permite la intercomunicación e interconexión de la organización con su entorno social, tanto para recibir, compartir o enviar información.

Otro de los frentes de la comunicación externa son las relaciones públicas. Según Carlos Bonilla “...las relaciones públicas constituyen una de las funciones fundamentales para la consecución de objetivos y desarrollo de una organización formal. Con un adecuado manejo de la comunicación, vinculado a un programa integral de relaciones públicas, se promueve la participación de todos los sectores que forman el núcleo de relación en la organización, con el fin de llevar a cabo tareas que contribuyan al desarrollo comunitario”<sup>35</sup>.

Como se ha podido constatar, la comunicación interna está íntimamente ligada a la externa, y que además con un adecuado manejo de las relaciones públicas, lo que se pretende es analizar tendencias, predecir sus consecuencias, asesorar a la dirección de la organización, así como el establecimiento de programas de acción que sirvan tanto al interés de la empresa o institución, como al de sus públicos, accionistas, entidades bancarias, personal, clientes, proveedores, organismos oficiales y otros.

---

<sup>34</sup> COSTA, Joan. Op. Cit., p, 201

<sup>35</sup> BONILLA, G. Carlos. La Comunicación Función básica de las Relaciones Pública, Editorial Trillas México, 2001, P, 37

## **8.6 LA IMAGEN CORPORATIVA Y SUS APLICACIONES**

### **8.6.1 LA IMAGEN CORPORATIVA, PRINCIPAL ACTIVO DE LA EMPRESA Y EL MENOS CONOCIDO<sup>36</sup>**

**“La Imagen de empresa es la representación mental, en el imaginario colectivo, de un conjunto de atributos y valores que funcionan como un estereotipo y determinan la conducta y opiniones de esta colectividad.”<sup>37</sup>**

Para hacer referencia acerca del principal activo de la empresa y el menos conocido, es necesario ir al pasado e investigar un poco acerca del proceso que se ha ido gestando, en cuando al manejo de la imagen pública o corporativa de las organizaciones.

Los inicios se remontan al siglo XIX, donde se plantean cuatro pilares sobre los cuales se cimienta la creación de la organización. Estos fueron capital, organización, producción y administración<sup>38</sup>, que vendrían después de lo que se conoció como centros de producción o talleres y que darían la estructura a la naciente empresa.

Estas primeras acciones del industrialismo incipiente, no nacen de un estudio acerca de las reales necesidades o desde la estrategia, sino que son el resultado de las exigencias de la naciente empresa que sin pensarlo, ve un crecimiento desmesurado teniendo que asumir cambios que prácticamente no esperaba.

Estos inicios plantean situaciones como nadie se hubiera imaginado. La relación con la compra de un producto o servicio motivado por la procedencia o estructura del capital, por los métodos de producción, por el sistema interno de la organización, o por cómo se administra la empresa a sus interiores. Las decisiones a la hora de comprar, tienen otras connotaciones y más adelante se

---

<sup>36</sup> COSTA, Joan Imagen Corporativa en el Siglo XXI. La Crujía Ediciones Buenos Aires, 2001 P, 77

<sup>37</sup> **Ibid.**, P, 58

<sup>38</sup> COSTA, Joan La Comunicación en Acción. Informe sobre la nueva cultura de la gestión. Buenos Aires, Paidós PC, 1999, p, 15



mostrará el interés y algunos de los puntos que tienen en cuenta los compradores, cuando decide adquirir algo.

Tratar entonces de cambiar este paradigma que era manejado por la gran mayoría, fue y sigue siendo tarea de muchos de los creadores de las estrategias y del direccionamiento empresarial, quienes han apostado por cambiar los esquemas lineales o piramidales, todavía vigentes en empresas y grupos económicos, frente a la exitosa labor de multinacionales y de organizaciones, que se presentan fuertes, creciendo en todos sus aspectos operativos, aplicando procesos estratégicos y posibilitando el crecimiento del capital humano.

Para Joan Costa<sup>39</sup>, el nuevo paradigma del siglo XXI tiene otros pilares o bases, para crear las reales herramientas de medición del estado general y funcional de cada organización. Estos son Identidad, Cultura, Comunicación e Imagen, y tienen como ingrediente, que son realmente diferenciadores y fácilmente cualificables y cuantificables.

Son estos nuevos ingredientes, los que darán singularidad frente a los demás grupos y crearán una ventaja competitiva que es reflejada por la empresa, y ratificada por los consumidores. Se empieza entonces a cambiar y ampliar el punto de partida, demostrando el porque de la Imagen corporativa como activo más importante, y de sus cambios a través de toda la historia.

Otro de los autores que complementan la definición de la Imagen Corporativa, es Francisco Garrido,<sup>40</sup> quien afirma que todo lo que se puede percibir en la empresa por medio de elementos tangibles y visuales para los públicos, es considerado como Imagen y ésta, tendrá que ser apoyada por el trabajo de la publicidad, como agente que genera recordación con el objetivo de posicionar un producto o servicio en la mente del consumidor. El siguiente cuadro comparativo muestra el crecimiento y los alcances de la imagen y la comunicación en las nacientes organizaciones<sup>41</sup>.

---

<sup>39</sup> **Ibid.**, p, 210

<sup>40</sup> **GARRIDO**, Francisco J. Comunicación, Estrategia y Empresa. Medellín, Editorial Zuluaga, 2003, p, 172

<sup>41</sup> **COSTA**, Joan. Op. Cit., p, 141

<b>* Actividades</b>	<b>1980</b>	<b>1990</b>	<b>2000</b>
<i>Producción</i>	40%	30%	20%
<i>Administración</i>	30%	30%	20%
<i>Identidad Corporativa</i>	10%	10%	20%
<i>Cultura organizacional</i>	5%	10%	10%
<i>Comunicación Interna</i>	5%	10%	10%
<i>Imagen institucional</i>	10%	10%	20%

\*Revista Control # 455 Infoadex 2000.

Según Joan Costa<sup>42</sup> toda la dinámica de las transformaciones que implica la revolución de la información y de la interactividad, es irrefrenable e irreversible. Y su fuerza impone una recodificación, un replanteamiento profundo de la acción y la comunicación empresarial que ha de basarse desde ahora en los siguientes polos de actuación:

- Relaciones Institucionales.
- Comunicaciones Organizacionales
- Comunicaciones de Marketing

Para Juan E. Nebot, director de la revista española Control, “las relaciones institucionales albergan grandes decisiones políticas orientadas a los accionistas, los mercados de capitales, las instituciones, las administraciones públicas, los líderes de opinión, los acuerdos internacionales, privatizaciones, fusiones, absorciones, inversiones, estrategias de identidad y de imagen corporativa”<sup>43</sup> y ratifica estas aseveraciones con el estudio Infoadex 2000 donde demuestra que “...en 1980, las empresas españolas dedicaban a las relaciones institucionales un 10% de su

<sup>42</sup> COSTA, Joan. Op. Cit., p, 231

<sup>43</sup> Ibid., p, 120

actividad, en 1990, se había duplicado y en el 2000, fue superior al 30%”<sup>44</sup>.

En cuanto a las comunicaciones organizacionales, el mismo estudio arrojó “...que se estaban tomando en cuenta las exigencias de los cambios culturales que afectan a todos los empleados y colaboradores, nuevos requerimientos de comunicación organizacional con el teletrabajo, las demandas de calidad generalizadas, la generación de valor y en fin, todas aquellas actividades culturales y comunicacionales que parten del grupo identitario y de la gestión, y que son el soporte de la imagen”.<sup>45</sup>

Los porcentajes para este crecimiento en las empresa españolas, se dieron en 5% 1980, 15% en 1990 y superior al 25% en el 2000.

Y como último de los pilares que plantea Joan Costa<sup>46</sup>, está el de las comunicaciones de Marketing, que son de creciente diversificación, ya que sus alcances van mucho más allá de los medios publicitarios convencionales o mediáticos a otros, micro mediáticos o no convencionales, donde situamos a la Internet y donde pasamos de una comunicación directa a una interactiva. Este mismo estudio Infoadex 2000, dice que “La publicidad mediática, reparte sus inversiones con otros recursos de comunicación no convencionales: los primeros obtienen el 38% del total, y los no convencionales los superan ligeramente en 51.6%...”.<sup>47</sup>

Lo que realmente se percibe con estas cifras, es el creciente auge o importancia de la Imagen como pilar sobre los otros frentes planteados, y como ésta, es el motor que mueve hoy la empresa tanto interna como externamente, proyectándola y acercándola a mejores mercados.

Para otros autores como Pablo Múnera y Uriel Sánchez, la Imagen “...es algo que se encuentra inmerso en la cotidianidad de la vida de las personas, puesto que constituye una cultura personal al dar elementos que ayudan al aprendizaje, al reconocimiento, a la comprensión y al actuar del entorno social. Dichos elementos que emite la

---

<sup>44</sup> **Ibid.**, p, 143

<sup>45</sup> **Ibid.**, p, 144

<sup>46</sup> **COSTA**, Joan. Op. Cit., p, 145

<sup>47</sup> **Ibid.**, p, 143

imagen corporativa, conscientes o no para los individuos, quedan inmersos en sus mentes, donde luego las convierten en representaciones mentales que hacen que se acepte, se reconozca, se apoye o por el contrario, se rechace o se ignore una empresa, un producto o una marca.”<sup>48</sup> Son entonces las sensaciones y percepciones, las que determinan esos espacios dentro del subconsciente, para que este logre crear el recuerdo ya sea mediante la repetición, o por el impacto visual causado a través de la publicidad.

Lograr la diferenciación de una empresa u organización en la sociedad, hacer que se presente como la mejor opción, no es una tarea fácil. Como lo diría Francisco Garrido, “...lo que el público cree o piensa de algo o de alguien, se convierte en una directriz y una matriz de toma de decisiones que, mientras más podamos fortalecer a favor de la empresa, se convertirá en uno de los principales activos.”<sup>49</sup>

### **8.6.2 LOS CINCO VECTORES DE LA GESTIÓN**

Para Joan Costa<sup>50</sup> las decisiones, actividades, realizaciones y mensajes que genera la empresa en su actividad constante, pueden sintetizarse en cinco grandes vectores para hacer de estas, acciones pertinentes o fácilmente manejables de gran eficiencia que actúan en red, o que son el tejido dinámico en la actividad empresarial. Estos son la Identidad corporativa, Cultura organizacional, Acción Global, Comunicación Integrada y la Imagen Pública.

Para comprender mejor estos conceptos de la actividad empresarial, es necesario llegar a determinar esta nueva propuesta de gestión, replanteando los términos de la parte y del Todo, que han perdido el verdadero significado, después de lo planteado por Arthur Koestler,<sup>51</sup> en su teoría holística.

La estructura y el comportamiento de un sistema orgánico como es la empresa o como cualquier ser vivo, no pueden

---

<sup>48</sup> MÚNERA, Pablo Antonio. SÁNCHEZ, Uriel Hernando. Comunicación Empresarial, una mirada corporativa Medellín: Universidad de Medellín, 2003, p, 398.

<sup>49</sup> GARRIDO, Francisco J. Comunicación, Estrategia y Empresa. Medellín: Editorial Zuluaga, 2003, p, 202

<sup>50</sup> *Ibid.*, p, 140

<sup>51</sup> *Ibid.*, p, 140

reducirse. De hecho son una estructura estratificada de varios niveles y se configura como redes de intercomunicación perfectamente ligadas, que pueden tener repercusiones graves si alguna de sus partes no complementa a la otra, o por el contrario falla. Es entonces donde se encuentran las conexiones con los vectores que plantea Joan Costa, y la importancia del nuevo Management o sistema funcional global que es la empresa.

Como también lo afirma Douglas Mcgregor, "...siempre que hemos visto ejemplos de una cultura de cooperación funcionando, nos hemos sentido impresionados y conmovidos...las metas del equipo se anteponen a las individuales, las relaciones parecen más profundas y la confianza recíproca es evidente. Estamos entonces frente a una nueva cultura de cooperación y de entendimiento, que debe estructurarse desde adentro para llegar a proyectarse y obtener una retroalimentación del entorno."<sup>52</sup>

### **8.6.3 FUNCIONES DE LA IMAGEN CORPORATIVA**

Según lo plantea Joan Costa<sup>53</sup> una correcta Imagen Corporativa tiene unos alcances infinitos y decisivos, y es por esta razón, que no debe dejarse como la última pieza del rompecabezas a la hora de emprender un negocio, es por el contrario, la brújula de la embarcación que mostrará una forma expedita hasta el éxito. "...la imagen de la empresa no es un concepto abstracto, un hecho inevitable o secundario, ni una moda. Es un instrumento estratégico de primer orden y un valor diferenciador y duradero que se acumula en la memoria social"

Se tendrá que considerar entonces a la Imagen Corporativa, como actividad sinérgica dentro de la amalgama de funciones en los sistemas de direccionamiento estratégico, que plantean y que son el resultado de una globalización acelerada que más que obligar, insta al cambio y al crecimiento organizacional.

---

<sup>52</sup> MCGREGOR, Douglas. La Dirección Humana de la Empresa. Mc Graw Hill, México, 2002, p, 85

<sup>53</sup> COSTA, Joan. La Comunicación en Acción. Informe sobre la nueva cultura de la gestión Barcelona, 1999, Paidós PC, p, 157

#### **8.6.4 LA PUBLICIDAD**

La publicidad es una de las acciones comerciales más seguras dentro de las estrategias planteadas por las empresas e instituciones en la actualidad, porque la comunicación se rige por las leyes naturales del funcionamiento de la mente y esta, tiene un tipo de funcionamiento que puede ser reprogramado todo el tiempo. Se trata entonces de encontrar mensajes con alta carga sugestiva y particularmente persuasivos, como lo plantea Marçal Moliné<sup>54</sup>, que incidan directamente sobre la decisión final de los consumidores.

Para Pablo Múnera y Uriel Hernando Sánchez, la publicidad se define "...un proceso de comunicación masivo y pagado a partir del cual, se pretende informar y persuadir al mercado sobre productos y servicios de la empresa, con el fin de influir en el comportamiento y/o actitud de los clientes potenciales".<sup>55</sup> Como es claro, esta herramienta es determinante en los resultados finales de la imagen de productos y servicios, o en el posicionamiento de la Imagen de la empresa que tendrá que proyectarse a largo plazo y de una forma estructurada.

#### **8.6.5 CONSTRUCCIÓN DE LA IMAGEN CORPORATIVA<sup>56</sup>**

Para construcción la Imagen Corporativa, Francisco Javier Garrido<sup>57</sup>, hace relación a encontrar un elemento central para situar la idea de la imagen de empresa desde la construcción independiente en los sujetos, comprobando que cuando las empresas necesitan sondear el estado de su recordación, deben implementar estudios de notoriedad justamente con quienes se pide la opinión, recordación y evaluación: los públicos.

---

<sup>54</sup> MOLINÉ, Marçal. La Comunicación Activa. Deusto Ediciones, Barcelona, 2003, p,24

<sup>55</sup> MÚNERA, Pablo A. y SÁNCHEZ, Uriel H. Comunicación Empresarial: Una mirada Corporativa, Medellín: Universidad de Medellín, 2003, p, 255.

<sup>56</sup> COSTA, Joan. Op. Cit., P, 68

<sup>57</sup> GARRIDO, Francisco J. Comunicación, Estrategia y Empresa. Editorial Zuluaga, Medellín 2003, p, 193

- **DESTACAR LA IDENTIDAD DIFERENCIADORA DE LA EMPRESA**

Cada empresa es única e irrepetible y por consiguiente, deben establecerse los parámetros que permiten que ésta se mezcle entre el entramado social, creando estrategias que proyecten el potencial diferenciador, que será el resultado de la filosofía y visión de los emprendedores, aunada a la experiencia que la ubica entre un grupo privilegiado.

Joan Costa afirma que “...definir *a priori* la imagen que le conviene a la empresa, para, a partir de este método, que supone un trabajo de síntesis en forma de un modelo operativo, llegar a la estrategia de identidad específica para construir esta imagen.”<sup>58</sup>

Es claro que el diseño de la Imagen Corporativa es un asunto de suma importancia y que debe resultar de una investigación adecuada, que arroje un direccionamiento a seguir y muestre una imagen renovada acorde con los lineamientos internos pensados para un entorno social.

- **DEFINIR EL SENTIDO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

Siempre que se planteen alternativas dentro de las organizaciones encaminadas a mejorar los sistemas internos de cultura organizacional, aparecerán toda clase de obstáculos y personas que se niegan al cambio. Encontrar la cooperación y alcanzar sinergia en los procesos de la organización, será la mejor arma para lograr las metas propuestas por la administración.

Las organizaciones deben tener un norte y unas expectativas claras como lo plantea Douglas McGregor “...los seres humanos aspiran a ser parte de una causa que merezca compromiso.”<sup>59</sup> Para este fin, es necesario conocer a fondo la operatividad y encontrar las estrategias claras que direccionarán el quehacer de la organización, esto es un trabajo de todos los miembros.

---

<sup>58</sup> **Ibid.**, p, 155

<sup>59</sup> **HEIL**, Gary. **BENNIS**, Warren y **STEPHENS**, Deborah C. Op. Cit., p, 56

La cultura organizacional tiene relación con los clientes, empleados, directivos y con los objetivos propuestos desde la administración, que en común acuerdo, buscan el camino seguro y rápido, para alcanzar metas y obtener los mejores resultados.

- **CONSTRUIR LA PERSONALIDAD Y EL ESTILO CORPORATIVOS**

Las sociedades tienen lineamientos y reglas que durante milenios han adaptado de acuerdo con las necesidades y con los continuos cambios sociopolíticos. Se hacen ajustes, se crean nuevas normas y en general, se busca que exista participación democrática respetando las concepciones ideológicas de los ciudadanos.

Dentro de las organizaciones pasa algo similar, se crean normas, se siguen enfoques y se encargan procesos para alcanzar una meta específica, que implica normas de calidad y de servicio, todas estas encaminadas también a una proyección social.

La personalidad corporativa se manifiesta a través de acciones en comunicación interna y externa, que le dan ese valor agregado frente a la competencia y que es el resultado de una filosofía clara, representada en cada uno de los productos y en el servicio al cliente.

De igual forma, el estilo corporativo es particular e irrepetible, siendo un agregado de identidad y cultura, que lo convierte en singular e único. Se podrán realizar los mismos productos entre las empresas, pero cada una tendrá un estilo que la diferenciará y la hará competitiva.

- **REFORZAR EL “ESPÍRITU DE CUERPO” Y ORIENTAR EL LIDERAZGO**

Los componentes de identidad y cultura, crean una ventaja competitiva que debe ser impregnada en cada uno de los miembros del grupo. El espíritu de cuerpo es esa fuerza que da pertenencia y genera acciones de compromiso, que serán reflejadas en los productos y servicios.



La Imagen Corporativa de la empresa empieza desde adentro. Es un orgullo cimentado en los valores y filosofía que los emprendedores plantearon en los inicios y que ahora, tendrá que traducirse en un trabajo en conjunto, reconocido por una sociedad que parte del desarrollo cultural.

- **ATRAER A LOS MEJORES ESPECIALISTAS**

La tradición de una empresa se fundamenta en el grupo humano que la dirige y el sentido social que proyecta. Estas dos armas de gran alcance, atraen a otras personas, que realmente comparten esos mismos valores y que ven en el direccionamiento organizacional, posibilidades de crecer profesionalmente y lograr proyectarse a una sociedad que se siente orgullosa de la labor cultural de la empresa.

Esta excelente imagen que proyecta la empresa es un valor intangible, pero con unos alcances infinitos. De ahí la importancia de una planeación estratégica y una clara visión corporativa, representada en el apoyo de una sociedad que siente como suya, la pertenencia de un grupo empresarial, que no sólo da valor a sus productos y servicios, sino que es una excelente carta de presentación para el desarrollo cultural de una sociedad.

- **MOTIVAR AL MERCADO DE CAPITALES**

Los inversionistas del mercado de acciones y valores, poseen un gran conocimiento en cuanto a la reputación de la imagen de una empresa o industria. Estos basan sus decisiones en estudios de mercado realizados por firmas asesoras y consultoras, que de ante mano, evalúan la trayectoria pública, generalmente traducida en prestigio, reputación y acciones progresistas, para optar por aquel grupo que casi nunca devalúa sus valores.

Antes de ingresar a las grandes ligas de los negocios, es necesario tener una tradición empresarial y una visión soportada en una excelente y reputada Imagen Corporativa. Una vez que se decide entrar en ellas, tendrá que existir un plan de expansión soportado en un estudio que mide los

impactos culturales tanto dentro como fuera de la organización, así como las proyecciones económicas de esta nueva apertura de capital.

- **EVITAR SITUACIONES CRÍTICAS**

Siempre que se planten nuevas estrategias de cambio organizacional, deben tenerse acciones de contingencia para evitar el pánico tanto dentro de la empresa, como fuera de ella.

La reputación de una empresa en ocasiones puede tornarse frágil y la competencia, siempre estará presta a sustentar sus productos y servicios, en los errores cometidos por otros. De ahí la importancia de tener planes de contingencia y procesos en investigación, para evitar las situaciones que pueden salirse de las manos a los directivos o miembros de una organización. Esto generalmente puede evitarse, cuando se tiene una excelente comunicación tanto interna como externa, o cuando se siguen los canales correctos de comunicación.

- **IMPULSAR NUEVOS PRODUCTOS Y SERVICIOS**

Cuando dentro de los procesos llevados en la empresa se alcanza un reconocimiento suficiente, es posible plantearse el camino para optar por otros mercados.

La estabilidad de una Imagen Corporativa, puede ser el siguiente paso para cambiar la línea de trabajo o ampliar el espectro dentro de un mercado nuevo. Esto puede lograrse, cuando la convicción y el respaldo de una marca, tiene la total aprobación de una sociedad que reconoce de los procesos de calidad y de servicio, y que por consiguiente, puede aventurarse en otros campos con el mismo éxito.

- **RELANZAR LA EMPRESA**

Muchas de las técnicas de marketing y publicidad, están encaminadas a relanzar un producto que a perdido valor, o buscan cambiar la percepción que la sociedad tiene de la imagen corporativa.

Para cualquiera de las dos situaciones, lo que realmente se busca es rejuvenecer y darle un valor agregado y distintivo.

Impulsar la expansión y crear nuevas alianzas con grupos económicos afines, que comparten valores y visiones en común.

En otros casos, puede darse por una fatiga o pérdida de credibilidad frente a una sociedad, que está prácticamente sacando del mercado a la empresa, y por consiguiente, necesita de inyección de capital y mejoramiento de la imagen corporativa.

### **GENERAR UNA OPINIÓN PÚBLICA FAVORABLE**

Las empresas desde su constitución se convierten en actores participes del desarrollo de las sociedades y con consiguiente, son arte y parte en los procesos sociales, culturales y de expansión que se den en su entorno. La conducta ética, la transparencia informativa, la participación de la empresa en causas cívicas y de bien común, la promoción de la cultura y la pertenencia, son acciones que generan un valor agregado y le dan prestigio. Esto puede lograrse, a partir de una planeación en comunicaciones estratégica que realza el valor institucional y genera una opinión pública favorable, expresados en términos de pertenencia y fidelidad.

### **REDUCIR LOS MENSAJES INVOLUNTARIOS**

Para Luis Sanz<sup>60</sup>, una imagen divorciada de la identidad, difícilmente será positiva para la empresa y en modo alguno, podrá asegurar la rentabilidad de las acciones de comunicación realizadas al efecto.

La identidad y la imagen corporativa de las empresas, están expuestas a continuas presiones y situaciones de choque, que tienen que ser resueltas a la menor brevedad y sin ningún asomo de debilidad. En estos momentos una estrategia de acción y comunicación eficientes, logran rescatar el nombre y restablecer la confianza de los públicos.

---

<sup>60</sup> SANZ, de la Tajada. Luis Ángel. Integración de la Identidad y la imagen de la empresa. Barcelona: Ed Esic, 1994, p, 143

En muchas ocasiones, no será necesario que personas ajenas se enteren de algunos problemas que se presenten a nivel interno, ya que éstos pueden generar un fenómeno de desconfianza y una mala imagen para los consumidores, que fácilmente pueden magnificar y crear pánico general.

## **OPTIMIZAR LAS INVERSIONES EN COMUNICACIONES**

Lo más importante a la hora de posicionar la Imagen Corporativa de una organización, es hacerla única y que genere buena recordación. Para Marçal Moliné<sup>61</sup>, una marca reconocida y con excelente reputación, será suficiente para manejar un ramillete de productos en el portafolio de servicios.

Una marca global y unificada generará una mejor recordación en el colectivo social y posibilitará la expansión de la empresa no sólo a nivel nacional, sino internacionalmente.

La Internet permite que nuestros negocios se expandan y rompan cualquier barrera. De igual forma, habrá que dedicar tiempo al estudio y desarrollo de la misma, ya que estamos viviendo y haciendo parte del cosmos, y cualquier desarrollo tecnológico debe ser tenido en cuenta para la expansión de la organización.

## **ACUMULAR LA REPUTACIÓN Y PRESTIGIO: EL PASAPORTE PARA LA EXPANSIÓN**

Según lo afirma Joan Costa<sup>62</sup> La Imagen Corporativa de las organizaciones tiene dos caras. Una de ellas es la notoriedad, algo que es tangible o cuantificable y la otra, es notabilidad algo intangible, reflejado en prestigio, reputación, excelencia.

La una con la otra, se complementan y juntas, permiten la perpetuidad de la imagen que genera recordación y la posible expansión, desarrollo y sostenimiento al interior de cualquier grupo económico.

---

<sup>61</sup> MOLINÉ, Marçal. La Comunicación Activa. Ediciones Deusto, Barcelona 2003, p, 55

<sup>62</sup> COSTA, Joan. Op. Cit., p, 75

## **ATRAER A LOS CLIENTES Y FIDELIZARLOS**

Cuando se plantean estrategias de crecimiento y de expansión, estas se verán reflejadas en el mercadeo relacional a empresas que luchan por atrapar o llamar la atención de nuevos clientes, así lo plantean Pablo Antonio Múnera y Uriel Hernando Sánchez<sup>63</sup>. Pero más allá de una excelente publicidad corporativa o de campañas que prometan cosas asombrosas, lo que realmente pesa a la hora de decidir, es la reputación de la Imagen Corporativa.

Las empresas de trayectoria en los diferentes sectores económicos, han dedicado tiempo y esfuerzo al posicionamiento de una marca y detrás de ella, hay un grupo interdisciplinario que hace que ésta, goce de fiabilidad y confianza. Los públicos objetivos de las organizaciones siempre sustentan su quehacer en un nombre, una marca o por decirlo de alguna forma, en una Imagen Pública o Corporativa reconocida.

### **8.6.6 MEDICIÓN DE LA IMAGEN:**

Las empresas que manejan la construcción y el relanzamiento de la Imagen corporativa, utilizan diferentes métodos para diagnosticar el impacto real que ha generado una empresa o un producto, en la memoria colectiva de los públicos y de esta forma, establecer su diferencia con la competencia.

Para llegar a esto, es necesario segmentar a los públicos, determinar los métodos o estrategias, así como los fundamentos técnicos para la interpretación de los resultados.

Para lograr una mejor interpretación de las cifras acumuladas durante el tiempo de medición, es necesario valerse de los índices de notoriedad y de notabilidad. Para comprender la notoriedad, se puede citar a Francisco Garrido<sup>64</sup>, quien considera que es un punto de reconocimiento y recordación que es ganado por empresas,

---

<sup>63</sup> MÚNERA, Pablo Antonio y SÁNCHEZ, Uriel Hernando. Comunicación Empresarial: Una Mirada Corporativa. Ed. Zuluaga, Medellín 2003, p, 248

<sup>64</sup> GARRIDO, Francisco Javier. Op. Cit., p, 205

gracias a sus acciones dentro de una sociedad y que puede medirse o que es cuantificable. Para el caso de la notabilidad, será necesario valernos de otras formas como sistemas o estudios de actitud, motivación, espontaneidad y de las percepciones de los públicos, que son medidos de forma cualitativa.

#### **8.6.6.1 INVESTIGACIONES CUANTITATIVAS**

Estas son utilizadas según Luis Sanz de la Tajada<sup>65</sup>, para medir lo que más valora el cliente o lo que realmente es importante para su decisión final, que tendrá implícito el concepto de la empresa, la marca y el producto final. Generalmente se encuentran las siguientes formas:

##### **8.6.6.2 Top of Mind:**

Esta consiste en el primer recuerdo que le llega al consumidor y generalmente es de forma involuntaria. Esta forma de medición, contará con un mayor respaldo y opciones rápidas de compra.

Existen otros tipos de top of mind. Uno que es espontáneo, que se da como complemento a la marca que el público ha decidido con anterioridad, pero que está acompañada por una segunda opción que puede reemplazarla. La otra forma de medición es la Top of mind ayudada, que para que se dé en la mente del consumidor, es necesario la ayuda o estímulo para generar una recordación.

##### **8.6.6.3 Clasificación Top 2:**

Para lograr esta medición o valoración es necesario presentar al encuestado o público a medir, una encuesta donde se identifican factores como: El más importante, muy importante o más importante. De esta forma, se determina el pensamiento del consumidor final.

---

<sup>65</sup> SANZ, de la Tajada Luis. Op. Cit., p,168

### **8.6.6.2 INVESTIGACIONES CUALITATIVAS**

Esta tiene como finalidad según Luis Sanz<sup>66</sup>, determinar la estructura del fenómeno y determinar los criterios de decisión que servirán como atributos de la imagen. De igual forma, determinar las actitudes y preferencias de los consumidores finales de cada producto o servicio, a fin de encontrar esas acciones subjetivas que motivaron la opción de compra.

### **8.6.7 POSICIONAMIENTO Y CLIENTES**

La palabra posicionar, como dicen Kenneth Roman y Jane Maas, es algo que " todo el mundo coincide en que es importante pero discute mucho de lo que realmente significa."<sup>67</sup>. Lo que realmente estos autores quieren decir, es que el acto de posicionar, coincide con el de varios investigadores, quienes afirman que es ese algo, que por acción de las diferentes técnicas de comunicación, queda en la mente de los consumidores, y puede condicionarlos para que tomen una determinada decisión a la hora de comprar. Las raíces del posicionamiento están el terreno de los productos envasados de consumo, y la palabra hacía referencia a la forma del producto, al tamaño del envase, al precio y algunas de las especificaciones, que daban una diferencia sustancial con la competencia.

Generalmente se asocia el nombre de Jack Trout, con los procesos de posicionamiento y gracias a sus avances en los 60's, se crean diferencias sustanciales no tanto en la calidad de los productos, sino en la fuerza que es dada por una marca determinada. "...para tener éxito en una sociedad que está sobrecomunicada, las empresas deben crear para sus productos una posición en la mente de sus clientes potenciales. En otras palabras, el comerciante de éxito emplea la publicidad para posicionar su producto, no para comunicar sus ventajas o características."<sup>68</sup>

---

<sup>66</sup> **Ibid.**

<sup>67</sup> **ROMAN**, Kenneth y **MAAS**, Jane. El Nuevo Cómo Anunciar, Grupo control, Madrid 1995, pp, 83, 84.

<sup>68</sup> **TROUT**, Jack. Industrial Marketing. Free Press, Nueva York, 1969, p, 84

Lo que realmente importa, es que se tiene un producto y se tiene que trabajar en las estrategias para que alcance una posición en el mercado. Algunas de esas características son: mercado, circunstancias de consumo y de compra. Y es a partir de esto, que se crean estrategias y planes para lograr el objetivo deseado.

La esencia del mercado consiste en llegar a segmentar los clientes, productos y servicios. Sin los consumidores o clientes, no habría ventas y sin éstas no existirían las empresas. Por consiguiente, es necesario crear grupos objetivos bien sea por edades, afinidades, posición económica y en fin, crear estrategias para llegar a cada uno de ellos. En ocasiones será el segmento objetivo, el que dará posición y precio a los productos o servicios. De ahí la importancia de la complementariedad entre el posicionamiento y los clientes.

#### **8.6.8 ESTRATEGIA**

Una estrategia según James Brian Quinn<sup>69</sup>, es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada, ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes. De igual forma, las decisiones estratégicas de una empresa, son aquellas que se establecen bajo la orientación general y de su viabilidad máxima, dependerá de la particularización que se haga de cada una de las metas y políticas propuestas.

Para Henry Mintzberg, el concepto de estrategia lo elabora en un enfoque diferente. En su opinión "...los objetivos, los planes y la base de los recursos de la empresa, en un momento dado, no son más importantes que todo lo que la

---

<sup>69</sup> QUINN, James B. Strategic Goals: Process and Politics. Sloan Management Review, 1977, pp, 21, 37.



empresa ha hecho. Para él, son el resultado una serie de acciones que ocurren en el tiempo.”<sup>70</sup>

## 8.7 ASESORÍA Y CONSULTORÍA

*“Todo hombre, por sabio que sea, necesita el consejo de un amigo sagaz sobre los asuntos de la vida”<sup>71</sup>*

### 8.7.1 BREVE RESEÑA HISTÓRICA

El nacimiento de la consultoría<sup>72</sup> va muy de la mano con la aparición de la administración y se hizo posible cuando el proceso de generación y estructuración de la experiencia gerencial, alcanzó una etapa relativamente avanzada. Estas condiciones no se dieron hasta la segunda mitad del siglo XIX, período en que se originó el movimiento de la organización científica del trabajo.

Se pueden ubicar sus inicios hacia la era de la Revolución Industrial, cuando se plantearon cambios tecnológicos considerables como fueron la producción en línea, donde se tiene como pionero al estadounidense Henry Ford<sup>73</sup> (1913), quien se convirtió más adelante en asesor en cuanto a ese tipo de procesos.

Mucho antes de que se formara la organización científica del trabajo<sup>74</sup>, existieron hombres que crearon las bases o que dieron las primeras disertaciones en cuanto a los procesos de consultoría. Uno de ellos fue el estadounidense Charles T. Sampson<sup>75</sup>, quien en 1870 reorganizó todo el proceso productivo en su fábrica de calzado para emplear trabajadores chinos no calificados, implementando técnicas

---

<sup>70</sup> MINTZBERG, Henry. El Proceso Estratégico. Prentice Hall, México 1997, p, 3

<sup>71</sup> ZAMORA, Diccionario de Literatura Universal Colombia, Zamora editores, Colombia 1997. p, 1059

<sup>72</sup> KLEIN, H.J. Other People Business: A Primer on Management Consultants. Prentice Hall, Nueva York, 1977

<sup>73</sup> Gran Enciclopedia Ilustrada de Nuestros Tiempos. Art Blume editores, Barcelona, 1997

<sup>74</sup> TISDALL, P Agents of Change: The Development and Practice of Management Consultancy Londres, Heinemann, 1982

<sup>75</sup> *Ibid.*, p, 60

y procesos que años después, transmitió a otros empresarios.

Algunos de los pioneros y quienes impulsaron la práctica de la consultoría fueron: Frederick W. Taylor, Frank y Lillian Gilbreth, Henry L. Gantt y Harrington Emerson<sup>76</sup> y aunque muchos de ellos no coincidían en sus apreciaciones, dedicaron mucho de su tiempo para realizar conferencias y escribir los primeros libros que dieron lugar a más y más seguidores, quienes acogieron los conceptos y la experiencia de estos visionarios, que todavía hoy, están a la vanguardia en los lineamientos para que las nuevas organizaciones redireccionen y alcancen los objetivos propuestos en sus administraciones.

Sus principales acciones fueron enfocadas a la productividad y a la eficiencia en fábricas y talleres, la organización racional del trabajo, el estudio de tiempos y movimientos, la eliminación de desperdicios y la reducción de los costos de producción. A esta rama se le llamaría más adelante Ingeniería Industrial<sup>77</sup> y a éstos que la aplicaban, se les denominaría expertos en eficiencia.

También fue claro que a muchos de los sindicatos existentes en estos inicios, nunca les agradó la presencia de expertos en eficiencia, ya que sus métodos por economizar y optimizar el trabajo, serían en muchos casos despiadados y no acordes con los asuntos familiares.

Afortunadamente la imagen de estos personajes y del gran número de organizaciones que se han ido formando para la prestación de servicios, ha adquirido la prestancia y gran acogida, por quienes además, encuentran opciones que se ven reflejadas en la productividad y en un mejor desempeño al interior de las organizaciones.

---

<sup>76</sup> **Ibid.**, p,78

<sup>77</sup> **TISDALL**, P Agents of Change. Op. Cit., Heinemann, 1982

### **8.7.2 NATURALEZA Y OBJETO DE LA ASESORÍA Y CONSULTORÍA DE EMPRESAS**

Para abordar el tema de la Asesoría y Consultoría de empresas, es necesario hacer un recorrido por la extensa lista de empresas<sup>78</sup> que ofrecen los servicios en Colombia o que se remita a lo que investigadores, teóricos y empíricos, han dicho por cada una de estas acciones que más, que teorizar al respecto, se presentan como estilos y sistemas organizados de gran eficiencia, que tienen aplicación dependiendo de la actividad económica o social que realicen y de las posibles repercusiones culturales que estas acciones puedan generar en un entorno o sociedad.

Según Milan Kubr,<sup>79</sup> existen dos enfoques básicos para definir ambas acciones. En un primer enfoque se adopta una visión funcional amplia, donde algunos autores describen este proceso como de ayuda y consejo, más que una actividad que genere cierto compromiso. En una primera instancia tenemos a Fritz Steele, quien define la consultoría como “...cualquier forma de proporcionar ayuda sobre el contenido, proceso o estructura de una tarea o de un conjunto de tareas, en que el consultor no es efectivamente responsable de la ejecución de la tarea misma, sino que ayuda a los que lo son”<sup>80</sup>.

En una segunda instancia se tiene a Peter Block, sugiere que “Se actúa como consultor siempre que se trata de modificar o mejorar una situación, pero sin tener un control directo de la ejecución...La mayor parte de los funcionarios de una organización son realmente consultores, aunque ellos no se designen oficialmente”<sup>81</sup>.

Muchos de los servicios de Asesoría y Consultoría según Milan Kubr<sup>82</sup>, guardan relación con la existencia misma, con las metas o la misión fundamental, la política y estrategia

---

<sup>78</sup> Ver al final Anexos A y C

<sup>79</sup> **KUBR**, Milan La Consultoría de Empresas. Limusa, Grupo Noriega Editores México, 2005 p, 3

<sup>80</sup> **STEELE**, Fritz. Consulting for Organizational Change. Amherst, Massachussets, University of Massachusetts Free Press, 1975 p, 3

<sup>81</sup> **BLOCK**, Peter Flawless Consulting: A guide to getting your expertise used. Austin, Texas, 1981 p, v y 2

<sup>82</sup> **Ibíd.**, p, 3

de la empresa o la planificación general, la estructuración y el control de una organización.

En un segundo enfoque se la considera como un servicio profesional especial con algunas características fundamentales que le dan valor agregado y la ubican como excepcional, en medio de un conflicto o situación que genere algún riesgo para cualquier empresa.

Según Larry Greiner y Robert Metzger, “la consultoría de empresas es un servicio de asesoramiento contratado por y proporcionado a organizaciones por personas especialmente capacitadas y calificadas que prestan asistencia, de manera objetiva e independiente, a la organización cliente para poner al descubierto los problemas de gestión, analizarlos, recomendar soluciones a esos problemas y coadyuvar, si se les solicita, en la aplicación de soluciones”<sup>83</sup>.

Puede concluirse que existe una complementación más que una oposición, y es este desempeño o quehacer profesional, el que servirá en muchos casos como enseñanza, investigación y realización de proyectos dentro de los diferentes grupos u organizaciones que lo necesiten y en cualquier situación en la que quieran valerse de la experiencia de personas o de organizaciones que brinden asesoría y consultoría en los diferentes lugares del mundo.

De igual forma, se cuenta con otras definiciones como la planteada por Milan Kubr, quien define que “...la consultoría de empresas es un servicio de asesoramiento profesional independiente que ayuda a los gerentes y a las organizaciones a alcanzar los objetivos y fines de la organización mediante la solución de problemas gerenciales y empresariales, el descubrimiento y la evaluación de nuevas oportunidades, el mejoramiento del aprendizaje y la puesta en práctica de cambios”<sup>84</sup>.

Es claro que existen diferentes puntos de vista acerca del tema, pero que general, todos éstos se enfocan en

---

<sup>83</sup> **GREINER**, Larry y Metzger, Robert Consulting to Management Englewood Cliffs, West Publishing Company, New Jersey, 1983 p, 7.

<sup>84</sup> **KUBR**, Milan Op. Cit., p, 9

actividades que realizan personas o grupos, en busca de la solución a problemas de las organizaciones. También es cierto, que para muchos gerentes, la consultoría se toma más como un espacio de retroalimentación en las últimas técnicas de direccionamiento estratégico o que en otros casos, soluciona problemas de poderes al interior de organizaciones, quienes valoran mucho más la trayectoria y experiencia, encontrando nuevas y mejores salidas.

Para Milan Kubr<sup>85</sup> existen dos frentes que deben tenerse presentes a la hora de contratar los servicios o conceptos de asesores o consultores, y éstos son la dimensión técnica y la dimensión humana.

En la dimensión técnica se busca que estas personas o grupos sean competentes en estructuras, sistemas tecnológicos y en otras cuestiones análogas tangibles, cuantificables y mesurables en sectores como la producción, las finanzas o la contabilidad. Esto se da, cuando las necesidades tienen unos fines específicos como actualización o el conocimiento de las nuevas tecnologías en determinados campos, incluso el trabajo del asesor, estará enfocado a una persona o grupo específico dentro de la organización y no tendrá repercusiones en otras instancias.

En la dimensión humana se abarcan las relaciones interpersonales tanto internas como externas y los posibles cambios a nivel organización cliente. Según Eduardo Soto,<sup>86</sup> los comportamientos refieren actos y actitudes de las personas en la organización. Los nuevos administradores se están enfrentando a una gama de desafíos, donde las emociones inciden fuertemente en la toma de decisiones y contribuyen a flexibilizar las conductas frente a los continuos cambios que se dan en el proceso de la globalización de la información. Es ahí donde debe entrar la pericia del asesor para encontrar las herramientas que puedan generar los cambios a favor de la organización sin afectar el comportamiento general e individual de sus integrantes.

---

<sup>85</sup> **Ibíd.**, p, 21

<sup>86</sup> **SOTO**, Eduardo Comportamiento Organizacional Thomson Editores, México, 2001, p, 47

Para Douglas McGregor quien ha sido uno de los visionarios en cambios dentro de las organizaciones, y quien tuvo que esperar más de treinta años para que sus teorías fueran tenidas en cuenta, la dimensión humana abarca aspectos como personalizar el centro de trabajo. “El trabajo con significado es parte importante de una vida satisfactoria y la medida en la que el trabajo ofrezca oportunidades para obtener recompensas intrínsecas es importante para la supervivencia de la organización”<sup>87</sup>. El autor planteaba que dentro de los principales activos con los que se cuenta en una organización, está el capital humano y éste va muy por encima de los bienes de capital.

Sin separar ninguno de los conceptos a los que se hace referencia, es importante que a la hora de elegir los servicios de asesoría y consultoría, se realice una respectiva investigación de quien entrará a conocer los secretos y activos más importantes de cualquier organización. Pero tampoco se puede olvidar que estas personas u organizaciones, son mucho más permeables a conocer las últimas técnicas y utilizar la experiencia alcanzada en años de investigación, donde desarrollaron e implementaron exitosas acciones reflejadas en personas destacadas y en importantes grupos económicos que hoy por hoy, se proyectan a nuevos retos.

Un aspecto de vital importancia en el ejercicio de la asesoría y la consultoría, es el rol de los actores que intervienen en el proceso: consultor y cliente, y las relaciones que surgen en los diferentes encuentros.

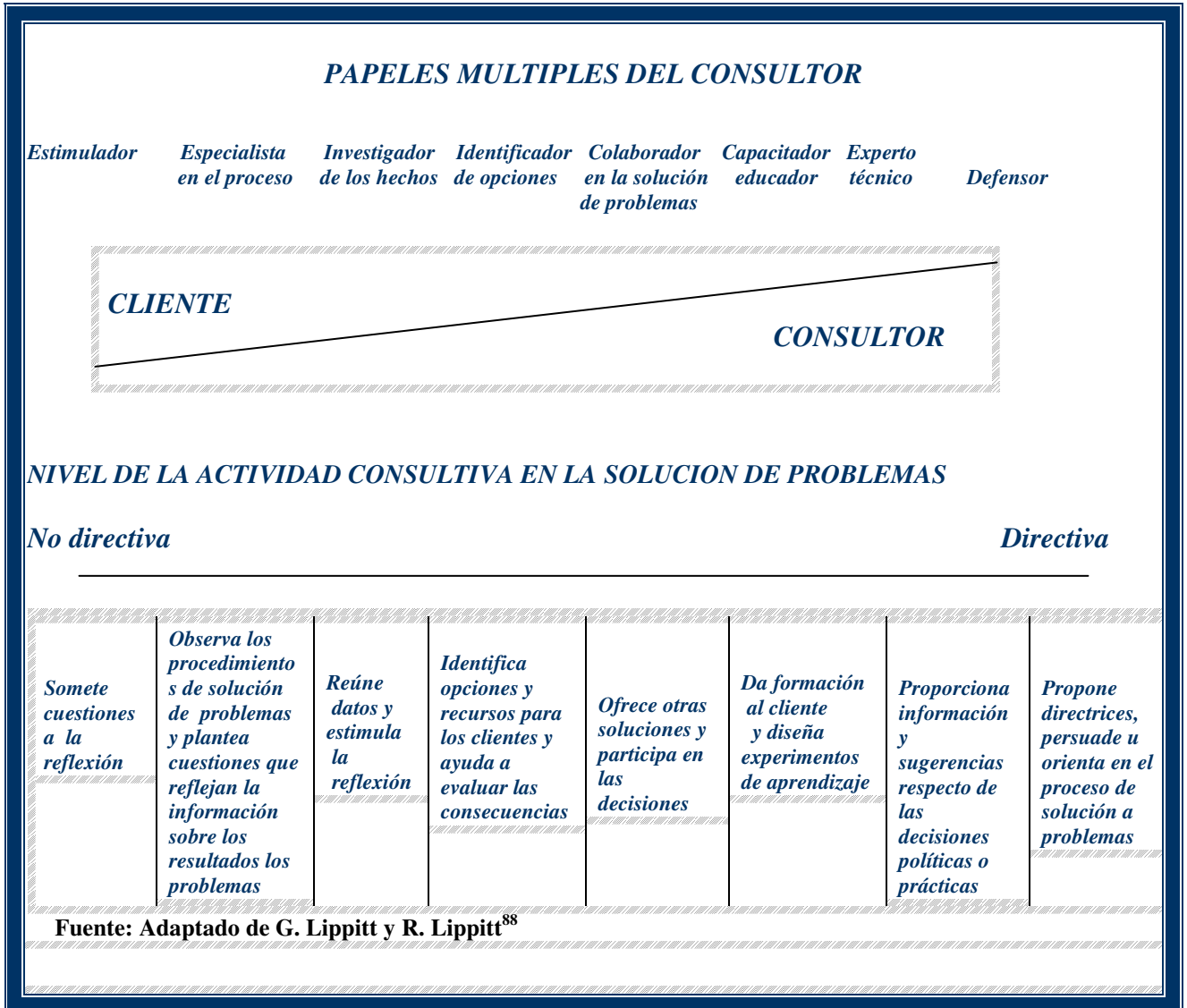
### **8.7.3 RELACIÓN CONSULTOR VS. CLIENTE**

En cualquier proceso de consultoría intervienen el consultor y su cliente. Estos dos participantes deben desde los inicios establecer las condiciones para que terminados los resultados, no exista ninguna discrepancia entre las partes.

---

<sup>87</sup> HEIL, Gary. BENNIS, Warren y STEPHENS, Deborah C. El Pensamiento Visionario de Douglas McGregor Oxford, University. Press, México, 2002, p.59

En el siguiente cuadro se plantean algunas de las acciones tenidas en cuenta por esta matriz: Consultor vs. Cliente.



En el campo real de la asesoría y la consultoría, existen ciertas discusiones que deben plantearse entre el cliente y la persona o grupo asesor, ya que para ambas partes, siempre existirán restricciones.

<sup>88</sup> LIPPITT, G.y R. The Consulting Process in Action. La Jolla California, University Associates Press, 1979, p, 31

El empresario o a quien se le denominará Cliente, nunca llegará a informar en su totalidad el estado financiero y mucho menos, le dará al asesor los posibles aspectos por los cuales ha sido llamado. También se evitará al máximo dar pistas acerca de los continuos roces que se presentan entre los participantes del conflicto, pues dentro del servicio, se presume encontrar los responsables o causantes de los males de la organización. Esto se da principalmente, cuando se trata de solucionar o encontrar estrategias que posibiliten cambios a nivel humano y para ello, el asesor debe realizar una investigación cultural exhaustiva para no crear conflictos y disminuir el impacto de su presencia dentro de la organización. Se debe procurar una eficiente relación Cliente vs. Consultor.

#### 8.7.4 EL CLIENTE VS. LA ASESORÍA Y CONSULTORÍA<sup>89</sup>

Las manifestaciones de los clientes frente a la asesoría y consultoría, pueden estar ubicadas en los siguientes argumentos:

1. Me siento **Inseguro**.

No estoy seguro de poder determinar cuál de los finalistas es el genio y cuál es apenas bueno. He agotado mis posibilidades de hacer una discusión técnica.

2. Me siento **amenazado**. Es mi campo de la responsabilidad y aunque teóricamente sé que necesito la ayuda de expertos externos, emocionalmente no me satisface poner mis asuntos en manos de otros.

3. Estoy asumiendo un **riesgo personal**. Al poner mis asuntos en manos de otro, corro el peligro de perder el control.

4. Estoy **impaciente**. No recurrí a alguien cuando aparecieron por primera vez los síntomas(o las oportunidades). He estado reflexionando al respecto durante un tiempo.

5. Estoy **preocupado**. Por el mero hecho de sugerir mejoras o cambios esas personas darán a entender que no he estado haciendo hasta ahora lo que debía. ¿Van a ponerse de mi lado?

6. Me siento **expuesto**. A quien quiera que contrate, tendré que revelarle algunos secretos privados, no todos los cuales son halagadores.

7. Me siento **ignorante** y eso no me gusta. No sé si el problema es sencillo o difícil. No estoy seguro de que el consultor sea honrado a este respecto: a él le interesa convencerme de que es complejo.

<sup>89</sup> MAISTER, David. Managing the professional service firm Nueva York, Free Press, 1993



8. Soy **escéptico**. Estoy escarmentado con esta clase de personas: ¿cómo sé qué promesa debo aceptar?
9. Estoy **preocupado** de que no puedan o no quieran dedicar el tiempo necesario para entender el carácter especial de mi situación. Tratarán de prometerme lo que tienen y no lo que necesito.
10. Siento **sospechas**. ¿Serán esos clásicos profesionales difíciles de contactar, con aires de superioridad, que dejan al margen de la gente, que la desconciertan con su jerga y no explican lo que están haciendo o por qué? En resumen, ¿Me tratarán de la manera que quiero ser tratado?

**Fuente: Managing the professional service firm.**

Según Milan Kubr,<sup>90</sup> se deben determinar las expectativas y los papeles o roles de ambos, antes y durante el proceso, lo que generará una mayor credibilidad y restará las incertidumbres. No obstante, será necesario coordinar y definir el problema conjuntamente y llegar a responder preguntas como:

*¿Qué funciones desempeñará el consultor y cuáles desempeñará el cliente? ¿Se establecerán compromisos mutuos?*

*¿Qué hará cada uno, cómo y cuándo?*

*¿Desea el cliente obtener una solución del consultor o prefiere llegar a su propia solución con ayuda del consultor?*

*¿Está dispuesto el cliente a participar intensamente en toda la tarea de la consultoría?*

*¿Existen sectores específicos que deba ocuparse directamente el consultor sin tratar de que participe el cliente? ¿Y viceversa?*

También es probable que durante el proceso surjan otras preguntas y que se cambien los papeles. Las tareas entonces tendrán que reordenarse y cambiar los lineamientos que en una primera instancia se plantearon.

---

<sup>90</sup> KUBR, Milan. Op. Cit., p, 58

Para concluir la importancia de cómo y cuándo debe de optarse, para contratar los servicios de un buffet de asesores y consultores, es importante que se analice los alcances y el papel fundamental de estas acciones.

### **8.7.5 PAPEL DEL ASESOR**

El Papel fundamental de la Asesoría y Consultoría, puede sintetizarse en las dos funciones claramente definidas para el desarrollo del papel del asesor según Milan Kubr<sup>91</sup>. La función de experto y la de impulsor o incentivador.

La Función del experto en asesoría posibilita la ayuda en aspectos técnicos, haciendo algo y por cuenta del cliente: suministra información, hace un diagnóstico de la organización, emprende un estudio de viabilidad, diseña un nuevo sistema, capacita al personal en una nueva técnica, recomienda cambios orgánicos y de otro tipo, hace observaciones sobre un nuevo proyecto previsto por la dirección, etc.

Para alcanzar estas metas, se deberá contar con la ayuda de la dirección o de las personas comprometidas con la organización, quienes asumen que el asesor se ocupe ampliamente de los aspectos sociales y del comportamiento en el proceso de cambio que se está realizando.

En la función de incentivación, el asesor, en su capacidad de agente de cambio, ayuda a la organización a resolver sus propios problemas y optimizar los antiguos esquemas organizacionales, mostrando y advirtiendo de las posibles consecuencias en todo el proceso. Este ingrediente de incentivación de ser capitalizado por los miembros, arrojará los mejores resultados y permitirá que la misma dirección, dimensione esta nueva inyección de conocimiento y dicte los nuevos lineamientos. El asesor, tendrá la responsabilidad de contarle a la dirección el cómo hacerlo, más que decir lo que tendría que cambiar o hacer en determinada situación.

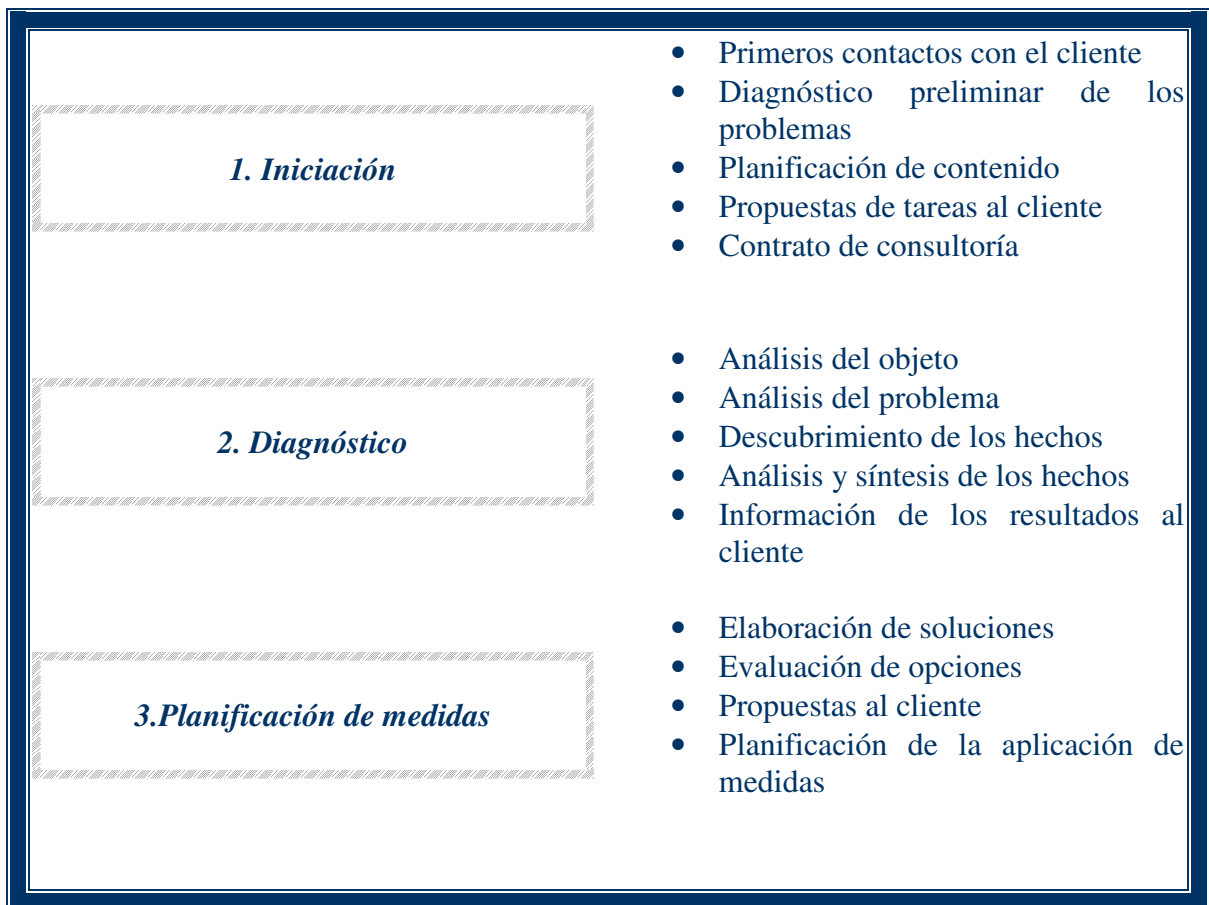
Para Edgar Schein, esta asesoría de incentivación es “un conjunto de actividades llevadas a cabo por el consultor que

---

<sup>91</sup> KUBR, Milan. Op. Cit., p, 64

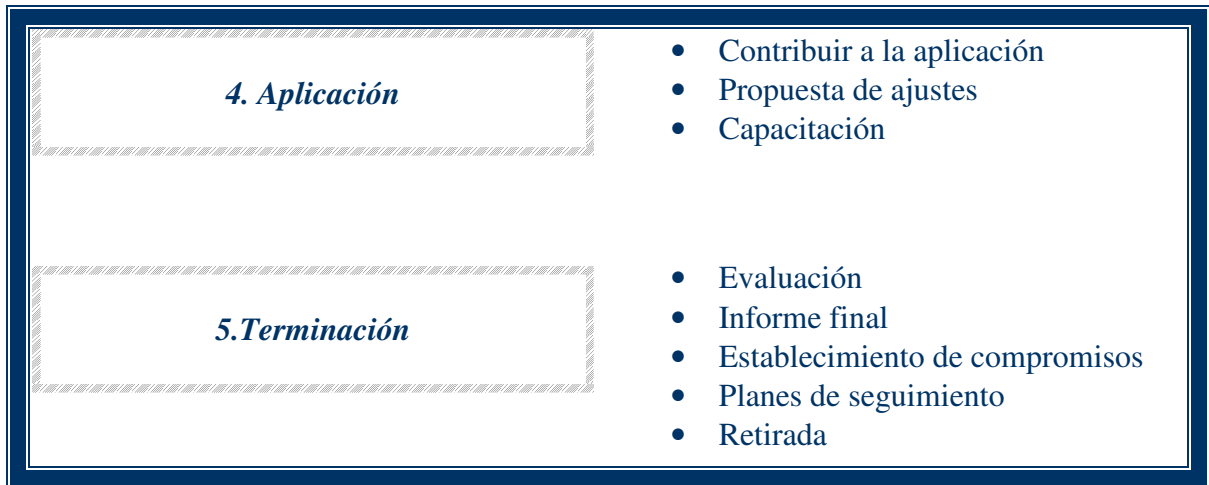
ayudan al cliente a percibir, entender e influir en los acontecimientos del proceso que se produce en el medio ambiente del cliente”<sup>92</sup>. En la actividad del asesor incentivador no se tendrá responsabilidad directa, sino que se actuará como consejero y será exclusivo de la dirección, los actos a los que después del proceso, den como resultado la estrategia de direccionamiento.

### 8.7.6 EL PROCESO DE ASESORÍA Y CONSULTORÍA<sup>93</sup>



<sup>92</sup> SCHEIN, H Edgar. Process Consultation, Vol. II: Lessons for Managers and Consultants. Prentice Hall Massachussets, 1987 p, 34

<sup>93</sup> STROH, P. Purposeful. Consulting in Organizational Dynamics. Holt Rinehart Winston Nueva York, 1987,



Fuente: Consulting in Organizational Dynamics.

**8.7.6.1 INICIACIÓN:** Son los primeros encuentros que se tienen entre el cliente o grupo que solicita el servicio y el consultor. Esto se da después de esclarecer las necesidades y de identificar el tipo de asesoría que se solicita.

Después vendrá una evaluación identificatoria que se da entre las partes, con el fin de ratificar esta falencia o problema que se ha descubierto, y que además, se evaluará con las últimas técnicas de direccionamiento estratégico. Será necesario establecer un contrato donde se plasmen los compromisos que serán asumidos por las partes y se realizará una concertación y planificación.

Esta primera etapa es posible que se realice a modo de concurso, donde se analizarán diferentes licitaciones de grupos o de personas que de ante mano han realizado una evaluación-diagnóstico, planteando soluciones en tiempo y dinero. El cliente en este caso, la organización solicitante, tendrá la potestad de escoger el que más se acerque a sus requerimientos y el que pueda costear.

**8.7.6.2 DIAGNÓSTICO:** En esta segunda etapa o fase, se realiza una investigación a fondo de la problemática, y ambas partes cooperan para que se den unos resultados pormenorizados, donde se evalúen los rendimientos, recursos, las necesidades y perspectivas del cliente. Estas son algunas de las preguntas que pueden surgir:

¿Es el problema fundamental de cambio de índole tecnológica, organizativa, de información, psicológica o de otro tipo? ¿Si tiene todas éstas, en cuál se ha de priorizar? ¿Qué actitudes imperan en la organización con respecto al cambio?

¿Se comprende la necesidad de cambio o será preciso persuadir a los miembros de la organización que tienen que cambiar?

Una vez identificados estos puntos, se presentan conclusiones y se realizan concertaciones entre las partes. Es probable que surjan las primeras soluciones y que la misma dirección, lidere las acciones convenientes.

Esta es una fase de las más significativas y en donde debe dedicarse tiempo. A partir de resultados, es prioritario establecer las acciones correctas y descartar todo aquello que la misma organización pueda desarrollar después. En muchas ocasiones la misma presencia del asesor crea cambios entre los miembros y el trabajo es tenido en cuenta por todos los integrantes.

**8.7.6.3 PLAN DE ACCIÓN:** El objetivo de esta fase es encontrar la solución al problema. De nuevo en esta etapa, juega la pericia del asesor, quien deberá tener una labor activa en busca de los procesos correctos y descartar acciones superficiales o que generen reacción al cambio. El asesor deberá utilizar toda su destreza e imaginación, para aplicar las técnicas o herramientas correctas, apoyado claro está, por el cliente quien también debe permanecer activo y participando en la búsqueda de información.

En la fase de Plan de acción o planificación de medidas, es importante crear acciones que disminuyan el impacto humano generado con las nuevas acciones, encontrando aliados que ayudarán a las posibles reacciones al cambio. En muchos casos los procesos de Asesoría y Consultoría llegan hasta esta instancia, ya que la dirección o los miembros de la organización, consideran que pueden continuar los procesos, aplicando las respectivas evaluaciones. En otros casos, los estudios quedan relegados a informes de gestión o investigaciones de los estados generales de la empresa,

archivados en un escritorio en espera de aprobarse por una dirección general.

El consultor puede terminar su cometido una vez acabada la fase de diagnóstico. Lamentablemente la decisión de poner fin, tiene diferentes razones y casi siempre tiene dimensiones económicas:

- El resultado del estudio no arroja lo esperado por la dirección y en muchos casos, no se aplicará y por el contrario se conserva el antiguo esquema.
- La dirección considera que la presencia de un miembro extraño en la organización produce un ambiente de zozobra, y no existen los medios económicos para mantener a un experto.
- Lo que realmente se necesita es un informe de gestión o una evaluación general del estado de la empresa.
- En ocasiones no es entendido el método que se propone para el cambio, y los directivos prefieren archivar el estudio y no arriesgar su línea de producción.

**8.7.6.4 TERMINACIÓN:** En esta última fase, prácticamente se evalúan todos los procesos llevados a cabo por el cliente y por la organización que realizó la consultoría. Se presentan los informes finales y se plantean las tareas que deberá completar la dirección. Es probable que se establezcan nuevas tareas y que el trabajo del experto continúe, dependiendo del éxito alcanzado durante los procesos.

Una vez determinados los resultados y la corroboración de lo establecido en el contrato inicial, se hacen los descargos y el consultor termina su trabajo. En ningún momento o fase de la asesoría y consultoría, se le establecen responsabilidades por los resultados de las estrategias o de los ajustes que el asesor plantea.

Otro aspecto importante de analizar es el sentido y la importancia que tienen la asesoría y la consultoría en el contexto de la gestión, reconociendo que en muchos de los procesos que se llevan a cabo, guardan relación con la existencia misma de la empresa, las metas o la misión fundamental, la estrategia política o la planificación general, así como con la estructuración y el control de la organización. Es a éstas acciones que otrora se les consideró parte o pertenecientes a la administración general, y que ahora se les denomina como de Gestión General o Estratégica, a las que se dedica un tiempo considerable, demostrando los alcances y lo importante de la aplicación de las mismas.

Existen para estas nuevas formas de manejo interno y externo de las organizaciones, Asesores y Consultores en Gestión General, quienes conocen al máximo las tendencias actuales de direccionamiento estratégico y trabajan con grandes multinacionales, aplicando técnicas que ya han sido exitosas en diferentes situaciones.

De igual forma, está el Asesor Funcional quien tendrá mayor incidencia en las finanzas y en la aplicación de procesos computarizados o de actualización en herramientas de diferente aplicación.

### **8.7.7 ASESORÍA Y CONSULTORÍA EN GESTIÓN GENERAL<sup>94</sup>**

Una de las razones principales es el deterioro del rendimiento en general, dado por la insatisfacción del personal, una visión poco prometedora en el sector industrial o de servicios y una falta de liderazgo, que se muestra en todas las áreas como fatiga y baja en los ingresos generales. La organización puede estar experimentando el comienzo del fin y no encuentra caminos para nivelarse y salir del ahogamiento. También puede creer que es culpa de un departamento específico, quien se ha comprometido con metas y no llega siquiera a desarrollarlas.

---

<sup>94</sup> HAMMER, M y CHAMPY, J. Reengineering the co. Nueva York, Harper Business, 1993 P, 20 y 49

Otro de los problemas, es que desde la dirección no se plantean alternativas y para los mandos medios, es imposible crear estrategias que generen cambios en la producción y distribución de los productos, ya que su cometido es responder y cumplir con los horarios establecidos. Se crea entonces un círculo vicioso, donde no existen responsables directos y la confusión es el común denominador entre todos los miembros.

Pueden señalarse otro tipo de dificultades a las que las empresas tienen que enfrentarse y cómo la pericia y experiencia del consultor, jugará un papel preponderante en la solución de las mismas<sup>95</sup>.

**8.7.7.1** Una cultura muy tradicional e intransigente puede impedir que la empresa evalúe su situación de manera realista y proceda a los cambios que le resultan inevitables.

**8.7.7.2** Cuando una empresa ha crecido muy rápidamente, pueden plantearse diversos problemas. La cultura originaria de una pequeña empresa familiar puede ya no resultar adecuada, ya que existen diferentes ejecutivos y trabajadores nuevos, que proceden de culturas diferentes y este crecimiento mediante adquisiciones indiscriminadas, puede provocar graves conflictos culturales.

**8.7.7.3** Por la planificación de cambios tecnológicos y estructurales importantes. Los cambios revolucionarios de los productos, las tecnologías, los mercados, etc., tienen fuertes repercusiones culturales.

---

<sup>95</sup> DEAL, T.E. y KENNEDY, A.A. Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life. Massachusetts, 1982 y Schein, E. H. Organizational Culture and Leadership San Francisco, California, 1985.



- 8.7.7.4** Diferentes conflictos entre la cultura de la empresa y los valores que imperan en el entorno, por ejemplo, si el público exige cada vez más que una empresa se comporte de una manera que resulta contraria a su cultura.
- 8.7.7.5** Cuando las actividades de la empresa se internacionalizan y el problema consiste en adaptarse a las culturas extranjeras.
- 8.7.7.6** Debido a que el crecimiento de la producción excede los límites de la demanda y el material en los almacenes es superior al 50%.

## **9. CREACIÓN DE UNA ORGANIZACIÓN**

### **9.1 "IMAGINEMOS", ORGANIZACIÓN DE ASESORÍA Y CONSULTORÍA PARA EL MANEJO DE LA IMAGEN CORPORATIVA**

#### **9.1.1 ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD**

El análisis de vulnerabilidad busca encontrar a modo de radar, las oportunidades y amenazas que se pueden presentar en el transcurso del montaje y puesta en marcha de la empresa. Es importante determinar las oportunidades que tiene la nueva empresa de Asesoría y consultoría en Imagen Corporativa que se propone, ya que en la ciudad de Manizales no existe una organización con las características, ni con el enfoque cultural con el cual se pretende crear esa ventaja competitiva.

La empresa buscará conectar todas las herramientas mediáticas, para crear una total coherencia y una identidad única e irrepetible. Así como lo decía Joan Costa, "...la Imagen Corporativa es una actividad que requiere la globalidad de las acciones de la empresa, y es a partir de ese trabajo de cooperación, que se obtienen resultados internos y una mejor conexión con las acciones en un entorno cultural.

Aunque las empresas ofrezcan los mismos productos o servicios, desde un estudio pormenorizado que incluye: historia, competidores, promociones, distribución, política de precios, producto, nombre, envase, fabricante y usuarios entre otros, se puede llegar a realizar ese algo diferenciador, que se convertirá en estrategia para llegar al público objetivo. Como lo diría Samuel Johnson en la década de los cincuenta "...el alma del anuncio es una promesa, una gran promesa" y como lo reafirmaría Roser Reeves, "...Los consumidores tienen a recordar tan sólo una cosa del anuncio, un solo argumento de ventas, un solo concepto sobresaliente."

Lo que brindará seguridad a los futuros clientes e usuarios de la empresa Imaginemos, es que a través de un estudio afondo de las condiciones del producto o del servicio, se encontrará una USP (Unique Selling Proposition) o proposición única de venta, que se moldeará con una serie de sistemas o herramientas de comunicación para obtener una mejor comprensión y coherencia con el consumidor final.

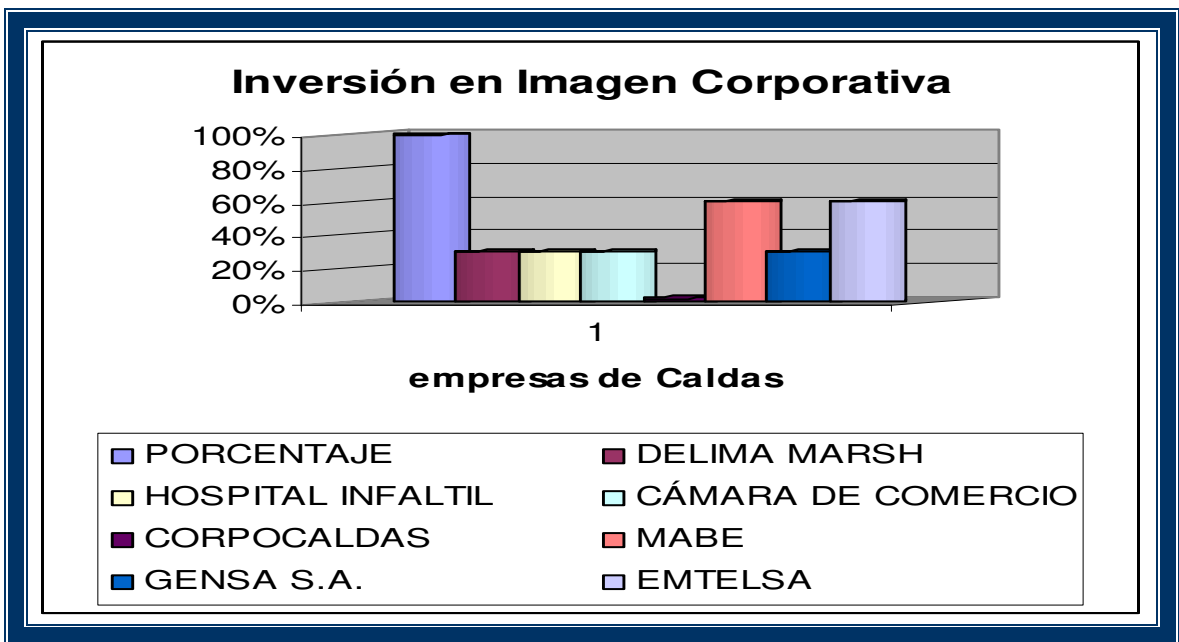
Estos resultados que se plantean a continuación, han sido el análisis profundo de sus emprendedores y están sustentados, por el conocimiento del direccionamiento estratégico y la experiencia adquirida por el grupo interdisciplinario, que ha trabajado en los diferentes medios masivos de comunicación en Colombia y fuera del país.

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Talento humano reconocido y con experiencia en los medios masivos.</li><li>• Utilización de tecnología de punta.</li><li>• Experiencia empresarial</li><li>• Ausencia de empresas de este tipo</li><li>• Nuevas formas publicitarias de gran impacto.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Competencia local y nacional</li><li>• Resistencia local a nuevas empresas publicitarias</li><li>• Acoplamiento del equipo interdisciplinario</li><li>• Baja presencia en los medios masivos por empresas locales.</li></ul>

### 9.1.2 Análisis de la Información: Encuesta

Para el logro de este objetivo se realiza una encuesta<sup>96</sup> con algunos de los Gerentes de las Grandes empresas de Manizales, ya que éstos son los directos responsables en cuanto al manejo de la Imagen Corporativa y así mismo, de establecer el alcance, calidad, periodicidad y tipos de herramientas corporativas publicitarias que se utilizan y cómo ha sido su impacto social en los últimos dos años.

#### 1. En cuanto al porcentaje de participación o de inversión que su empresa u organización destina para la Imagen Corporativa:



- Como se ha comprobado con anterioridad, la pertinencia con la Imagen Corporativa es relevante. Es así que algunas de las grandes empresas, se destina un porcentaje alto para alcanzar los objetivos de Marketing y posicionamiento de una Imagen Pública reconocida.

<sup>96</sup> Ver Anexo D al final.

- Es claro también, que las multinacionales y las empresas privadas, tienen una mejor atención a este campo y consideran que es necesario destinar del 40 a 60% en aspectos de Imagen y campañas corporativas publicitarias.
- Tratando de recapitular, no se puede olvidar la frase de Joan Costa, quien hace referencia a que La Imagen Corporativa es el activo más importante de la empresa y el menos conocido, pero también es claro, que se ha venido cambiando la concepción por parte de los dirigentes, quienes ahora consideran que es necesario posicionar e invertir en acciones encaminadas a mejorar la imagen de los productos y servicios.

**2. El direccionamiento estratégico de su organización contempla para La Imagen Corporativa:**

<i>EMPRESAS</i>	Políticas	Objetivos	Estrategias	Planes y Programas
EMTELSA	X			
CORPOCALDAS			X	
HOSPITAL INFANTIL CÁMARA	X	X	X	
DECOMERCIO				X
MABE	X			
DELIMA MARSH	X		X	
GENSA S.A.	X			

- Lo que se puede constatar con relación a la decisión en cuanto al manejo de la imagen corporativa, es que la gran mayoría de las empresas utilizan políticas encaminadas a dar un determinado perfil social y de esta forma, encontrar caminos para posicionar una marca o un tipo de servicio.

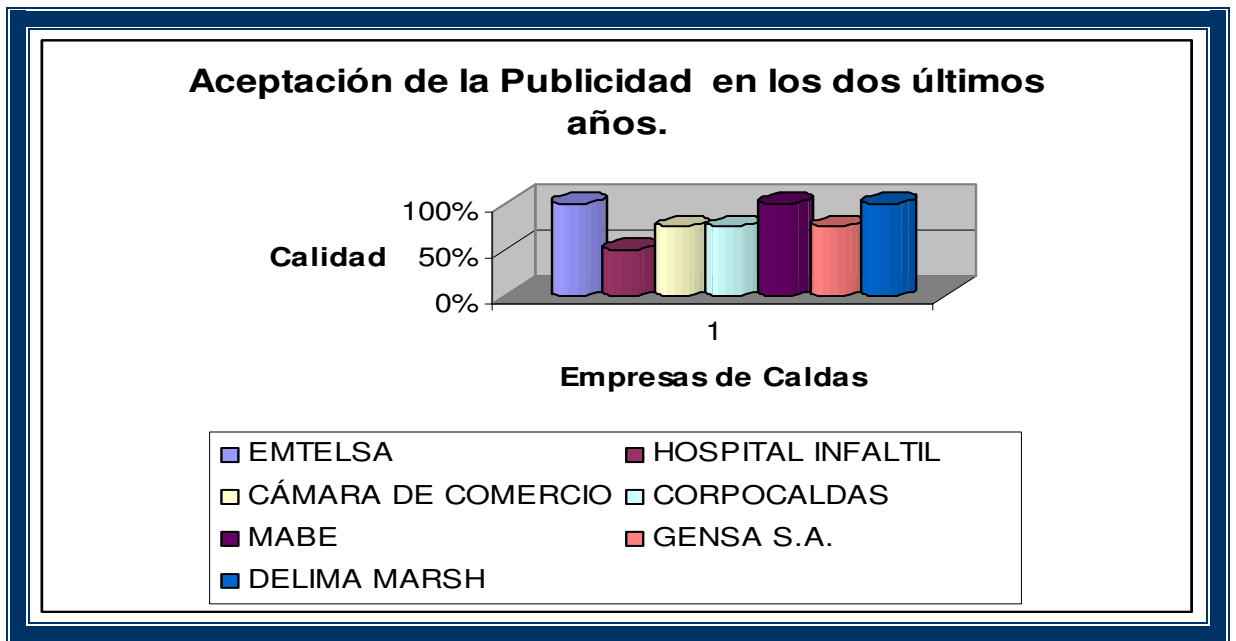
- Las organizaciones en general tiene sumo cuidado con el manejo de la Imagen Corporativa y generalmente, éste se da desde una dirección central y es uniforme en todo el entramado organizacional.
  - Son pocas las empresas que utilizan estrategias para determinadas campañas corporativas publicitarias, pero en muchas ocasiones son el resultado de la acumulación de productos o por que la organización esté pasando por un momento crítico. Las estrategias corporativas casi siempre buscan resolver momentos de crisis, pero estas generalmente son olvidadas con mucha rapidez.
- 3. Las empresas que le brindan asesoría o desarrollan las herramientas publicitarias para el manejo de la imagen corporativa están radicadas:**

EMPRESAS	Su perímetro	Eje Cafetero	Otras ciudades	Fuera del País
EMTELSA			X	
CORPOCALDAS	X			
HOSPITAL INFANTIL	X			
CÁMARA DECOMERCIO	X			
MABE			X	X
DELIMA MARSH			X	X
GENSA S.A.	X		X	

- Es claro que el segmento de las empresas que ofrecen los servicios de Asesoría y consultoría o aquellas que realizan actividades corporativas publicitarias, se encuentran trabajando y gozando de acogida por un grueso de la población empresarial, pero también es claro que un mercado considerable, utiliza este servicio fuera de la zona de influencia o perímetro manizaleño.

- Algunas empresas que tienen asiento en Manizales, por políticas internas, reciben los paquetes corporativos publicitarios desde una dirección general o sólo utilizan un pequeño segmento de las empresas de servicios corporativos, tales como prensa o sistemas masivos de comunicación como radio.
- Otras organizaciones por el contrario, utilizan los servicios de empresas publicitarias que se encuentran fuera del país, debido a la trayectoria y experiencia, o por razones de políticas internas, que generalmente tienen que ver con el origen de la empresa matriz.
- Este análisis arroja algo satisfactorio para las empresas que ofrecen servicios publicitarios en Manizales, ya que en general se presenta una tendencia a dar oportunidad a que instituciones locales, resuelvan y desarrollen las herramientas y sistemas en comunicación.

4. La asesoría o la producción publicitaria recibida durante cualquier actividad o campaña adelantada por su empresa u organización, en los últimos dos años, la califica.



- En general se tiene una excelente calificación de los productos realizados en los dos últimos años y a la calidad se la considera aceptable. Debe tomarse en cuenta, que pesa mucho a la hora de la calificación, la trayectoria de las empresas grandes o de las que ofrecen una mayor influencia por su actividad comercial o de servicios, y que además tienen una alta periodicidad.



5. Las herramientas publicitarias más utilizadas para el lanzamiento de productos o la prestación de servicios en su empresa.

EMPRESAS	1	2	3	4	5	6	7	8
EMTELSA	X			X	X	X		X
CORPOCALDAS	X	X	X	X	X	X	X	X
HOSPITAL INFANTIL					X	X		X
CÁMARA DECOMERCIO	X	X	X	X	X	X	X	X
MABE	X	X	X			X		X
DELIMA MARSH	X			X	X	X	X	X
GENSA S.A.	X		X		X			X

1. Página Web
2. Multimedia
3. Videos Corporativos
4. Comercial de TV

5. Comercial de Radio
6. Prensa Local
7. Prensa Nacional
8. Volantes o Valla

- En general existe una muy buena utilización de las ayudas o sistemas mediáticos por parte de las empresas u organizaciones de Manizales. En cuanto a los medios interactivos, se podría decir que más del 70% utilizan los servicios de la Internet y que un 30% los de multimedia. Estas cifras representan un mercado considerable para las nuevas empresas de comunicación, quienes pueden ampliar y dar mantenimiento a éstas.
- En cuanto a los sistemas audiovisuales, se presenta una mayor demanda en los comerciales de radiales con un 75%, seguido de los videos corporativos con un 30% y de un 20% para los comerciales de TV. Esta tendencia puede ser marcada por los altos costos o por falta de conociendo, pero que en general, tienen una mayor cobertura y aceptación por los consumidores.

- En relación con los sistemas de comunicación escritos, se tiene un 100% para la prensa local, 30% para la prensa nacional y un 100% para volantes y vallas. Por ser los sistemas tradicionales, éstos permanecen con gran acogida por los empresarios, quienes no tienen que hacer grandes inversiones y consideran que tienen una excelente cobertura.

<b>EMPRESAS</b>	<b>Alta Frecuencia</b>	<b>Media Frecuencia</b>	<b>Baja Frecuencia</b>
<b>EMTELSA</b>	<b>4-5-6</b>	<b>1-8</b>	
<b>CORPOCALDAS</b>	<b>1-5</b>	<b>4-6-7-8</b>	<b>2-3</b>
<b>HOSPITAL INFANTIL</b>	<b>5</b>	<b>6-8</b>	
<b>CÁMARA DE COMERCIO</b>	<b>1-2-5-8</b>	<b>4-6</b>	<b>3-7-8</b>
<b>MABE</b>	<b>1-2-3</b>	<b>6-8</b>	
<b>DELIMA MARSH</b>	<b>1</b>	<b>8</b>	<b>4-5-6-7</b>
<b>GENSA S.A.</b>	<b>1-3-8</b>	<b>6-7</b>	<b>4-2</b>

- |                               |                              |
|-------------------------------|------------------------------|
| <b>1. Página Web</b>          | <b>5. Comercial de Radio</b> |
| <b>2. Multimedia</b>          | <b>6. Prensa Local</b>       |
| <b>3. Videos Corporativos</b> | <b>7. Prensa Nacional</b>    |
| <b>4. Comercial de TV</b>     | <b>8. Volantes o Vallas</b>  |

- En relación con la frecuencia con la que los empresarios utilizan las diferentes herramientas de comunicación, se descubre una alta frecuencia con el uso de la Internet, seguido de los comerciales de radio. Esto puede explicarse, porque en casi todas las empresas encuestadas se tienen página Web y es fácil realizar la publicidad de los diferentes productos o servicios, sin tener que pagar demasiado y utilizando personal de la institución en muchos casos. En cuanto a los comerciales de radio, son de gran acogida por su cobertura y por bajos costos de pauta y mantenimiento.

- En mediana frecuencia se encuentra a los medios impresos como son volantes y vallas, seguido de publicidad en la prensa local. Estos dos sistemas de comunicación son los más tradicionales y tienen gran cobertura entre la sociedad por la facilidad y la inmediatez de los mensajes.
- En la baja frecuencia se tienen algunos de los sistemas de comunicación, que aunque no se han implementado, se convierten en oportunidades para el trabajo de empresas de comunicación. Estos desarrollados bajo ciertas estrategias corporativas, pueden convertirse en herramientas de comunicación de gran impacto como son: videos corporativos, multimedia, comerciales de TV.

**6. El tipo de herramientas publicitarias que le gustaría implementar en su empresa u organización para mantener o reactivar su Imagen Corporativa:**

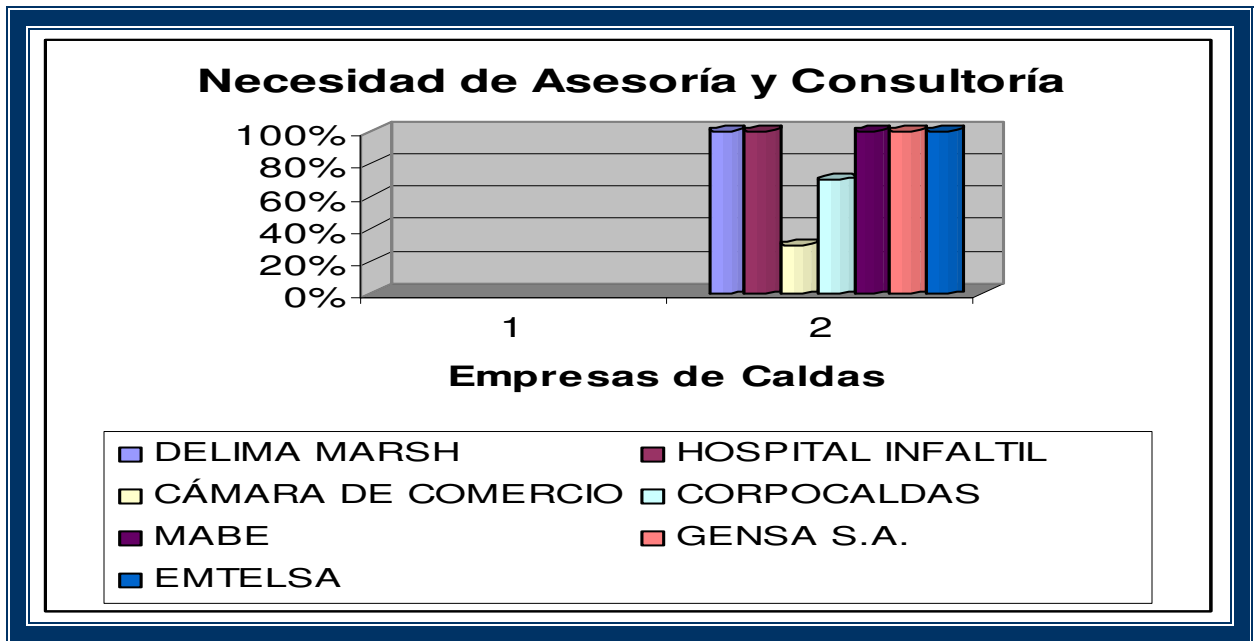
EMPRESAS	1	2	3	4	5	6	7	8
EMTELSA				X		X		
CORPOCALDAS	X	X	X	X	X	X	X	X
HOSPITAL INFANTIL	X		X		X	X		X
CÁMARA DECOMERCIO			X				X	X
MABE		X	X		X			
DELIMA MARSH		X	X					
GENSA S.A.		X	X	X				X

- |                        |                            |
|------------------------|----------------------------|
| 1. Página Web          | 5. Comercial de Radio      |
| 2. Multimedia          | 6. Prensa Local            |
| 3. Videos Corporativos | 7. Prensa Nacional         |
| 4. Comercial de TV     | 8. Portafolio de Servicios |

<b>EMPRESAS</b>	<b>Inmediato</b>	<b>Mediano plazo</b>	<b>Largo plazo</b>
<b>EMTELSA</b>	<b>4</b>	<b>6-3</b>	
<b>CORPOCALDAS</b>	<b>1-3-4-5</b>	<b>2-6-7-8</b>	
<b>HOSPITAL INFANTIL</b>	<b>3-5</b>	<b>1-6</b>	<b>8</b>
<b>CÁMARA DE COMERCIO</b>	<b>3</b>	<b>8</b>	<b>7</b>
<b>MABE</b>		<b>2-3-5</b>	
<b>DELIMA MARSH</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	
<b>GENSA S.A.</b>	<b>8</b>	<b>2-3</b>	<b>4</b>

- En este punto se destacan las necesidades inmediatas, a mediano y a largo plazo, en sistemas o herramientas de comunicación. La tendencia que se refleja es que para todas las empresas encuestadas, hay una ausencia o necesidad de alguno de los sistemas ofrecido, convirtiéndose estos en oportunidades para el relanzamiento de los productos o servicios en algunas de las empresas de Manizales y en una amplia oportunidad de trabajo para empresas que presten estos servicios.
- Es ahora donde las necesidades de las empresas, se convierten en oportunidades para la nascente empresa, que más que desarrollar herramientas o sistemas de publicidad corporativa, lo que busca es realizar una conexión entre ellas, buscando realzar la Imagen Corporativa de productos y de la empresa, así como permitir que las empresas de Manizales entren a formar parte del siglo de la información. Quienes encuentren las estrategias para comunicarse y posicionarse públicamente, podrán caminar hacia el nuevo milenio con mejores oportunidades para trascender.

7. **¿Considera que todas las actividades o campañas publicitarias que se adelanten en su empresa u organización, deben tener un estudio previo por una empresa de Asesoría y Consultoría en Imagen Corporativa, que realmente direcciona y muestren el sentido o razón de ser de la misma?**



- Lo que se concluye con esta investigación que abarca algunas empresas de Manizales, es una aceptación unánime como se muestra en la gráfica, para optar por los servicios de una empresa de asesoría y consultoría para el manejo de la Imagen Corporativa. Siempre que se adelanten estrategias para posicionar un producto o servicio o de igual forma, la imagen de la empresa, es necesario encontrar los elementos pertinentes y buscar una coherencia entre la misión que se quiere aportar a un entorno social.

- Producir sistemas o herramientas de comunicación corporativa coherentes y con las últimas tendencias en direccionamiento estratégico, se presenta como una excelente oportunidad en el departamento de Caldas y posibilita la creación de una empresa como Imaginemos, dedicada a llegar ese espacio publicitario corporativo, con la utilización de tecnología de punta y una particular creación de productos.

### **9.1.3 Plataforma Estratégica**

Dentro de la extensión y la gama de motivaciones que se tienen a la hora de elegir un servicio, o la compra un producto, está encontrar esa ventaja competitiva y establecer una campaña de comunicación que a la par, integren los objetivos planteados después de alcanzarse una revisión detallada de las características y de las bondades que tiene ese producto o servicio que se quiere posicionar.

Para los consumidores finales, la importancia de adquirir un producto o servicio, va mucho más allá de un simple capricho, y es traducido más bien, en status para la familia, en obtener un beneficio de seguridad, en ser considerado una persona honrada o simplemente, en tener algo que todo el mundo desea.

Para alcanzar este acercamiento y compenetración con los consumidores y en general con un determinado entorno cultural, será necesario valerse del direccionamiento estratégico, así como de la experiencia de asesores y consultores en Imagen Corporativa, que gracias a la pericia y a la investigación pormenorizada, podrán motivar desde el interior de las organizaciones, para obtener resultados que se traduzcan en confianza y fidelidad hacia una marca o a la prestación de un servicio.

Dentro de los aspectos que se plantean en el direccionamiento estratégico, está la formulación de la Misión. Esta revela la razón de ser de la nueva organización, y de forma clara, indica el segmento o mercado al cual piensa cubrir o satisfacer con una necesidad específica en servicios o productos.

Un ejemplo de ello, es la misión de la naciente organización en servicios de Imagen Corporativa "Imaginemos"

#### **9.1.3.1 Misión**

Asesorar a empresas, organizaciones e instituciones, en la creación de la Imagen Corporativa, utilizando herramientas de última tecnología, enfocadas a describir el sentido de su función en sociedad y su pertinencia con un entorno cultural.

De igual forma, se plantean los aspectos para la creación de la Visión, que generalmente se consideran como las acciones que la organizaciones plantean hacia el futuro, seguidas de las estrategias claves, para llegar a esos lineamientos que posicionarán y motivarán a los participantes o miembros, para el logro de metas y objetivos en común. Es de gran importancia, que estas tengan la suficiente carga emocional, para crear acciones de cooperación y responsabilidad que permitirán lograr lo propuesto por la misma.

La Misión de la organización Imaginemos, está concebida para despertar no sólo en los miembros, sino en los posibles consumidores, ese deseo de ser los primeros en desarrollos tecnológicos y en herramientas funcionales de uso exclusivo.

#### **9.1.3.2 Visión**

Nos consolidaremos como la primera organización líder en la prestación de servicios de Asesoría y Consultoría en Imagen Corporativa, a través de estrategias encaminadas a resolver y a revolucionar el mercado comercial y de servicios, con sistemas mediáticos únicos, creando fidelidad y confianza entre los consumidores finales.

Para dar un mejor soporte y consolidar el desarrollo de un entorno social y cultural, será necesario darle un sentido y de alguna forma, cimentar todo aquello que las organizaciones proponen desde su misión y visión, para a través de éste compromiso, se responda con acciones humanas encaminadas a soportar y servir de respaldo, a cualquier actividad comercial o de servicios.

### **9.1.3.3 Los valores**

son los cimientos sobre los cuales las empresas e instituciones, justifican su quehacer en un determinado entorno cultural, aportando desarrollo y el bien general de toda comunidad.

A continuación se describen los valores que soportan y dan sentido, a la creación y funcionamiento de la organización Imaginemos.

#### **9.1.3.3.1 Confidencialidad**

Trabajamos con un grupo humano altamente calificado, que presta sumo cuidado en el manejo de la información. Estamos convencidos que todas las organizaciones e instituciones, manejan cierta confidencialidad con sus procesos y actividades internas, por tal razón, desarrollamos nuestros sistemas y herramientas publicitarias, sin vulnerar las actividades cotidianas que se dan al interior de éstas y cuidamos con sigilo ese valor diferenciador que existe en cada una de ellas.

#### **9.1.3.3.2 Fidelidad**

Estamos convencidos que la sociedades son un agregado de instituciones, organizaciones y grupos multiculturales. Por consiguiente, el motor de éstas son grupos humanos con necesidades y sueños, que buscan dejar huella con su trabajo y que luchan para crear una mejor forma de vida para sus miembros. La función es llegar a ser facilitadores y a desarrollar sistemas integrales que permitan que esos lazos de unión, posibiliten acciones de cambio y mejoren nuestro entorno cultural.

#### **9.1.3.3.3 Confianza**

Creemos en el talento humano y en la fortaleza de nuestras empresas, reflejo de una raza que se eleva con fuerza en la cordillera de los Andes. Como gestores de cambio, trabajamos incansablemente para encontrar caminos que permitan satisfacer las necesidades particulares de empresas



e instituciones, quienes por medio de sistemas mediáticos completos, podrán dar sentido a su quehacer y ayudarán a moldear las sociedades futuras.

#### **9.1.4 Definición de la Estrategia Comercial**

Es importante saber qué significan los objetivos para la empresa, antes de ponerlos en el mercado o de planear una comunicación sobre éstos. El problema que radica es saber verdaderamente qué es y para que sirve lo que se está ofreciendo, ya que a medida que se describe y se define el producto o servicio, en realidad se está haciendo un boceto del consumidor.

Algunos productos o servicios, tienen la capacidad de hacer que el ego del consumidor se vea vinculado con un buen status. De igual forma, otros harán lo contrario y en ocasiones, muchos serán utilizados expresamente por la función que realizan o cumplen.

La motivación es una fuerza que poseen los individuos para actuar en una determinada situación y las estrategias de comunicación, no tiene otro objeto sino el de poner a éstos en movimiento, generalmente respondiendo a lo que los anunciantes desean, como resultado de unas necesidades específicas, canalizadas a través de sistemas o herramientas mediáticas.

Ahora, habrá que realizar una comparación real con los objetivos propuestos por la organización Imaginemos, encontrando las estrategias y los adecuados planes de acción que moldearán y posicionarán, la creación de la Imagen Corporativa de las nacientes empresas.

#### **9.1.5 Objetivos**

Los objetivos son como los caminos para llegar a la meta que se propone cada empresa. Estos deben describirse, encontrando las estrategias y los respectivos planes de acción o tareas a realizar para lograrlos. Estos son los objetivos propuestos para la puesta en marcha de la organización Imaginemos.

**Objetivo:**

- **Crear Imágenes Corporativas coherentes con los fines de cada organización, empresa o grupo económico.**

<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>RECURSOS</b>
Buscar la ventaja competitiva de cada producto o actividad de servicio, para llegar a posicionarla como una USP (Unique Selling Proposition), Proposición única de venta. Esto es, algo que no puede brindar la competencia.	<b>1.</b> Investigación de mercados a través de cámaras de comercio o de la Internet.	<b>1.2</b> Coordinador área investigativa.	<b>1.3</b> 45 días	<b>1.4</b> \$500.000.00
	<b>2.</b> Estudio de otras imágenes de empresas que realizan o prestan igual servicio. (trabajo comparativo)	<b>2.2</b> Coordinador área investigativa.	<b>2.3</b> 30 días	<b>2.4</b> \$200.000.00
	<b>3.</b> Crear una base de datos de productos y servicios.	<b>3.2</b> Coordinador área investigativa	<b>3.3</b> Actualizar cada mes	<b>3.4</b> \$300.000.00

**Objetivo:**

- **Promover la permanente actualización, creación y aplicación de sistemas de comunicación interna y externa.**

<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>RECURSOS</b>
Promover el Mercadeo directo con empresarios e instituciones, permitiendo que estas conozcan los últimos avances en sistemas y herramientas de comunicación interna y externa.	<b>1.</b> Creación de una base de datos, segmentando el mercado de las grandes empresas.	<b>1.2</b> Coordinador área comercial e investigación.	<b>1.3</b> Dos meses	<b>1.4</b> \$1`000.000.00
	<b>2.</b> Desarrollar un Multimedia para incluir en él, todos los productos mediáticos o herramientas publicitarias, acordes con los últimos lineamientos.	<b>2.2</b> Coordinador área comercial e investigación.	<b>2.3</b> Cada seis meses	<b>2.4</b> \$1`500.000.00

**Objetivo:**

- **Capacitar a los clientes internos de las empresas, en técnicas de direccionamiento estratégico.**

<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>RECURSOS</b>
Promoción y capacitación a instituciones que estén vinculadas con la cámara de comercio de Manizales o en ruedas de negocios que se realicen a nivel regional.	<b>1.</b> Preparación de conferencias en comunicación interna y externa.	<b>1.2</b> Ejecutivo de cuenta.	<b>1.3</b> Cada dos meses.	<b>1.4</b> \$200.000.00
	<b>2.</b> Estar presente en ruedas de negocios y eventos comerciales.	<b>2.2</b> Ejecutivo de cuenta.	<b>2.3</b> Según calendario eventos.	<b>2.4</b> \$200.000.00

**Objetivo:**

- **Fomentar la implementación de tecnología de avanzada en todos los procesos de comunicación.**

<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>RECURSOS</b>
Promover alianzas comerciales entre las empresas que ofrecen servicios de comunicación o publicitarios en la ciudad, buscando encontrar estándares de precios y servicios.	<b>1.</b> Construcción de un portafolio de servicios de las empresas de Manizales.	<b>1.2</b> Gerente Comercial.	<b>1.3</b> Seis meses	<b>1.4</b> \$3`000.000.00
	<b>2.</b> Construcción de una página Web para las empresas que ofrecen servicios publicitarios.	<b>2.1</b> Gerente Comercial.	<b>2.3</b> Tres meses	<b>2.4</b> \$4`000.000.00
	<b>3.</b> Promover con industriales y empresarios de Caldas, eventos de divulgación y ayuda empresarial.	<b>3.1</b> Gerente Comercial.	<b>3.3</b> Cada dos meses	<b>3.4</b> \$500.000.00

### **9.1.6 Políticas Empresariales**

Las políticas empresariales tiene como fin la identificación de los parámetros por los cuales, cada empresa define su estilo y particular forma de presentarse a la sociedad. Proporcionan continuidad básica a la publicidad de una marca y debe ser consideradas como un documento a largo plazo, no sujeto a cambios de criterio. La forma de publicitar un producto o servicio, podrá cambiar en cada campaña, pero nunca podrá separarse de su papel predeterminado, o posición en el plan maestro, que en general, ha sido elaborado por sus emprendedores. De igual forma, son las que posibilitan crecimiento y la expansión a otros mercados e incluso a la internacionalización.

#### **9.1.6.1 Actualización Tecnológica**

Nuestra misión es servir de puente entre las empresas y la sociedad, buscando estar actualizados en tendencias de direccionamiento estratégico y en tecnología de punta, presentes en cada uno de nuestros trabajos.

#### **9.1.6.2 Pertinencia**

Buscamos desarrollar sistemas o herramientas de comunicación, que estén acordes con la actividad comercial o de servicios, respondiendo a las necesidades del cliente y asesorándolo en las mejores vías para alcanzarlo.

#### **9.1.6.3 Exclusividad**

Cada uno de nuestros productos es único e irrepetible. Para lograrlo, trabajamos en común acuerdo con nuestros clientes, quienes están presentes durante todo el proceso de la producción y puesta en marcha del mismo, garantizándole que está hecho de acuerdo con las especificaciones técnicas y que es el resultado de una meticulosa investigación.

#### **9.1.6.4 Calidad**

Es política de nuestra organización utilizar los mejores materiales y especificaciones técnicas, para lograr productos de gran impacto. Así mismo, garantizamos su particularidad, mantenimiento y actualización.

#### **9.1.6.5 Internacionalización**

La nueva organización estará en la capacidad de realizar trabajos para el territorio nacional e incluso, para algunos mercados extranjeros. Dentro de las ventajas competitivas que ofrece esta organización, está la utilización de otros idiomas y la cobertura por medio de la Internet, como medio de globalización e internacionalización.

### 9.1.7 Portafolio de Servicios<sup>97</sup>

El portafolio de servicios es la principal herramienta de presentación con la que puede contar una organización o institución. En éste, se incorporará la información referente a los productos y servicios, así como la información general de la misma.

Es considerado como la carta de presentación y es quizás el reflejo del desarrollo organizacional e interno de cualquier empresa. La organización Imaginemos ofrecerá un amplio paquete de productos o herramientas publicitarias corporativas, acordes con las nuevas tendencias. Este no sólo es el resultado de trabajos realizados por el grupo interdisciplinario, sino que lleva implícito un arduo trabajo de investigación particularizado para cada necesidad específica.



---

<sup>97</sup> Ver al final Anexo E



### **9.1.8 Competencia Directa e Indirecta**

En el mercado, se tendrán que aceptar unas reglas de juego dadas por la costumbre, por la rutina, por el nombre de las cosas, por las cifras económicas y por los hechos culturales que las antecedieron.

Siempre se encontrarán amenazas latentes entre las empresas que ofrecen los mismos servicios o productos, pero es trabajo también de éstas, crear ese valor diferenciador que hará que logren un prestigio y un nombre. Posicionar una marca, no es tarea de días, meses o años, es por el contrario, la suma de la actividades en una larga carrera que tendrá momentos difíciles, pero que de igual forma, tendrá satisfacciones.

Lo que queda claro es que las posibilidades son infinitas y diversas. La velocidad se puede convertir en amigo y muchas ocasiones, será el verdugo. Habrá que caminar de acuerdo con los avances tecnológicos y con las últimas técnicas y estrategias de comunicación, para no tener que ser relegados por el pelotón que infame, parece no tener cuidado de aquellos que quedan en el camino.

Después de realizar un estudio entre algunas de las empresas e instituciones de Manizales y de cotejar las que se encuentran registradas ante la Cámara de Comercio<sup>98</sup>, se puede concluir que se carece de una organización con las características y con los lineamientos que propone "Imaginemos".

Muchas de las empresas que actualmente prestan los servicios publicitarios<sup>99</sup>, no cuentan con un grupo interdisciplinario que realice una investigación pormenorizada, y que además, creen coherencia entre una herramienta publicitaria y la otra. Es decir, se responde a una demanda hecha por los empresarios, pero en ningún momento se hace un seguimiento o una continuidad entre las diferentes formas de hacer publicidad corporativa.

---

<sup>98</sup> Ver al final Anexo B

<sup>99</sup> Ver al final Anexo C

Otro de los puntos importantes que arroja el estudio, es la falta de conocimiento o poder de cada una de las herramientas publicitarias corporativas con la que se cuenta actualmente, y cómo cada una de ellas, tiene definido un sector al que va dirigido. Encontrar ese público objetivo y desarrollar la ventaja competitiva, se convierte en el mayor de los retos y en la insignia en la cual se trabajará, para lograr una imagen reconocida en la región cafetera.

## **10. Conclusiones**

- En cuanto a la Creación de una organización de Asesoría y Consultoría para el manejo de la Imagen Corporativa, se concluye con la presente investigación, que además de ser algo atractivo por la naturaleza de la misma, y por la poca presencia de empresas que presten estos servicios, la nueva organización tiene un mercado amplio por explorar, en cuanto al desarrollo de todas sus fortalezas con el fin de motivar a empresas e instituciones, a permanecer actualizadas en sistemas y herramientas de comunicación, enfocadas a la construcción de la Imagen como pilar para el éxito de las mismas.
- Después de confrontar los referentes teóricos y las experiencias empíricas de investigaciones realizadas en trabajos de Asesoría y Consultoría y más específicamente aquellos relacionados con la construcción y manejo de la imagen, se concluye que la construcción de herramientas o sistemas de comunicación interna y externa, no sólo facilitan los diferentes procesos de mercadeo y proyección de la imagen corporativa de las organizaciones, sino que enfocados coherentemente, son los responsables de la construcción cultural en las sociedades actuales.
- Cuando con anterioridad se crean imágenes corporativas coherentes con los fines de cada organización, empresa o grupo económico, no sólo se genera una mayor confianza entre socios, trabajadores y clientes, sino que la misión y políticas de las mismas, adquieren una relevancia representada en una mejor y objetiva prestación de servicios o en una excelente identificación de los productos.

- Utilizar tecnología de punta para el desarrollo de paquetes publicitarios corporativos, dando soporte y actualización a los mismos, se convierte en una de las grandes fortalezas de la nueva organización para el manejo de la Imagen Corporativa. Cuando se quiere llegar a determinados públicos objetivos, es necesario utilizar herramientas de comunicación encaminadas a obtener una receptividad y aceptación inmediata, así como encontrar coherencia con la misión y políticas de cada organización o empresa.

## 11. Bibliografía

- ABRAHAM**, H. Maslow. A Theory of Human Motivation. Psychological Review, Free Press 2001.
- BARQUERO**, C. José D. Comunicación y Relaciones Públicas. Editorial Norma, Bogotá, 1999.
- BARTOLI**, Annie. Comunicación y organización. Barcelona, España, Ediciones Paidós, 1992.
- BATESON**, Gregory Pasos Hacia una Ecología de la Mente. Ediciones Lohlé-Lumen Nueva York, 1972.
- BLOCK**, Peter Flawless Consulting: A guide to getting your expertise used. Austin, Texas, 1981.
- BONILLA**, G. Carlos. La Comunicación Función básica de las Relaciones Pública, Editorial Trillas México, 2001.
- CHIAVENATO**, Idalberto. Administración de los Recursos Humanos, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 2003
- COSTA**, Joan Imagen Corporativa en el Siglo XXI. La Crujía Ediciones, Buenos Aires, 2001
- COSTA**, Joan. La Comunicación en Acción. Informe Sobre la Nueva Cultura de Gestión. Paidós, Buenos Aires, 1999
- COSTA**, Joan. La Identidad Corporativa. La Trilla Ediciones, Buenos Aires, 2000.
- COSTA**, Joan. La Imagen de Empresa. La Crujía Ediciones, Buenos Aires, 2001
- CRUZ**, Krinfly Fernando. Nuevo Pensamiento Administrativo. Editorial Norma, 2003
- DEAL**, T.E. y **KENNEDY**, A.A. Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life. Massachusetts, 1982.
- DRUCKER**, Peter. La Gerencia en la Sociedad Futura, Editorial Norma Bogotá, 2002.
- FERNÁNDEZ**, C Carlos. La Comunicación en las Organizaciones. Grupo Norma, 1999.
- FERRER**, Eulalio. Publicidad y Comunicación. Fondo de Cultura México, 2002
- GARRIDO**, Francisco Javier. Comunicación, Estrategia y Empresa. Medellín, Editorial Zuluaga, 2003.
- GREINER**, Larry y Metzger, Robert Consulting to Management Englewood Cliffs, West Publishing Company, New Jersey, 1983
- HAMMER**, M y **CHAMPY**, J. Reengineering the corporation. Nueva York, Harper Business, 1993.
- HEIL**, Gary / **BENNIS**, Warren / **STEPHENS**, C. Deborah El Pensamiento Visionario de Douglas McGregor. Oxford University Press, México, 2002
- HELLRIEGEL**, Don / **SLOCUM**, W John, Jr. / **WOODMAN**, W. Richard. Organizational Behavior. Prentice Hall, 1993

- KLEIN**, H.J. Other People Business: A Primer on Management Consultants. Prentice Hall, Nueva York, 1977.
- KUBR**, Milan How to Select and Use Consultants. Mc Graw Hill, Nueva York, 2002
- KUBR**, Milan. La Consultoría de las Empresas. Limusa, Grupo Noriega Editores México, 2005
- LIBAERT**, Thierry. Plan de Comunicación Organizacional. Mc Graw Hill, 2002.
- LIPPITT**, G.y R. The Consulting Process in Action. La Jolla California, University Associates Press, 1979.
- LOCKER**, O. Kitty. Business and Administrative Communication. Irwin Inc, 1999
- LUCAS**, M Antonio y **GARCÍA**, R Pablo. Sociología de las Organizaciones. Universidad Javeriana, 1998
- MC GREGOR**, Douglas. La Dirección Humana de la Empresa. Mc Graw Hill, México, 2002
- MOLINÉ**, Marçal. La Comunicación Activa. Deusto Ediciones, 2003
- MÚNERA**, Pablo Antonio. **SÁNCHEZ**, Uriel Hernando. Comunicación Empresarial: Una Mirada Corporativa. Medellín: Universidad de Medellín, 2003.
- NADLER**, D.A / **GERSTEIN**, M.S / **SHAW**, R.B. y Asociados. Arquitectura organizativa. Mc Graw Hill, 2003
- NONAKA**, Ikujiro / **TAKEUCHI**, Hirotaka. La Organización Creadora de Conocimiento. Oxford University, 2003
- PIÑUEL** R. José L. Teoría de la Comunicación y Gestión de las Organizaciones. Mc Graw Hill, Madrid, 1997.
- PORTER**, Michael Competitive Strategy. Nueva York, The Free Press, 1980 y Competitive Advantage, Nueva York, 1985.
- ROBBINS**, P. Stephen. Organizational Behavior. Prentice Hall, 2001
- ROMERO**, Eduardo. Megamarketing. Editorial Norma, Bogotá, 2002.
- SANTONO**, Eduardo. Efectos de la Comunicación. Bosch Casa Editorial, Quito, Ecuador, 1986.
- SANZ**, de la Tajada. Luis Ángel. Integración de la Identidad y la Imagen de la empresa. Barcelona, Editorial Esic, 1994
- SCHEIN**, E. H. Organizational Culture and Leadership San Francisco, California, 1985.
- SERNA**, G. Humberto. Gerencia Estratégica. Mc Graw Hill, Bogotá, 2002
- SOTO**, Eduardo. Comportamiento Organizacional. Thomson Editores, Bogotá, 2001
- STROH**, P. Purposeful. Consulting in Organizational Dynamics. Holt Rinehart Winston Nueva York, 1987.
- TISDALL**, P Agents of Change: The Development and Practice of Management Consultancy Londres, Heinemann, 1982

**WERTHER**, William. **DAVIS**, Keith. Administración de Personal y Recursos Humanos. West edition, 2000

**YEUNG**, K. Artur / **ULRICO**, O. David / **NASON**, W. **STEPHEN** / Von, **GLINOW**. Mary Ann. Las Capacidades de Aprendizaje en la Organización. Oxford Free Press, 2005.

**ZAMORA**, Diccionario de Literatura Universal Colombia, Zamora editores, Colombia 1997.

**ARIZA RODRÍGUEZ**, María Teresa. (1989) Tesis, Pontificia Universidad Javeriana.  
Importancia de un departamento de comunicaciones para la creación de una estrategia dirigida al desarrollo de la Cultura Organizacional Interna de una Empresa. Facultad de Comunicación y Lenguaje.

**VAQUERO C.**, Claudia. (1989) Tesis, Pontificia Universidad Javeriana.  
Imagen Corporativa. Facultad de Comunicación Social.

**CHALA PÉREZ**, Miguel Ángel. (1996) Tesis, Pontificia Universidad Javeriana.  
Estudio de factibilidad para la creación de una agencia de colocación de productos con técnicas de mercadeo directo en la ciudad de Santa Fe de Bogotá.  
Facultad de Ingeniería Industrial.

**ERASO DE MARTHA**, María Teresa. (1996) Tesis, Pontificia Universidad Javeriana.  
Perfil y Tipología del Consultor empresarial colombiano.  
Facultad de Administración de Empresas.

**BELTRÁN GUZMÁN**, Johanna Astrid. (2000) Tesis, Propuesta de un plan de negocios para el departamento de ingeniería de Sistemas de la Pontificia Universidad Javeriana para la prestación de servicios de asesoría y consultoría en ingeniería de Sistemas. Facultad de Ingeniería Industrial.

**BARRERA OLANO**, María Victoria. (1985) Tesis, Pontificia Universidad Javeriana.  
Modelo de un proyecto de planificación para el Club Rotario Niza. Santa Fe de Bogotá.  
Facultad de comunicación y lenguaje.

**VALDERRAMA VELÁSQUEZ**, Andrea del Pilar. (2003) Tesis, Universidad de la Sabana.  
Creación de una empresa de comunicaciones virtual.  
Facultad de Comunicación Social y Periodismo.

**BESTENE TORRES**, Jaime Andrés. (2004) Tesis, Universidad de la Sabana.  
Importancia de la Comunicación interna y externa.  
Facultad de Ciencias Económicas y administrativas.

**ROBAYO SUANCA**, Juan Carlos. (1999) Tesis, Universidad Nacional de Colombia.  
Prototipos Gerenciales para diagnosticar la cultura y clima organizacionales.  
Facultad de Ingeniería de Sistemas, Santa Fe de Bogotá.

**DUQUE GONZÁLEZ**, María Andrea. (2004) Tesis, Universidad de los Andes.  
Experiencias de consultoría gerencial en empresas colombianas.  
Facultad de Administración de Empresas.

**LEGARDA CARVAJAL**, Helmer (1997) Tesis, Universidad del Valle.  
Estudio de factibilidad de creación de una empresa de asesoría, consultoría e interventoría.  
Facultad de Administración de Empresas.

**CEBALLOS RODRÍGUEZ**, Rafael Ernesto. (1999) Tesis, Universidad de Valle.  
Estudio de factibilidad de creación de una empresa de servicios de consultoría.  
Facultad de Administración de Empresas.

**GODOY CARVAJAL**, Thanya María. (1998) Tesis, Universidad del Valle.  
Estudio de factibilidad de una empresa de servicios de consultoría.  
Facultad de Ingeniería de Sistemas.

**ALUMA URRUTIA**, Darío. (1996) Tesis, Universidad del Valle.  
Factibilidad para la creación de una empresa de consultoría.  
Facultad de Administración de Empresas.

De igual forma, se cuenta con información de la Cámara de Comercio de Manizales, La **ANDI**, **FENALCO** y de **FONADE** Fondo Emprender del **SENA**, Seccional Manizales.



## 12 Anexos

### 12.1 PERTINENCIA QUE SE TIENE EN LAS EMPRESAS DE MANIZALES EN CUANTO AL MANEJO DE LA IMAGEN CORPORATIVA

1. El porcentaje de participación o de inversión que su empresa u organización destina para la Imagen Corporativa:
  - 10 % a 30%.
  - 40% a 60%
  - 70% o más.
  - Otro \_\_\_\_\_
  
2. El direccionamiento estratégico de su organización contempla para la Imagen Corporativa.
  - Políticas
  - Objetivos
  - Estrategias
  - Planes y programas
  
3. Las empresas que le brindan la asesoría o desarrollan las herramientas publicitarias para el manejo de la Imagen Corporativa están radicadas:
  - Dentro de su perímetro.
  - En el Eje Cafetero.
  - Otras ciudades.
  - Fuera del país.
  
4. La asesoría o la producción publicitaria recibida durante cualquier actividad o campaña adelantada por su empresa u organización, en los últimos dos años, la califica:
  - Exitosa
  - Buena
  - Aceptable
  - Sin trascendencia.

5. Las herramientas publicitarias más utilizadas para el lanzamiento de productos o la prestación de servicios en su empresa:

<b>Herramienta o actividad Publicitaria</b>	<b>Alta frecuencia</b>	<b>Media Frecuencia</b>	<b>Baja frecuencia</b>
Página Web			
Multimedia			
Videos Corporativos			
Comercial de TV			
Comercial de Radio			
Prensa Local			
Prensa Nacional			
Volantes o Vallas.			

6. El tipo de herramientas publicitarias que le gustaría implementar en su empresa u organización para mantener o reactivar su Imagen Corporativa:

<b>Herramienta o actividad Publicitaria</b>	<b>Inmediato</b>	<b>Mediano plazo</b>	<b>Largo Plazo</b>
Página Web			
Multimedia			
Videos Corporativos			
Comercial de TV			
Comercial de Radio			
Prensa Local			
Prensa Nacional			
Portafolio de servicios			
Revistas			

7. Considera que todas las actividades o campañas publicitarias que se adelanten en su empresa u organización, deben tener un estudio previo por una empresa de Asesoría y Consultoría en Imagen Corporativa, que realmente direcciona y muestren el sentido o razón de ser de la misma:

- En máxima medida.
- En regular medida.
- En mínima medida.

## Anexo A

### Listado de empresas que ofrecen los servicios de Asesoría y Consultoría en la ciudad de Bogotá. (Fuente: Cámara de Comercio)

ABC Creamos S.A.  
Abstrahe Ltda.  
Alto Nivel de Asesores E.U.  
Aduckia & Asociados Ltda.  
Apoyo y Gestión Académica Ltda.  
Arrieta Garrido y Herrera Asociados Ltda. A G & H Asoc Ltda.  
Asesores y Auditores Opinamos Ltda.  
Asesorías Wr Ltda.  
Bdo Consulting Age S.A.  
Business Partner Consulting Ltda.  
C & M Consultores Ltda.  
Clapp And Mayne Inc.  
Calve Empresarial Ltda.  
Compañía Empresarial de Estrategias y Servicios Target Ltda.  
Consultores Nuevo Milenio y Asociados Ltda.  
Cot Asociados Ltda.  
Dg Asesoría E U  
Desarrollo Gerencial Consultores Gerenciales Ltda.  
Enrique Villareal y Cia.  
Futurion Ltda.  
G C G Grupo Global de Consultoría Ltda.  
Gerencia Prospectiva Ltda.  
Gsm Di Focazzio S En C  
Guillermo Díaz Beltrán y Cia S En C  
Inverca Ltda.  
Inversiones Ragacu Ltda.  
L A Consulting Y Cia Ltda.  
Market web Ltda.  
McKinsey & Company Colombia Inc  
Mercaindatos Ltda.  
Neo Colsultoría Ltda.  
Osi Colombia Ltda.  
Posada Jaramillo y Cia S En C  
Prisma Consulting Group Ltda.  
Preactivos de Colombia Ltda.

Pro cesantía Ltda.  
Procex Colombia Ltda..  
Sai Ram Asesores en Gestión Humana Ltda.  
Salud Consultores Ltda.  
Servicios y Asesoría Económicas Moguer E U  
Sg Consultantns Ltda.  
Synergy Consultores Gerenciales Colombia Ltda.  
Tendente Consultores de Negocios E U  
Ts Ltda.  
Virtu@Lexpor Ltda.  
Works Asociados Ltda.  
Atuesta Anzola Marketing Ltda.  
Compañía Empresaria de Estrategias y Consultaría Colombiana de Gerencia Ltda  
Desarrollo General de Consultores Gerenciales  
Neo Consultoría Ltda.  
Tecnología y Gerencia  
Danilo Martínez & Cia Ltda.  
A & G Consultores  
López y Herrera Ltda.

## **Anexo B**

### **Empresas que ofrecen los servicios de Asesoría y Consultoría en al Ciudad de Manizales (Fuente: Cámara de Comercio)**

Andina Diseñadores Ltda.  
Estudio B Diseño & Multimedia  
Grafos Factory  
Impactar Screen Publicidad  
L.F Publicidad/Lorenzo Franco  
Candamil Calle John Omar E.U

## Anexo C

### **Empresas dedicadas a la publicidad en la ciudad de Manizales. (Fuente: Cámara de Comercio.)**

**A. M Copiano Ltda.**  
**Actual Visión Publicidad**  
**Alfa Acrílicos Publicidad**  
**Álvarez Orozco Felipe**  
**Andina Diseñadores Ltda.**  
**Bordados y Máquinas**  
**C.J. Martins Publicidad Ltda.**  
**Cajas de Cartón Manizales**  
**Centro Digital**  
**Contraespacio Comunicación Visual**  
**Creamos Jingles- canciones publicitarias**  
**Cristina Mejía Regalos publicitarios**  
**Estampar Screen Publicidad E.U.**  
**Estudio B Diseño y Multimedia Ltda.**  
**ÉxitoGramma E U**  
**Fénix Publicidad Impresión digital**  
**Impacto Visual**  
**Innova publicidad**  
**Inversiones M & R**  
**Línea Publicitaria**  
**Logros Publicidad**  
**Mp In Group Agencia de Publicidad**  
**Mundivallas**  
**Open Publicidad**  
**Productores Creativos**  
**Proyectos Target**  
**Publicidad y Diseño**  
**Publicintas**  
**Signal Marketing**