



DISEÑO Y COMUNICACIÓN



PROYECTO DE GRADUACION

Trabajo Final de Grado

Cuerpo B

La cultura organizacional como método de crecimiento

Nuevo enfoque de análisis para IguanaFix

▶ Nombre y Apellido del Autor | Lara Svidovsky

▶ Cuerpo B del PG

▶ Fecha de presentación | 20/12/2018

▶ Carrera de Pertenencia | Relaciones Públicas

▶ Categoría | Proyecto Profesional

▶ Línea Temática | Empresas y Marcas

Índice

Introducción	p. 3
Capítulo 1. Las relaciones públicas en el marco empresarial.....	p. 12
1.1. Definición de Relaciones Públicas.....	p. 13
1.2. Concepto de empresa y organización. Diferencias.....	p. 15
1.3. Clasificación de empresas.....	p. 17
1.3.1. Por tamaño.....	p. 17
1.3.2. Por actividad.....	p. 19
1.4. Startup.....	p. 22
1.4.1. Concepto.....	p. 22
1.4.2. Principales características.....	p. 24
Capítulo 2. Las dimensiones de la marca.....	p. 27
2.1. Concepto de marca.....	p. 27
2.2. Valor de la marca.....	p. 30
2.3. Identidad e imagen de marca.....	p. 33
2.4. Tipos y diagnóstico de imagen de marca.....	p. 35
Capítulo 3. Cultura organizacional e identidad.....	p. 43
3.1. Concepto de cultura organizacional.....	p. 44
3.2. Tipos de cultura y sus indicadores.....	p. 51
3.3. Identidad organizacional.....	p. 55
Capítulo 4. Presentación de la empresa IguanaFix.....	p. 59
4.1. IguanaFix: ¿Qué es? ¿Qué hace? ¿Cómo lo hace?.....	p. 59
4.2. FODA.....	p. 62
4.3. Cartera de productos, servicios y marcas comerciales.....	p. 66
4.4. Análisis de audiovisuales.....	p. 67
4.5. Análisis de las entrevistas. Trabajo de campo.....	p. 72
4.5.1. Reflexión de comentarios en redes sociales.....	p. 79
4.6. Conclusiones de las entrevistas realizadas.....	p. 82
Capítulo 5. Proyecto profesional: IdentityFix.....	p. 84
5.1. Presentación de la propuesta.....	p. 84
5.2. Características de implementación de la propuesta.....	p. 86
5.3. Indicadores de control.....	p. 90
Conclusiones.....	p. 96
Lista de referencias.....	p. 104
Bibliografía.....	p.107

Introducción

El presente PG plantea realizar un diagnóstico de la cultura organizacional de la empresa *IguanaFix* para posteriormente diseñar un programa de relaciones públicas que busque implementar las medidas que se consideren adecuadas para su desarrollo estratégico. Es por ello que se encuadra en la categoría de Proyecto Profesional y la línea temática de Empresas y Marcas.

La cultura organizacional de una empresa es determinante para su correcto funcionamiento en sus diferentes áreas ya que impacta directamente en la forma en que lleva a cabo sus diferentes tareas incluidas aquellas que conciernen a cuestiones referentes a las estrategias y su planificación. En este marco, la función de las relaciones públicas son de fundamental importancia para diagnosticar aspectos observables no sólo de la cultura sino también de la imagen corporativa y, una vez realizado dicho diagnóstico, implementar las medidas adecuadas para su desarrollo estratégico.

Para enmarcar el contexto en el cual se realiza el presente PG vale indicar en esta introducción que *IguanaFix* brinda soluciones para el hogar, empresas, comercios, consorcios y oficinas que consisten en plomería, electricidad, cerrajería, reparación de aire acondicionado, fumigación, limpieza de tanques, gasistas, pintores, albañiles, maestros mayor de obra, entre otros. Lo que en principio parece un negocio netamente comisionista es decir que consiste en conseguir un cliente, cedérselo al prestador de servicio y cobrarle una comisión, *IguanaFix* lo transforma generando valor agregado hacia el cliente final y también al prestador de ese servicio. Hacia el cliente final en tanto le ofrece la seguridad de haber realizado una evaluación previa del profesional, no sólo en lo que concierne a su capacidad laboral sino también a su integridad como persona, antecedentes laborales y penales. Lo cual brinda tranquilidad al contratante al garantizar un buen trabajo, evitar problemas judiciales, evitar abandonos de trabajo, contrataciones formales con seguros, garantía post trabajo durante seis meses, respuestas ante posibles robos o hechos de

índole penal. Por el lado del prestador de servicio, el valor agregado de *IguanaFix* se resume concretamente en ofrecer una continuidad de trabajo, en definitiva una estabilidad laboral en el rubro que cada profesional ejerce, además de un programa de capacitaciones y actualización sobre las últimas novedades y normas de cada rubro.

La autora del presente PG se desempeña en la organización hace dos años y durante su estadía encuentra ciertas manifestaciones que podrían ser observables de problemas relacionados a la cultura de la empresa. Entre estos, la alta rotación de personal, las importantes diferencias motivacionales entre quienes realizan su actividad con entusiasmo y aquellos que lo hacen con desgano, la falta de identificación con los valores organizacionales por parte del personal interno y externo y los malos entendidos que dificultan y a su vez evidencian un problema de comunicación. A partir de estos inconvenientes observados es que surge el interrogante; ¿De qué manera se puede implementar un programa de relaciones públicas que impacte en la cultura organizacional de la *startup IguanaFix* en 2018?

Considerando dicho interrogante es que surge el siguiente objetivo general; Diseñar un programa de relaciones públicas para la *startup IguanaFix* que busque realizar las modificaciones necesarias en la cultura organizacional surgidas a partir de su diagnóstico con el propósito de lograr su desarrollo estratégico. Considerando este objetivo, se establecen como específicos, indagar sobre el concepto de cultura organizacional, definir el termino marca y sus dimensiones, identificar los elementos que proveen valor a la identidad de marca y diagnosticar la cultura organizacional de la empresa *IguanaFix*, caracterizar la identidad de marca empresarial y de sus productos.

Para poder lograr lo indicado en el párrafo anterior, se procede al desarrollo de tres capítulos teóricos que serán abordados a partir de una investigación bibliográfica donde se responden conceptos como cultura organizacional, identidad organizacional, *startup*, marca y valor organizacional. En el capítulo cuatro se realiza la presentación de la empresa

IguanaFix conjuntamente con el análisis de los datos obtenidos en las observaciones y entrevistas a realizar dentro de la organización mientras que en el capítulo cinco se establece la propuesta profesional de rediseño.

El capítulo uno refiere a lo que se entiende por empresas y relaciones públicas. Se abordan los conceptos y diferencias con el término de organización, además se realiza una clasificación del concepto de empresas según su tamaño siguiendo la legislación argentina, su actividad y en relación a las regiones en que se desarrolla. Para finalizar este capítulo se trabaja el concepto de *Startup* definiendo sus principales características y realizando un recorrido por la evolución del mismo.

En el capítulo dos se aborda el concepto de marca y lo que se entiende por los aspectos relacionados al valor de la misma, identidad, y tipo de marca.

El capítulo tres desarrolla el concepto de cultura e identidad organizacional haciendo referencia a los distintos tipos de cultura y sus indicadores que luego serán las bases para realizar el diagnóstico de la cultura organizacional de *IguanaFix*.

El capítulo cuatro es el que se refiere exclusivamente a la presentación y caracterización de la empresa *IguanaFix*. En este capítulo se explican las actividades principales de la organización, su estructura, sus principales servicios, y áreas de trabajo explicando el funcionamiento de estos últimos como así también de sus negocios. Una vez que se entiende la composición y el negocio de esta organización se procede a hacer el diagnóstico de la cultura organizacional tomando como ejes para esto último los elementos teóricos brindados en el capítulo anterior.

Para poder desarrollar lo que se indica se realizan entrevistas semi estructuradas a personal de la organización en áreas administrativas, de atención de clientes, gerencia de cuentas y áreas de marketing y recursos humanos. También se describen y observan comentarios, contenidos escritos y audiovisuales existentes en redes sociales. El diseño de investigación es de tipo cualitativo, lo cual según Sampieri (1997) implica abordar en

profundidad un fenómeno en particular sin pretender que los resultados obtenidos sean generalizables a otros casos similares. Es decir, que lo que se busca es obtener información sobre algún aspecto en particular de una determinada problemática. La investigación que se encuadra en el presente PG se considera cualitativa ya que se realiza un análisis sobre una empresa en particular para poder generar una propuesta que sirva a esta última sin pretender que esa misma propuesta sea útil para otras organizaciones similares, es decir no se pretenden generalizar sus resultados. El universo, es decir el lugar donde se va a realizar este trabajo de campo será la propia empresa *IguanaFix* situada en el barrio de Palermo en la ciudad de Buenos Aires en 2018 como así también el universo virtual que corresponde a las redes sociales.

Finalmente se realiza la propuesta profesional en el capítulo cinco, para lo cual se toma como punto de partida el diagnóstico realizado en el capítulo anterior y los conceptos teóricos abordados en el capítulo dos. La propuesta apunta a poder diseñar un programa de relaciones públicas para la *startup IguanaFix* que busque realizar las modificaciones necesarias en la cultura organizacional surgidas a partir de su diagnóstico con el propósito de lograr su desarrollo estratégico.

Como antecedentes para el presente PG se toman diez investigaciones de la Universidad De Palermo que fueron seleccionadas en base a la temática, la categoría, la metodología y los conceptos teóricos abordados en las mismas.

El primero de ellos es el de Mena, M. E (2011). *La cultura organizacional: una ventaja competitiva para las empresas de diseño*. Proyecto de graduación. Buenos Aires: Universidad de Palermo, Facultad de Diseño y comunicación. Este PG propone realizar un análisis de la cultura organizacional de una empresa para determinar de qué manera dicha cultura puede constituirse como una ventaja competitiva. Se trata de un estudio de caso de una empresa de Diseño Industrial Argentina encuadrada dentro de la categoría investigación y la línea temática empresas y marcas. El objetivo general que plantea es el

de analizar y estudiar la cultura organizacional de la mencionada empresa de diseño industrial. Este PG resulta relevante en tanto toma como categoría de análisis a la cultura organizacional. Por ende realiza un recorrido teórico por dicho concepto brindando autores y teorías que serán utilizadas en el desarrollo del marco teórico del presente PG. Además plantea una metodología de estudio similar en tanto realiza un estudio de caso sobre una empresa en particular utilizando los mismos instrumentos, entrevistas y observaciones, sobre la misma categoría de estudio teórico.

Otras de las investigaciones es la de Uhia, C. B (2014). *El rol de las Relaciones Públicas en la construcción de marcas*. Proyecto de graduación. Buenos Aires: Universidad de Palermo, Facultad de Diseño y Comunicación. El objetivo general del proyecto indicado es profundizar en la relevancia de las Relaciones Públicas en lo que refiere a la construcción de una marca organizacional. La autora intenta destacar la gestión de la disciplina en lo que refiere a tres elementos que son la Identidad Corporativa, la Imagen y la Comunicación Corporativa. Este PG se relaciona con el presente, desde la categoría y línea temática en tanto son similares y abordan la problemática dentro de una empresa en particular. Esto último hace que también sea interesante en tanto, el trabajo de la autora, al enmarcarse en la categoría de proyecto profesional, plantea una propuesta profesional basada en la identidad corporativa para la mejora de la imagen organizacional. Desde los conceptos teóricos, aporta interesantes elementos para la construcción del concepto de identidad y más específicamente identidad corporativa que serán tenidos en cuenta en el desarrollo del presente PG.

Una tercera investigación es la de Retta, L (2014). *Comunicación Interna Convivencia de Generaciones*. Proyecto de graduación. Buenos Aires: Universidad de Palermo, Facultad de Diseño y Comunicación. El proyecto mencionado corresponde a la categoría de proyecto profesional y está dentro de la carrera de relaciones públicas, dentro la línea temática, medios y estrategias de comunicación. Tomando como eje central la

comunicación interna en las organizaciones, proponiendo un plan de comunicación interna para que el vínculo entre miembros de esta organización mejore. El interrogante que se plantea la autora es, si hoy en día existen corporaciones que generen integración de todas las edades y generaciones que conviven laboralmente dentro una misma organización.

Se relaciona con el PG que aquí se plantea ya que la categoría es la misma y el planteo problemático aborda los mismos ejes temáticos. En este sentido, desarrolla con precisión el concepto de cultura organizacional, tema central de la presente investigación. Finalmente, la propuesta profesional también resulta interesante en tanto puede aportar ideas vinculables con la propuesta profesional del presente PG.

Una cuarta investigación es la de Giménez Zapiola, P (2013). *Rediseño de identidad corporativa: José Giménez*. Proyecto de graduación. Buenos Aires: Universidad de Palermo, Facultad de Diseño y Comunicación. La investigación realizada en el proyecto mencionado está ubicada en la categoría de proyecto profesional donde se analiza la identidad de marca en general para luego armar un rediseño acorde a la marca particular que se aborda en el trabajo. El mismo aborda conceptos que son de utilidad como, por ejemplo, identidad corporativa, marca e identidad de marca.

Se toma la investigación de Pakciarz Sabbag, M (2015). *Caso Saluagro S.A.* Proyecto de graduación. Buenos Aires: Universidad de Palermo, Facultad de Diseño y Comunicación. La investigación analiza la comunicación interna en las organizaciones y corresponde a la categoría Proyecto Profesional y la línea temática Medios y Estrategias de Comunicación. El objetivo general del trabajo es armar un plan de comunicación interna estratégico para una empresa del rubro agrónomo que ponga énfasis en la cultura organizacional.

Se relaciona directamente con el presente PG ya que está dentro de la misma categoría, aborda ejes temáticos similares, utilizan una misma metodología de recolección de datos en un diseño cualitativo y establece una propuesta de intervención profesional que aborda rasgos de la cultura organizacional.

Los aportes que este PG puede brindar tanto a la carrera de Relaciones Públicas como así también a su ejercicio profesional y al ámbito organizacional en general, se relacionan con las conclusiones acerca de un fenómeno empresarial relativamente nuevo como es de las *Startup* vinculado a un problema relativamente tradicional como lo es el de los problemas de cultura organizacional que surgen en empresas y organizaciones que se fundan a partir de una persona o de un grupo de socios y que por lo tanto cuentan con una fuerte referencia personalista que se convierte en un obstáculo cuando la empresa comienza a crecer y se encuentra con la necesidad de delegar tareas en las nuevas líneas de mando que van surgiendo. En este sentido esta investigación pretende observar, caracterizar y analizar la problemática mencionada en el caso de la empresa *IguanaFix* y proponer una posible solución de la mano de una propuesta profesional que podría ser tomada como base referencial para otros casos similares.

Romero Bilen, M (2017). *Remax: comunicación interna. Comunicación estratégica para mejorar el clima interno de la organización*. Proyecto de graduación. Buenos Aires: Universidad de Palermo, Facultad de Diseño y Comunicación. Este PG se encuentra dentro de la categoría de Proyecto Profesional y en la línea temática de Medios y Estrategias de Comunicación. El objetivo del mismo es desarrollar una propuesta profesional que permita motivar el denominado público interno con el fin último de que esto contribuya al éxito empresarial.

El PG mencionado se relaciona con el trabajo que aquí se plantea en tanto aborda conceptos relacionados a las relaciones públicas, organizaciones, comunicación y públicos. Además, establece una metodología similar ya que realiza un estudio de caso en la empresa mencionada en el título del PG para luego realizar la propuesta profesional. Por ende, los aportes y relevancia radican tanto en aspectos teóricos como así también metodológicos.

Martínez García, S (2016). *La Bonne Pâtisserie. Comunicación para emprendimientos gastronómicos*. Proyecto de graduación. Buenos Aires: Universidad de Palermo, Facultad de Diseño y Comunicación. Este PG se encuadra en la línea temática medios y estrategias de comunicación y en la categoría de Proyecto Profesional. La relevancia de este PG radica en los conceptos abordados en tanto se relacionan con la comunicación, públicos y planes de comunicación. Además, se centra en investigar la importancia relacionada con las nuevas formas de comunicación existentes a través de internet, en la dinámica de las mismas y en la particularidad bilateral de estas última en tanto permiten la interacción con los públicos. Considerando esta idea es que la autora del PG plantea una acción comunicación para la empresa gastronómica mencionada en el título con el objetivo de desarrollar una imagen positiva con sus públicos. Dado que *IguanaFix* es una organización que basa sus acciones de comunicación promocional en las redes sociales es que resulta particularmente interesante estudiar el PG de Martínez (2016).

Taborda, E (2017). *El perfil de una institución nacional bajo la lupa de los medios de comunicación. Caso Ejército Argentino en los medios digitales*. Proyecto de graduación. Buenos Aires: Universidad de Palermo, Facultad de Diseño y Comunicación. El PG citado se enmarca en la línea temática medios y estrategias de comunicación y en la categoría de Comunicación Corporativa y Empresaria. Si bien es cierto que en lo que refiere a aspectos específicos, la temática del PG difiere bastante del que se plantea en la presente investigación, igualmente resulta relevante para la misma. Esto último es así, ya que se concentra particularmente en las comunicaciones a través de las redes sociales y las características particulares que refieren a estas últimas. En ese sentido, ofrece un desarrollo interesante y relevante para cualquier investigación cuyo eje principal de estudio se centre en este tipo de medios de comunicación.

Escudero, S (2017). *Crisis en las industrias químicas. Plan de comunicación para Carbochlor S.A.* Proyecto de graduación. Buenos Aires: Universidad de Palermo, Facultad de Diseño y Comunicación. El citado proyecto parte del interrogante de investigación; ¿Por qué un

plan de comunicación interna colabora en disminuir los riesgos de las crisis? Dada dicha pregunta, el PG se enmarca en la categoría de Proyecto Profesional y la línea temática Medios y Estrategias de Comunicación. Resulta relevante para la investigación que aquí se plantea ya que se enfoca con particular énfasis en la comunicación interna como forma o herramienta para resolver crisis o disminuir los riesgos de padecerlas. En tanto, *IguanaFix* devela una crisis relacionada con la comunicación en lo que refiere, particularmente, a la delegación para la toma de decisiones, es que los aportes de este PG resultan particularmente interesantes en lo que refiere a sus aspectos específicos de estudio.

Riveros, M (2009). *La cultura organizacional y la comunicación multicultural. Necesidad de una visión integral de las Relaciones Públicas*. Proyecto de graduación. Buenos Aires: Universidad de Palermo, Facultad de Diseño y Comunicación. El proyecto de graduación se enfoca en el impacto de la comunicación y el proceso de formar la cultura en las organizaciones. Por otra parte, se relaciona con el presente PG ya que presenta a la disciplina de las Relaciones Públicas como una necesidad importante para la gestión de la comunicación en organizaciones, con un rol integrador y principal protagonista en la gestión organizacional.

Capítulo 1. Las relaciones públicas en el marco empresarial

El presente capítulo aborda el concepto de las relaciones públicas estableciendo su análisis y enfoque con particular detenimiento en el marco empresarial. Para ello se trabaja primeramente en la definición de relaciones públicas a partir de diferentes autores y estableciendo la idea general de la profesión que se considera a lo largo de todo el PG. Una vez esto, se inicia una descripción conceptual sobre las empresas y sus diferentes clasificaciones para poder entender cuál es el marco específico que le concierne a las *startup* y por ende a *IguanaFix*.

Este capítulo tiene como objetivo principal brindar las bases teóricas que permitan entender el contexto definitorio que hace al PG para así poder avanzar con claridad en los diferentes capítulos.

1.1 Definición de las relaciones públicas

El abordaje de las relaciones públicas tanto en su concepto como así también en su implementación es relevante para este PG y particularmente necesario para este capítulo ya que de acuerdo con Esparcia (2010) se trata de una disciplina que colabora en la gestión estratégica de la comunicación y desde allí en la cultura organizacional de cualquier empresa y por ende también en la gestión planificada de la imagen corporativa.

Para entender el concepto de relaciones públicas, es interesante definir primero las funciones que esta puede tener a su cargo en el marco de las actividades de cualquier organización. Siguiendo con el autor citado, estas funciones tienen que ver con establecer los puntos en común entre los objetivos que pueden hacer a los públicos de la organización y los objetivos que hacen a esta última. Es decir, que lo que se intenta es encontrar puntos en común para el desarrollo de estrategias que favorezcan a ambos. Otro de los objetivos que colabora directamente con el diagnóstico de la imagen corporativa y la cultura

organizacional es el de indagar y describir las diferencias que puedan existir entre los públicos de la empresa y la propia empresa en cuanto a las demandas de estos últimos.

Por otra parte, Bernays (2010) intenta establecer el campo de acción y las funciones de esta disciplina. Orienta a esta última a una actividad netamente de acción y práctica en tanto dice que se trata de dirigir y supervisar actividades que incidan en la vida cotidiana de los públicos de la organización.

En el mismo sentido del autor citado se puede mencionar a Cutlip (2001) que también coincide en relacionar a esta disciplina con actividades directivas que buscan coordinar acciones entre las organizaciones y sus públicos pero puntualiza principalmente en aquellos públicos estratégicos es decir los que pueden determinar el éxito o fracaso de la organización. Este mismo autor conjuntamente con Broom (2001) agrega a la definición anterior, actividades de diagnóstico en tanto hace alusión a la actividad de relaciones públicas en torno a la capacidad de hacer sensible a la organización para poder detectar cambios en el contexto en el cual se desenvuelve.

Con lo mencionado anteriormente, se entiende a las relaciones públicas como parte estratégica de las empresas y por ende los autores citados coinciden en que su administración debe estar a cargo de puestos directivos de la organización. Siguiendo con este razonamiento, las funciones relacionadas con las personas que lleven a cabo las actividades de relaciones públicas deben estar orientadas a una correcta comunicación en el amplio sentido de la palabra que abarque tanto públicos internos como así también externos. Además la posibilidad de desarrollo y planificación de programas destinados a públicos internos de la organización entre los cuales se pueden encontrar directivos de la misma. Otra de las funciones es la de poder mediar ya que como se menciona en párrafos anteriores se trata de encontrar puntos en común entre los objetivos organizacionales y aquellos que conciernan a quienes rodean a esta última. En resumen se trata de planificar,

coordinar, evaluar e implementar actividades relacionadas con la comunicación. Es decir, las relaciones públicas en su esencia son actividades de comunicación.

En este marco se entiende que las actividades de relaciones públicas pueden ser amplias y variadas y es por ello que Esparcia (2010) habla de una distinción entre categorías de profesionales técnicos en relaciones públicas que serán aquellos que lleven adelante e implementen las acciones y quienes se pueden denominar responsables estratégicos que son los que piensan y planifican las acciones necesarias para llevarlas adelante.

1.2. Concepto de empresa y organización. Diferencias.

En este apartado se explica el concepto de empresa y su diferencia con respecto al de organización ya que existe discusión, entre diferentes autores, sobre qué se entiende por uno u otro concepto.

Al hablar de organización se puede indicar lo que Garza (2000) define como un conjunto de personas que cumplen diferentes empleos y funciones con diferentes metodologías y sistemas en determinadas instalaciones, componiendo así, lo que se puede denominar una institución social. En dicha institución, es decir en la organización, van a existir ciertas formas de hacer las cosas que se pautan de manera formal lo cual puede encuadrarse dentro del concepto de reglas de la organización. Por otro lado, existen ciertas costumbres o maneras informales de hacer las cosas lo cual puede constituir, conjuntamente con lo mencionado anteriormente, un determinado tipo de cultura organizacional.

De la definición anterior, se puede entender que toda organización tiene una cultura ya que esta última es inherente a la organización. El autor citado, agrega que en cualquier organización existirán uno o varios objetivos y por lo tanto también se constituirán metas a corto plazo.

La diferencia con el término empresa es que esta última es una unidad económica, esto significa que su fin último es el de tener ganancias. La forma en que la empresa genera dichas ganancias se resume en la producción de cualquier tipo de bien o servicio lo cual se logra a través del conjunto de trabajo, capital y recursos materiales. (Garza 2000).

En relación a lo mencionado en el párrafo anterior, uno de los temas de estudio principales en las empresas es, de qué manera lograr una combinación, lo más eficiente posible, para aumentar la productividad y disminuir los costos a través del uso del trabajo, capital y recursos materiales.

Como se desprende de estas dos definiciones, la diferencia central entre el concepto de organización y empresa radica en que la última es una organización que tiene un objetivo económico, que es el obtener ganancias. Esto significa que toda empresa es una organización pero que no toda organización puede llegar a ser una empresa. Sin embargo, otros autores no realizan la diferenciación tan clara del concepto de empresa con el de organización. Por ejemplo, Romero (2014) define a la empresa como un organismo compuesto por personas, bienes materiales, aspiraciones que tienen un objetivo en común que es el de satisfacer a su clientela. Se puede entender que esta definición se centra principalmente en la satisfacción del cliente, cuestión que pone como categoría central para otorgar identidad a la empresa. Es decir, el autor entiende que, si no se tiene como objetivo común satisfacer al cliente, no se es una empresa.

Otro autor que define empresa es Casanueva (2001) quien indica junto a García (2001) que la empresa es la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros. Dicha organización permite la producción de bienes y servicios los cuales intercambia a través de un precio el cual le permite la reposición de los recursos empleados y así poder seguir operando.

Como se puede observar, estos dos autores no se centran en la cuestión de obtener ganancias como fin común a cualquier empresa. Si bien es cierto que esto último puede

llegar a inferirse cuando se refiere a un precio o al logro de aspiraciones comunes, o a la satisfacción de la clientela, los autores no dicen expresamente que estas actividades tengan que realizarse con el objetivo principal de obtener ganancias. En este sentido, cabe mencionar al concepto de empresas sin fines de lucro, que vienen a ser organizaciones que no persiguen la idea de obtener ganancias, aunque la obtención de estas últimas sea una condición para seguir operando y cumplir con otro objetivo.

Debido a las discusiones mencionadas anteriormente en torno al concepto de empresa y organización es que, en el presente PG, se tomaran como sinónimos a ambos conceptos y por lo tanto de aquí en adelante se habla de empresa o de organización indistintamente.

1.3 Clasificación de empresas

Una vez definido lo que se entiende por empresa y organizaciones, en este apartado se desarrolla lo que concierne a la clasificación de las empresas.

1.3.1 Por tamaño

Existen diferentes criterios para determinar el tamaño de una empresa. Siendo los más utilizados el de ventas anuales y el de cantidad de empleados. Según la secretaria de emprendedores y de la pequeña y mediana empresa (2017) la clasificación de micro, pequeña y mediana empresa responde a la resolución general 103-E/2017. Dicha resolución clasifica a las empresas en cinco categorías, construcción, comercios, servicios, industrial y agropecuario. Para el caso de la construcción, una empresa micro es aquella que tiene una venta total anual que no supera los \$4.700.000, una pequeña los \$30.000.000, mediana tramo uno \$240.000.000 mientras que el tramo dos \$360.000.000. Para el caso del comercio \$12.500.000, \$75.000.000, \$630.000.000 y \$900.000.000 En el caso de la industria \$10.500.000, \$64.000.000, \$520.000.000 y \$760.000.000. En el sector

agropecuario los números son de \$3.000.000 \$19.000.000 \$145.000.000 y \$230.000.000. Finalmente, para el caso de los servicios, rubro en el cual se encuadra *IguanaFix*, los números son de \$3.000.000, \$21.000.000, \$175.000.000 y \$250.000.000. Por lo tanto, la empresa que se estudia en el presente PG, está dentro de lo que se considera pequeña empresa ya que su facturación promedio anual para 2016 fue de \$ 25.000.000.

Una clasificación más generalista que aborda el tamaño de las empresas es la que realiza Fleitman (2000) el cual indica que una empresa grande es la que se caracteriza por manejar grandes capitales financieros y por poseer instalaciones que le son propias. A nivel de administración, estas empresas se caracterizan por poseer grandes flujos de dinero que le permiten realizar inversiones a largo plazo independientemente de la rentabilidad inmediata de los negocios en los cuales se insertan. Además de ello, también tienen acceso a grandes líneas de crédito, capital de trabajo, innovaciones tecnológicas y suelen contar con una gran cartera de productos, servicios y marcas. Suelen tener un alto poder de consideración hacia los proveedores, los empleados y los clientes. Finalmente, tienen alcances internacionales lo cual constituye otra forma de clasificación que se estudia más adelante.

Siguiendo con el autor citado en el párrafo anterior, la empresa mediana es la que está entre la grande y la pequeña. Por lo general, se trata de empresas que se inician como pequeñas con un capital de financiación limitado y teniendo éxito empiezan a crecer hasta convertirse en medianas. Esto último también hace que su origen de capital suela ser el que destinaron los propios fundadores de la organización. Lo cual también hace que se pueda tratar de empresas familiares. En Argentina no se hace una clara clasificación entre pequeñas y medianas ya que ambas se engloban bajo las siglas de Pymes que significan pequeñas y medianas empresas. Como se indica anteriormente las características de este tipo de organizaciones suelen ser muy similares, como así también las problemáticas. Estas últimas, por lo general se relacionan con la imposibilidad para seguir creciendo más

allá de un determinado nivel de actividad alcanzado lo cual a su vez se encuentra ligado a la dificultad para acceder a créditos importantes con una tasa de interés que se pueda pagar en el largo plazo. Además, suelen encontrar inconvenientes en lo que se refiere a la delegación de actividades y toma de decisiones ya que estas últimas suelen estar muy concentrados en una figura que puede ser la del dueño, fundador, o responsable. En los casos de empresas familiares, a lo mencionado anteriormente, se agrega la dificultad para la transferencia transgeneracional.

Finalmente, y siempre en relación con lo que indica Fleitman (2000) existen las denominadas microempresas que por lo general son emprendimientos unipersonales que van creciendo, volviéndose un poco más complejos y por lo cual empezando a necesitar de colaboradores en tareas específicas. Muchas veces las microempresas no son del todo formales en lo que respecta a su figura jurídica e impositiva como así también en lo que refiere a sus estrategias de administración. Respecto a lo primero se suelen encontrar entre la disyuntiva de formalizarse y acceder a ciertos beneficios como por ejemplo los créditos, pero por otro lado el inconveniente de no poder afrontar las cargas impositivas o jurídicas que implica dicha formalización. En lo que respecta a la segunda observación realizada, esto tiene que ver con las decisiones cotidianas como también las que se pueden considerar estratégicas en el sentido de que estas últimas, son más bien tomadas siguiendo criterios basados en la experiencia o el conocimiento específico que tiene el emprendedor sobre el área o el negocio en el cual se encuentra.

1.3.2 Por actividad

En este sentido Zuani (2003) menciona tres tipos de clasificación de empresas, primaria, secundaria y terciaria.

El sector primario es el que se dedica a la obtención de productos de la naturaleza para su posterior comercialización tal como son extraídos de esta última. Por ejemplo, las

empresas dedicadas a la agricultura, ganadería, pesca, petróleo, o energía eólica entre otros. En este tipo de organizaciones se pueden ver simultáneamente todas las clasificaciones mencionados en el apartado anterior e incluso en el próximo. Así, se puede hablar de una empresa grande, petrolera y multinacional, como también una chacra de propiedad familiar y regional que se dedique al cultivo de olivos. Por lo tanto, la naturaleza de estas empresas puede ser muy diferente pasando de una estructura totalmente sencilla a una radicalmente compleja. Lo que si predomina en todas, es la ausencia del valor agregado sobre los productos que obtienen de la naturaleza ya que esta ausencia es la que justamente las engloba en una clasificación de sector primario.

Cuando la organización agrega valor a los productos de la naturaleza, se dice que esta última se encuentra en el sector secundario o industrial. Siguiendo con los ejemplos mencionados anteriormente, una empresa que utiliza el petróleo para realizar nafta Premium se encuentra en el sector industrial. También una fábrica que compra aceitunas para hacer pasta de aceituna se encuentra en el sector secundario o industrial. De esta forma las empresas textiles, madereras, de construcción, son algunos ejemplos de empresas industriales. Cabe destacar que estas empresas que se encuentran en el sector secundario también pueden dedicarse al sector primario, es decir los mismos productos que transforman generando valor agregado son lo que ellas mismas consiguen. En algunos casos esto último no es así, pero si se puede observar alianzas estratégicas con organizaciones de sector primario. Esto suele suceder cuando la obtención de esos bienes primarios que brinda la naturaleza suele ser muy dificultosos. Por ejemplo, la obtención de petróleo que requiere de grandísimas inversiones a largo plazo o materiales minerales como el cobre y el oro. Por el contrario, cuando la obtención de los bienes primarios no es dificultosa y existen muchas ofertas, las empresas del sector secundario no tienen necesidad de asegurarse el insumo y por lo tanto no se suelen observar alianzas estratégicas o adquisiciones de empresas de sector primario.

Finalmente, se encuentran las organizaciones del tercer sector o de servicios. Por ejemplo, empresas de transporte, bancos, asesorías, educación, restaurantes, entre otras. Cabe destacar que las empresas de servicios, según sea la naturaleza de este último, pueden apoyarse en mayor o menor medida en productos y bienes físicos. Por ejemplo, un hotel brinda un servicio, pero este último no sería posible sin las instalaciones físicas del lugar. Sin embargo, en el otro extremo, se pueden encontrar servicios que no requieren de ningún soporte físico como por ejemplo el de una asesoría o consultoría en materia en especial.

Además, este mismo autor considera que las organizaciones también se pueden clasificar según el o los lugares donde desarrollan sus actividades. En este sentido, una empresa nacional es aquella que desarrolla sus actividades únicamente en un país determinado. Una empresa internacional desarrolla sus actividades en más de un país y una multinacional la desarrolla en varios países a la vez. Cabe destacar que cuando el autor habla de actividades se refiere a la actividad principal de la organización y no a las actividades de apoyo. Es decir, si una empresa se dedica a la producción y comercialización de bebidas se clasifica como nacional si produce y vende estas últimas en un único país, más allá de que las actividades de apoyo sean desarrolladas en otros países, como, por ejemplo, cuestiones de índole financiera o de consultoría.

Para finalizar este apartado, se puede mencionar que *IguanaFix* es una empresa de carácter internacional ya que desarrolla sus actividades en tres países, Argentina, Brasil y México pero por su facturación se considera pyme tal como se indica con anterioridad. Por lo tanto, su clasificación es la de una empresa pyme del sector de servicios con alcance internacional. Además de esto último, cabe hablar de una connotación más que es la de startup lo que se se explica en el apartado siguiente.

1.4. Startup

El presente apartado tiene como objetivo realizar una conceptualización y caracterización del fenómeno de las *Startup* ya que la empresa que se analiza en el presente PG se encuadra dentro del mencionado concepto y por lo tanto, resulta necesario conocer las particularidades de este tipo de organizaciones.

1.4.1 Concepto

Para empezar a definir el concepto de *Startup*, se puede recurrir a Halcón (2015) el cual menciona que "Una *startup* es una empresa de nueva creación diseñada para buscar un modelo de negocio repetible y escalable." (Halcón, 2015, p. 9). De esta definición se pueden extraer tres elementos. El primero de ellos es el de nueva creación, el cual hace referencia a que este tipo de organizaciones son de nacimientos recientes e insertos en mercados también recientes o novedosos. Por lo tanto, se trata de empresas que deben lidiar con negocios de futuros inciertos. A su vez, el autor citado destaca la idea de que estos últimos sean repetibles y escalables. Es decir, que sus procesos tengan la particularidad de poder estandarizarse de alguna manera para así, poder ofrecerse de manera masiva. Como se ve más adelante estas características están presentes en la organización que aquí se plantea investigar, es decir, en la empresa *IguanaFix*. Además, el autor citado, destaca que este tipo de organizaciones suelen caracterizarse por el uso masivo de la tecnología lo cual constituye un aspecto fundamental para su desarrollo. El autor indica que se trata de negocios con ideas innovadoras y que se destacan por el uso de nuevas tecnologías y por el hecho de estar orientadas al cliente desarrollando productos o servicios de gran innovación y altamente deseados o demandados por el mercado.

Otra de las definiciones más precisas es la de los autores Blank y Dorf (2013). Estos últimos conciben a este tipo de organización de manera bastante similar a Halcón (2015). Coinciden en entender que se trata de un modelo de negocio rentable, repetible y

escalable. Sin embargo, los autores agregan otras cuestiones interesantes de destacar como por ejemplo el hecho de que dichas empresas se caracterizan por no tener un modelo de negocios totalmente relacionado con las formas jurídicas que adoptan y que se orientan a satisfacer necesidades nuevas de los mercados o necesidades actuales, pero con metodologías, servicios o productos diferentes a los ya existentes. En esto último es en donde radica la principal diferencia con una empresa consolidada en tanto esta última atiende necesidades más tradicionales de los mercados y además utiliza también métodos habituales. Por último, estos autores hacen referencia a un modelo de negocios escalable, es decir, donde los ingresos crecen mucho más rápido que la sumatoria de los costos fijos y variables lo cual las hace especialmente rentables.

Otra definición que vincula a las *startup* en forma directa con el mundo virtual de internet es la de Knight y Cavusgil, (2005) coincidiendo con lo que se cita hasta el momento respecto a que son empresas pequeñas y de temprana edad que apuestan a la innovación. Es decir, que el aporte principal de Knight y Cavusgil (2005) es la idea de una organización que realiza sus operaciones principales a través de la Web.

Visto las definiciones indicadas por los diferentes autores, para el presente PG, se entiende como *startup* a una organización que no tiene más de cinco años de antigüedad en el mercado, que utiliza como principal herramienta de marketing todos los recursos de índole virtual que ofrece internet y que se desarrolla en un mercado nuevo o que genera formas alternativas y novedosas para la satisfacción de necesidades tradicionales.

1.4.2 Principales Características

Por un ser un fenómeno particular, las *Startup*, se pueden identificar a través de ciertos indicadores que constituyen las características principales de este tipo de organizaciones.

Al respecto de lo mencionado anteriormente, Halcón (2015) indica que se trata de empresas que se incorporan a un negocio de forma reciente, es decir que no hace mucho tiempo que realizan dicha actividad.

Otra característica es que el producto o servicio que presentan es de carácter innovador y oportunista ya que aprovechan un nicho de mercado, o una nueva tecnología para satisfacer una necesidad existente de una forma innovadora. Esto último es muy importante, ya que constituye la naturaleza que le da cierta identidad a este tipo de organizaciones. Por lo general, sus fundadores son personas que ven oportunidades de negocio donde otros no las ven y así ofrecen una solución para una necesidad no detectada hasta el momento por otras empresas o por el contrario, encuentran una manera más atractiva para el mercado consumidor de satisfacer dicha necesidad. Esto último a su vez, va a repercutir de manera directa en lo que refiere a la cultura organizacional como se ve más, adelante al analizar la cultura de *IguanaFix*. Cabe destacar que dicha empresa cumple estas dos primeras características mencionadas por el autor citado en tanto es una empresa que hace cuatro años que está en el mercado y como se observa más adelante en la entrevista que se realiza a los fundadores de la misma, la empresa surge al detectar una manera nueva de satisfacer necesidades existentes desde siempre.

Una tercera característica, es la de orientarse complemente al cliente y a la masificación de ventas. Lo primero, tiene que ver con especializarse en el proceso de decisión de compra de los clientes ofreciendo soluciones ventajosas en cada una de las etapas de dicho proceso. Esto último se ve claramente en el caso de *IguanaFix* ya que la empresa, en su servicio básico, ofrece resolver necesidades tradicionales como por ejemplo pintar una casa, realizar instalaciones eléctricas, arreglos de plomería, instalaciones de gas, entre

otras. Es decir, que si uno atiende a estos servicios básicos encuentra que la organización no hace nada nuevo por lo cual no se trata de ningún servicio o producto innovador. Sin embargo, dicha innovación se encuentra justamente en la característica mencionada por Halcón (2015) es decir en la orientación al cliente en tanto resuelve necesidades secundarias a las ya mencionadas que se encuentran asociadas a las necesidades básicas. A la hora de contratar los servicios indicados es común la informalidad, el no cumplimiento de los tiempos, el no cumplimiento de las formas, la falta de confianza, la no aceptación de medios de pagos exceptuando el efectivo y el temor de problemas de tipo legal principalmente en actividades que puedan implicar accidentes. *IguanaFix* garantiza la cobertura de estas necesidades básicas y también de estas secundarias. Respecto a la masificación de las ventas, se trata de utilizar la mayor cantidad de medios de promoción posibles para estandarizar un producto o un servicio y así poder comercializarlo de manera masiva.

La cuarta característica se desprende de las tres anteriores ya que, al tratarse de innovación, necesidades nuevas, o formas de satisfacerlas de manera creativa es que se requiere de características específicas respecto a la inversión y por ende el papel de los inversores es fundamental para el desarrollo de este tipo de organizaciones. Estas cuestiones específicas de la inversión tienen que ver con, en primer lugar, una inversión alta que cubra los desarrollos tecnológicos, las ideas creativas, la masificación de las ventas, el crecimiento de los colaboradores y estructura, y la orientación al cliente que implica el establecimiento de medios de pagos y servicios post venta que minimizan la rentabilidad. Por ejemplo, esto último se ve claramente en la empresa que aborda el presente PG ya que abarca rubros que por lo general se cobran en efectivo y en negro. Lo que hace *IguanaFix* es formalizar esto, emitir factura y ofrecer todos los medios de pago. Este servicio que es valorado por el cliente en tanto le brinda financiación, comodidad, seguridad y garantía en el trabajo, por el contrario, minimiza claramente la rentabilidad al hacerse cargo la empresa de los impuestos, la financiación y los costos de los servicios

financieros. Además, al tratarse de ideas, servicios o productos innovadores no se tiene seguridad sobre la magnitud del retorno de inversión como tampoco el tiempo en que esto se pueda producir, lo cual implica que los inversionistas deben estar dispuestos a invertir sin esperar un retorno de dicha inversión en el corto plazo.

A modo de conclusión del presente capítulo, se puede decir que *IguanaFix* es una empresa u organización que persigue un fin de lucro y que está encuadrada, a nivel clasificatorio, en lo que se entiende por rubro de servicios, como una pequeña empresa, si se toman las categorías de facturación vigentes al 2017 de la secretaria de emprendedores y de la pequeña y mediana empresa.

Por otra parte, dicha organización, se puede entender como una *startup* en tanto se trata de una empresa que opera desde el 2013 satisfaciendo una necesidad tradicional de una manera innovadora generando, de esta forma, valor agregado con el objetivo de satisfacer a sus clientes. Además, estas actividades las realiza, principalmente, ejerciendo comercialización y promoción a través de internet con una fuerte presencia en las redes sociales. Sin embargo, presenta problemáticas tradicionales de empresas que son fundadas por sus dueños y que todavía no han pasado la primera generación de fundadores.

Capítulo 2. Las dimensiones de la marca

El presente capítulo aborda lo concerniente a la marca y sus dimensiones de gestión como son el concepto, el valor, la identidad, y el diagnóstico. En el recorrido de estas cuestiones se abordan autores como Costa (2004), Villafañe (1993), Kotler (2016), Aaker (2005) y Wilensky (1998). La idea es realizar un recorrido por los conceptos más básicos de marca hasta los que se aplican en la actualidad integrando toda la complejidad que implica esto último.

La importancia de este capítulo en el presente PG es fundamental ya que estos conceptos, dimensiones e indicadores son los que se tienen en cuenta al momento de realizar el proyecto profesional y la propuesta de la autora del presente trabajo.

2.1 Concepto de marca

Para definir el concepto de marca se puede recurrir al autor Aaker (2005) el cual realiza un ensayo con diferentes posibles definiciones que abordan esta problemática desde varias dimensiones a través de un recorrido histórico de lo que se entiende por este concepto. Según este autor, el concepto más tradicional de marca se asocia a la función histórica de esta última que tenía que ver con, como su nombre lo indica, marcar la propiedad o tenencia de las cosas. Por ejemplo, el marcado de ganado para determinar la propiedad de este último, o la inscripción en un tonel de vino para indicar su procedencia y propiedad. De esta forma, bajo esta concepción la marca era un nombre o símbolo identificador de las cosas y en eso se limitaba su aplicación. Con el paso del tiempo estas funciones se fueron complejizando y por lo tanto también cambia el concepto o lo que se entiende por marca. Esta evolución implica que el usuario o el consumidor de un determinado producto o servicio empieza a entender que las características de un producto bajo una determinada marca son siempre las mismas y de esta manera cuando busca algunos atributos o virtudes ya no busca un producto genérico sino que se orienta a una marca en particular que ofrece

dichas características. Así la marca, no solo cumple una función identificadora o de propiedad sino que además comunica y genera expectativas en el usuario.

A partir de lo que se indica en el párrafo anterior, la marca empieza a entenderse también como un activo estratégico que genera fidelización a los clientes ya que estos últimos asocian la marca con virtudes específicas. De esta manera, se sigue complejizando el concepto que ahora también abarca la idea de un vínculo con el cliente o el usuario basado en los atributos o virtudes que representa esta última. Por ejemplo, las heladeras *Siam* eran sinónimo de durabilidad o *Volvo* de seguridad. Cabe destacar que estos atributos implicados en la marca son otorgados en realidad por el producto o servicio que se brinda. Es decir, en los dos ejemplos anteriores es el producto durable o seguro que al comercializarse bajo una marca proyecta estos atributos.

En la actualidad, el concepto se diversifica aún más en tanto abarca todo lo mencionado anteriormente pero empieza a contener y comunicar virtudes, atributos, experiencias, personalidad, caracteres, entre otros. Estos últimos ya no se apoyan únicamente en el producto o servicio sino que también se construyen desde la propia marca. Incluso en muchos casos las características dichas anteriormente, se desarrollan desde la marca independientemente de aquello que se comercialice a través de esta última. Esto significa que las personas que gestionan una marca o que la crean pueden pensar en la personalidad que va a tener esta última, en la identidad en aquello que busca representar y una vez que este conjunto de cuestiones esté resuelta se baja esto último a un activo tangible o intangible como puede ser un auto, una campera, un zapato.

Lo anterior cambia radicalmente el mundo de las marcas y de la comercialización ya que, como se comenta en párrafos anteriores, en un principio son las características del producto las que le dan valor a la marca mientras que, en muchos casos actuales, son las características de la marca, las que le dan valor al producto. De esta forma, siguiendo con la idea de desarrollar un concepto de marca esta última se puede considerar como lo hace

Aaker (2005) al entenderla como activos estratégicos. Para entender esta idea se puede recurrir a un ejemplo de una marca de indumentaria que comercializa carteras que en su composición básica e incluso de diseño son similares a otras pero que al ser comercializadas bajo una determinada marca, se venden a un precio muchísimo más elevado y es aquí donde se habla de un activo estratégico ya que se puede comercializar un producto con un costo de producción similar a cualquier otro, pero con un precio de venta muchísimo mayor y así aumentar considerablemente los márgenes de rentabilidad por unidad vendida. Existen varios ejemplos de lo mencionado, basta pensar en marcas como, *Rolex, Roll Royce, Armani, Carolina Herrera*.

Así, el autor se acerca a una definición actual de marca que se puede parafrasear diciendo que se trata principalmente de un activo estratégico a través del cual se representan un conjunto de virtudes, personalidades y experiencias percibidas no solamente por los usuarios directos de la marca sino por el conjunto del público que de manera directa o indirecta se relaciona con esta última y que por lo tanto genera un vínculo que también puede derivar en fidelidad y que se puede expresar no solamente en la compra o venta de bienes tangibles o intangibles asociados sino también en lo que refiere a expectativas, deseos o aspiraciones que el público tenga hacia esta última.

La magnitud de este concepto implica un conjunto de situaciones asociadas a esta última que se deben analizar en profundidad para poder realmente, ya sea gestionar una marca, o como es el caso del presente PG, estudiar y evaluar aspectos de una ya existente. Es por esto último, que los próximos apartados abordan específicamente cuestiones relacionadas al valor de la marca, identidad y tipos.

2.2. Valor de la marca

Para hablar del concepto de valor de marca se puede citar a Aaker (2005) el cual indica que este último refiere al conjunto de activos que se vinculan a un nombre o símbolo que tienen la función de marca de un producto, servicio o persona. Cuando el autor se refiere a un activo quiere significar que se trata de cuestiones valoradas por el segmento de mercado al cual se dirige dicho producto o servicio. Por lo tanto, el valor de la marca es aquel componente que permite diferenciarse del resto, tener una imagen positiva, vender más o cobrar más por algo que puede ser similar. Por ejemplo, determinados autos se venden más caros que otros, por el componente de valor de la marca más allá de la realidad tangible que haga al conjunto de elementos de seguridad y confort que pueda tener. También es un claro ejemplo, el rubro de la indumentaria donde las marcas otorgan un valor diferencial basado en la exclusividad y el prestigio que pueden otorgarles a quien las utilice.

En el caso de la empresa que se analiza en el presente PG, la marca otorga un valor diferencial en el cual se basa la estrategia de comercialización de la organización. En tanto se busca que las personas que contratan el servicio cuenten con la tranquilidad de tener garantía, formas de pago, una comunicación basada en las generaciones más jóvenes y confianza de manera que se pueda diferenciar claramente la contratación a través de la organización de la que se pudiese hacer de manera directa con quien realiza el servicio. Aaker (2005) reconoce cuatro dimensiones en las cuales se puede basar la gestión y la identificación de los valores de marca. Estas cuatro dimensiones son, reconocimiento de la marca, calidad percibida, asociación de la marca y fidelidad de la misma.

En cuanto a reconocimiento de la marca, se refiere a que las personas puedan familiarizarse con algún nombre en particular y asociarlo con el producto o servicio que se comercializa bajo este último. La autora del presente PG considera que existen varios ejemplos como ser café y Starbucks, celular prestigioso e *Iphone*, auto de lujo y *Mercedes*

Benz, hamburguesa y *Mc Donalds*. De esta manera, el desafío de quien hace la gestión de la marca es el de lograr esta asociación. En el caso de la empresa que se estudia en este PG la dimensión mencionada todavía se encuentra en construcción. En tanto, según los estudios de la organización, no se puede afirmar que los habitantes de la Ciudad de Buenos Aires, asocien servicios del hogar con *IguanaFix*. Sin embargo, el objetivo de la empresa es llegar a esta asociación que, en un principio puede ser muy difícil, pero que se basa en modelos como son los de las obras sociales en medicina. Donde la mayoría de las personas que tienen cierto poder adquisitivo cuentan con una obra social o medicina prepaga y no piensan contratar de forma directa con un médico particular. De esta manera, según las investigaciones realizadas por la empresa, en un futuro de corto plazo serán pocas las personas que contraten servicios para el hogar de manera directa con el prestador sino que lo harán a través de un intermediario como es *IguanaFix*. Más aún, considerando el manejo de las nuevas generaciones con el uso de los medios virtuales y electrónicos.

La segunda dimensión es la de calidad percibida y tal como lo indica el nombre tiene que ver con lo que el consumidor percibe acerca de la calidad que brinda una determinada marca. Sin embargo, el concepto de calidad es controvertido ya que adicionalmente se asocia con aquellas cosas que tienen una larga durabilidad o resistencia. Por el contrario, con los avances tecnológicos actuales la innovación se ha posicionado como una actividad que otorga valor por sí sola y que por lo tanto va en contra de la idea de entender a la calidad como algo relacionado con la resistencia o durabilidad. Por ejemplo, Kotler (2016) indica que raramente los consumidores actuales busquen comprar una computadora que les dure veinte años o un teléfono celular que les dure treinta. Radicalmente opuesto a esto, lo que buscan los consumidores es estar atentos a los cambios que se producen en la tecnología para incorporarlos en sus nuevos modelos de productos o servicios. Independientemente de esta discusión, lo primero que hay que hacer para trabajar esta dimensión, retomando con Aaker (2005) es entender, en el caso del público al cual se dirige

la marca, qué es aquello que entienden como calidad percibida. Por ejemplo, en un automóvil *BMW*, el lujo puede ser entendido como calidad, pero en un automóvil *Ford*, la economía del consumo de combustible puede ser entendida como calidad.

La tercera dimensión tiene que ver con las asociaciones de la marca. Se trata de una dimensión complicada de gestionar porque tiene que ver con aquellas cosas con las cuales el cliente asocia a la marca. Obviamente que desde la gestión lo que se busca es que todas esas asociaciones sean positivas y además de ello que se direccionen de acuerdo con el objetivo que se esté buscando. Por ejemplo, si la estrategia pasa por tener un precio alto y un margen de rentabilidad alto, las asociaciones se tienen que relacionar con cuestiones como la exclusividad, innovación, prestigio. Mientras que si lo que se busca es lograr altos volúmenes de ventas, en un mercado masivo se trata de asociar la marca con un precio bajo. Por ejemplo, la cadena de *DÍA* se relaciona con precio bajo de manera que la gente piense que si quiere ahorrar en sus compras, tiene que dirigirse a este tipo de supermercados. Por el contrario, existen otras relaciones que no tienen que ver exclusivamente con lo económico, sino que también involucran cuestiones como el estilo de vida o los gustos e intereses del público en cuestión. La marca *BonAqua* se dirige a un público que tiene conciencia ecológica ya que se anuncia como amigable con el medio ambiente debido a la baja densidad de plástico que tienen sus envases.

La última dimensión es la denominada fidelidad de marca. La cual como el nombre lo indica procura que, quienes ya son clientes de una marca, no piensen en cambiarla por ninguna otra. En un marco de alta competitividad, esta dimensión y su correspondiente gestión es la que puede otorgar mayor valor ya que una marca será interesante para una organización siempre y cuando tenga una cartera de clientes que le sea fiel. Lo interesante de esta dimensión es que es aplicable a cualquier marca independientemente del tamaño de la misma. Por ejemplo, un kiosco de barrio tendrá un valor de fondo de comercio alto si tiene una clientela fija que elige ese lugar sin pensar en ningún otro. También la fidelidad de

marca puede estar relacionada con atributos de la propia marca. Si se habla de prestigio se puede hablar de un *Mercedes Benz*, y los que busquen este valor, van a buscar esta marca de auto. Por lo tanto son fieles a la marca a la hora de realizar una compra basada en ese atributo. Pero como se adelanta en el apartado 2.1, existen profesionales que generan valor desde la marca propiamente dicha y que luego trasladan ellos al bien o servicio que estén comercializando bajo esta última. De esta manera, la orientación del negocio o el activo más importante de este último no es el producto tangible que se comercializa sino la marca de este último e incluso en muchas ocasiones el valor financiero de la marca es muy superior al de los activos tangibles de la empresa u organización en cuestión. Es en este punto, donde se puede decir que la marca genera valor en sí misma y al ser esto posible la gestión de este aspecto específico también constituye una actividad que se puede considerar como estratégico.

2.3 Identidad e imagen de marca

La identidad de marca se refiere al conjunto de características que forman la personalidad de una marca.

Dentro de este conjunto se pueden diferenciar conceptos tangibles como también intangibles. También se pueden encontrar cuestiones que son proyectadas desde el bien que se ofrece hacia la marca o desde la marca hacia el bien. Los aspectos tangibles son aquellos que se sustentan en algo comprobable al tocar y usar el producto comercializado. Por ejemplo, la calidad del tapizado de cuero de un vehículo o de una tela utilizada en una camisa o de la madera con que se construye una mesa. Por el contrario, los aspectos intangibles como su nombre lo indica, no pueden tocarse ni comprobarse en el uso, sino que tienen que ver con cuestiones asociadas a la percepción de una determinada imagen de marca. Por ejemplo una marca joven, divertida, alegre, o por el contrario sería, soberbia o majestuosa.

Un ejemplo de una marca que construye valores intangibles puede ser el actual caso de la marca de hamburguesas Argentina llamada *Mostaza* que se posiciona en el mercado diciendo que ofrece una hamburguesa más grande que la de la competencia lo cual se puede comprobar al consumir una de estas.

Un referente importante a mencionar a la hora de definir la identidad es el autor Costa (2004) el cual indica que se trata de los signos visuales que pueden ser reconocidos por el público de manera instantánea y que también pueden ser memorizados de manera de que el recuerdo de la marca se asocie con esos conjuntos simbólicos. Cabe destacar que cuando el autor refiere a signos visuales hace referencia a la imagen visual que se proyecta al pensar en una determinada marca, o entrar en contacto con esta última. Esta aclaración es importante ya que deja en claro que no se trata solo de aquello que se puede percibir por la vista sino que también puede ser percibido a través de otros sentidos que en conjunto proyectan esta presentación visual en la mente de un determinado público.

Los dos requisitos fundamentales, que según el autor citado debe cumplir la identidad de marca, son la posibilidad de cuestiones que sean identificadas claramente de manera instantánea y a su vez que puedan quedar memorizadas en la mente del público. La primera cuestión refiere a que, más allá de la complejidad que pueda llegar a tener un mensaje simbólico, esta última debe poder interpretarse de manera simple para el público, es decir, que se comprenda bien cuáles son las personalidades, los rasgos de carácter, valores, atributos tangibles e intangibles que la marca representa. Una marca que genera confusión y no puede clarificar bien estos puntos no tendrá éxito en el desarrollo de su identidad. Por ejemplo, en los casos de las marcas corporativas es importante que sean claras las cuestiones como misión, visión, valores. La segunda cuestión refiere a que lo anterior debe poder quedar en el recuerdo del público una vez que ya no tiene contacto directo con estos estímulos de la marca. En palabras de Kotler (2016) esto es lo que se entiende por posicionamiento, es decir ocupar un lugar claro y positivo en la mente del consumidor. Esto

implica que esta identidad de marca queda impresa en la mente de los públicos incluso aun cuando no puedan tomar contacto directo con esta última. Implica una de las cuestiones más importantes de la marca, que puede repercutir de manera positiva o negativa. Es decir, una marca se puede posicionar con el atributo de seguridad y esto perdurar y perpetuarse a largo plazo de la misma forma que si se asocia con un aspecto negativo.

Una parte interesante que sobre este tema realiza el autor Villafañe (1993) es que esta identidad de marca debe planificarse estratégicamente para que este, lo más acorde posible con lo que los gestores de la misma están buscando que esta proyecte. La proyección de la identidad a través de la imagen ocurre como un acto natural ya que el autor indica que cualquier cosa que exista en el mundo tiene una determinada imagen y la cuestión no está en discutir si la tiene o no la tiene sino en cómo planificar y controlar algo que si se tiene. Sin embargo, por ser algo que se encuentra en la mente de los públicos siempre puede haber variables que no se puedan controlar.

Respecto de lo mencionado en el párrafo anterior, siempre es importante considerar la necesidad de realizar evaluaciones que intenten reflejar cuál es la imagen de marca que proyecta la empresa, producto, servicio, organizaciones o incluso en personas, como por ejemplo los políticos. Ya que los administradores de la marca pueden pensar que están representado determinada imagen cuando esto último quizá no sea así o no se proyecte exactamente como se piensa.

2.4. Tipos y diagnóstico de imagen de marca

Se define la imagen de marca como el conjunto de “percepciones sobre la marca que se reflejan como asociaciones existentes en la memoria del consumidor” (Keller, 1993, p. 3). Es decir, que ya no es solo lo que la empresa reivindica de su marca, sino que son los

valores que los clientes y consumidores lograron atender y percibir a lo largo del tiempo, ya sean externos como internos.

Tal como indica el autor Lewi (2007), la imagen, es algo intangible y subjetivo de cada persona. De la misma manera que no existen dos personas iguales, tampoco pueden existir dos imágenes idénticas sobre una marca, ya que cada persona tiene su forma de tomar las cosas y de pensar.

La imagen de marca se va construyendo por muchos factores del contexto en el que la marca se mueve. Las emociones y sentimientos tienen un carácter primordial como una pieza intangible que favorecen a la imagen de marca. Es algo que no se puede dejar de lado a la hora de generar y armar una marca personal, ya que las emociones guían a las acciones y esas acciones se ven reflejadas.

La marca es una parte del negocio que evoluciona con la empresa, en conjunto y de la mano de esta última. Es por eso, que es fundamental poder identificar los errores de imagen que están impidiendo poder evolucionar de manera empresarial. Al realizar el diagnóstico de imagen, se puede trabajar la imagen que se proyecta sobre la marca y sobre la percepción que genera esta última. Además, ayuda a la prospección de potenciales clientes, ampliando el espectro de trabajo y de esta manera ayudando a organizar las líneas del mismo. Es decir, que en definitiva trabajar la identidad y la imagen, a través del diagnóstico de imagen de marca, impacta directamente en la estrategia que se propone realizar y lograr.

Para conocer y poder realizar el diagnóstico de la marca, es importante conocer la personalidad de esta última y según Aaker (2005) existen cinco elementos que se constituyen como observables para poder realizar dicho diagnóstico. Estos son, sinceridad, excitación, competencia, sofisticación y rusticidad.

Obedeciendo a la personalidad que se quiere brindar a la marca, uno de estos elementos se resalta sobre los otros. Es decir, siguiendo con el autor citado anteriormente, si se toma

de ejemplo la marca *Hermés*, la cualidad que se destaca es la sofisticación frente a la rusticidad o competencia. Lo mismo con la marca de productos de cuidado personal, *Dove*, perteneciente a la multinacional *Unilever*, cuyo factor más importante que intentan transmitir es la sinceridad, en comparación a la competencia.

Otro autor que aporta elementos para el diagnóstico de la imagen corporativa es Sánchez Herrera (2009) refiriéndose a cuatro elementos que pueden brindar información sobre las características de la imagen de una determinada organización.

El primero de los elementos tiene carácter tangible y tiene que ver con las estructuras edilicias de la organización ya sean edificios, en empresas grandes, u oficinas y locales en empresas pequeñas. De estos edificios se observan cuestiones relacionadas a las estructuras, administración de los espacios y decoración. Por ejemplo, siguiendo con este autor existen organizaciones que buscan ser asociadas con lo innovador y es por ello que tienen edificios que pueden ser vidriados o de formas no rectangulares o en su interior tener decoración informal y colorida. Por el contrario, pueden existir organizaciones que buscan identificarse con lo tradicional o con la dominancia histórica del mercado y así buscar edificios o mobiliarios de mayor antigüedad y de construcciones tradicionalistas.

Lo importante para destacar de lo que indica el autor tiene que ver con la posibilidad de observar las cuestiones indicadas arriba más allá de la magnitud de la organización es decir, no necesariamente tiene que hacerse un análisis de un edificio sino también se puede hacer lo mismo para una oficina o local comercial.

La cuestión de los edificios y oficinas va más allá de la mera situación estética sino que también se deben interpretar los accesos que al mismo tengan los públicos visitantes. Por ejemplo, existen organizaciones que en sus oficinas u edificios poseen centros culturales abiertos al público en general. Mientras que por el contrario otros establecen zonas claramente diferenciadas que impiden el acceso a personas ajenas a la organización.

Otro elemento de diagnóstico e imagen corporativa son los productos o servicios que la organización ofrece. Sobre estos últimos se puede hacer hincapié y observar cuestiones relacionadas a la presentación es decir a lo tangible, pero también a cuestiones intangibles que tienen que ver con las necesidades que satisfacen, a los públicos que se dirigen, y las formas en las cuales satisfacen esas necesidades.

Un tercer elemento son los distintivos que hacen a la identidad visual de la organización como pueden ser los logotipos, tipografía utilizada, uniformes, decoración, que se pueden verificar tanto en elementos tangibles como los papeles o *merchandising*, intangibles como las páginas Web y redes sociales. Como regla general, estos elementos, principalmente los logotipos buscan generar diferenciación rápida y clara en los públicos que se exponen a estos últimos. Sin embargo, el conjunto de elementos visuales que se utilizan para esta diferenciación pueden tener características divertidas, serias, imponentes, vanguardistas entre otras y esto determina un tipo de imagen corporativa o de marca que se esté persiguiendo. Además suelen ser elementos que se extienden y perduran a través del tiempo ya que lo que se busca justamente es la identificación a través de las generaciones en los diferentes públicos.

Además de los elementos mencionados hasta entonces, siguiendo con Sánchez Herrera (2009) otro de los elementos a considerar son las personalidades. El autor se refiere a las características personales de quienes integran la organización y principalmente de aquellos que se detentan como líderes formales e informales de la misma. Ya que son quienes suelen dirigir y oficiar de motivadores para el resto del personal. En este sentido, el autor observa la existencia de personalidades que pueden tener miradas positivas o negativas es decir que ante un mismo hecho alguien puede fijarse en el aspecto desfavorable y otro en algo favorable. Vale destacar que estas dos caras de la personalidad no necesariamente tiene que ver con la capacidad o no de resolver los inconvenientes que se presentan ya que ambos pueden tener dicha capacidad o carecer de ella sin embargo,

es posible que las personalidades positivas se constituyan como motivadores de los grupos de personas a diferencia de las negativas. Por lo general, quienes tienen una personalidad positiva pueden ser líderes informales es decir más allá de la autoridad que les brinda la institución.

Otra de las cuestiones asociadas a la personalidad tiene que ver con el trato amable o por el contrario desagradable que los integrantes de la empresa tengan y que claramente afectan al resto de los integrantes como así también a los públicos que circunstancialmente toman contacto con la organización ya sean clientes o proveedores. Estas características impactan notablemente en la imagen de una organización, especialmente en aquellos que tienen contacto esporádico con esta última. Por ejemplo, un cliente que es atendido de manera despectiva por un empleado se forma una imagen negativa de la empresa. Pero además de esto último, este aspecto a diagnosticar de la imagen influye en las relaciones laborales dentro de la organización ya que las personas que tienen tratos desagradables o violentos suelen predisponer de mala manera al conjunto de los integrantes con los cuales se relacionan.

Un factor que también hay que considerar dentro de la personalidad es la fuerza con la que se presentan los integrantes de la organización a la hora de presentar sus puntos de vista o ideas. En el marco de este aspecto no hay que confundir la cuestión coexistida o violenta es decir la imposición de una idea a la fuerza sino por el contrario se trata de la capacidad de convencimiento y auto convencimiento con las propias convicciones que se están comunicando. Esto también impacta en la imagen de transparencia de la organización ya que quien no demuestra estar convencidos de aquellos que dicen no es tomado en cuenta o no se los considera coherentes y transparentes con sus manifestaciones.

Finalmente en el marco de las personalidades como elementos de diagnóstico de la imagen corporativa de una organización, es necesario verificar las figuras públicas o los denominados embajadores que utilizan para sus diferentes comunicaciones como

publicidades, propagandas, escritas o televisivas. Estas figuras son relevantes ya que marcan la imagen que la organización desea transmitir y es importante verificar la coherencia de esta última transmitida con el resto de los elementos que menciona el autor citado ya que muchas veces difiere esta imagen intencional que se busca generar a través del uso de estos embajadores de aquellas que se construyen con el resto de los elementos que hacen al diagnóstico de la imagen corporativa. Por ejemplo, las marcas de indumentaria deportivas de competición buscan embajadores que se asocien con el deporte y que además tengan un reconocimiento y un desempeño exitoso en esta actividad. Cabe destacar que también se suelen utilizar figuras públicas para que los potenciales clientes perciben una imagen que se identifique con sus propias vidas o con los modelos de vida a los que desean aspirar como es el caso de *Elvive* y Luisana Lopilato. Finalmente otro elemento que hay que considerar son los estilos de comunicación. En este punto se deben atender las características de la comunicación intencional que se da en la comunicación formal y en los elementos publicitarios como así también la comunicación interna que se suele dar en marcos formales e informales.

La comunicación publicitaria es importante para diagnosticar la imagen ya que determinan hacia donde la organización quiere ir o que es lo que intenta que los públicos perciban de la misma. Por ejemplo, actualmente debido a la concientización social, cada vez más masiva, sobre las desigualdades de género o las violencias existentes entre estos últimos es que muchas marcas han dado un cambio radical en sus comunicaciones publicitarias, dejando de mostrar en estas últimas a la mujer como un icono o un objeto de características meramente sexual o de propiedad del hombre. Tal es el caso de marcas como *Axe*, *Reef*, o *Brahama*. La comunicación publicitaria determina la imagen de marca que se busca lograr por ejemplo *Pepsi* se asocia con lo nuevo y transgresor y *Fanta* con lo joven, divertido y desestructurado mientras que *Coca Cola* se dirige principalmente a los valores más tradicionales de la familia.

Con respecto a la comunicación interna de la misma, se deben estudiar las formas y los modos en las cuales se producen. Por ejemplo, es necesario verificar si los canales de comunicación que se emplean son solamente aquellos establecidos de manera formal o también existen canales informales. De ser este último caso, es muy importante indagar para saber si se producen conflictos entre aquello que se dice en los canales formales e informales. Otro aspecto a considerar de la comunicación es la dirección hacia donde suele fluir la misma es decir si la comunicación de índole directiva solo emana de las autoridades superiores hacia las inferiores o si también se da en forma inversa. Además se debe considerar la participación democrática o no que exista dentro de la comunicación de la organización y si los modos son autoritarios, participativos o flexibles.

Para concluir este apartado se debe considerar que los elementos de diagnóstico que se explican anteriormente deben ser atendidos de manera particular en primera instancia, para luego analizarse de manera global. Solo de esa manera se puede obtener un diagnóstico certero de la imagen de la organización ya que es muy importante entender que en el conjunto de los indicadores mencionados se pueden dar cuestiones de índole intencional es decir que la empresa busca deliberadamente realizar como así también situaciones que se suceden fuera de esa intención pero que son tan o más reales que las intencionales. Es decir, una empresa puede intentar transmitir una imagen democrática y amable y sin embargo en sus interiores producir una imagen totalmente contraria. Estas cuestiones también se suelen verificar al indagar en la imagen que, en una misma empresa o marca, tienen diferentes públicos. Más allá del tipo de imagen que se proyecte, la idea es verificar si la misma es uniforme en los diferentes públicos o también en relación a los diferentes indicadores que menciona Sánchez Herrera (2009). Si se encuentran contradicciones en el conjunto de estos elementos se puede hablar de una imagen débil o no consensuada lo cual se puede estar produciendo por incoherencias internas, con algún recambio generacional, por fusiones de la organización con otra o porque este último este implementando un cambio deliberado de imagen. Por el contrario, si la imagen no

manifiesta incoherencias internas, se dice que se trata de una imagen que se caracteriza por ser fuerte y consensuada.

Capítulo 3. Cultura organizacional e identidad

Este capítulo desarrolla dos conceptos centrales del PG que son el de cultura e identidad corporativa ya que forman parte de manera directa e indirecta del interrogante de investigación y el objetivo principal.

Ambos conceptos son ampliamente discutidos y diversos entre los autores y especialistas que lo abordan. Es por esto último, que lo que se busca realizar es una descripción de las diferentes conceptualizaciones que existen a partir de los autores referentes sobre los temas, para luego establecer un análisis y elegir los conceptos que sean más útiles a los fines de resolver los objetivos de esta investigación y de poder realizar el trabajo de campo que se plantea en el capítulo cuatro.

Para desarrollar el concepto de cultura organizacional se toma como autores de referencia a Alles (2007) el cual asocia este concepto tanto a cuestiones tangibles como intangibles y además realiza un análisis de las dimensiones que lo involucran y es por esto último que resulta muy útil para el abordaje práctico en la compañía que se estudia en este PG.

El autor anterior se complementa con las interpretaciones que Scheinsohn (2005) hace sobre la cultura organizacional estableciendo los indicadores específicos y por ende los elementos observables al momento de caracterizar y analizar a una organización.

Por otra parte, para el concepto de identidad se realiza una recopilación de autores referentes como son Robbins (2004), Vercic (2007) y Fombrun (1990). Cada uno de estos autores asocia el concepto a diferentes elementos y además se focaliza en instrumentos complementarios y es por ello que además de realizar una descripción de lo que cada autor dice, también se realiza un análisis integral de todas las definiciones. De esta forma se llega a una idea central de estos dos conceptos que es la que se aplica en la investigación de campo en el capítulo cuatro y en el análisis de los resultados de este último.

3.1. Concepto de Cultura Organizacional

Siguiendo a Alles (2007) la cultura tiene que ver con todas las cosas que rodean a las personas y han sido construidas por estas últimas. De esta forma, el concepto de cultura abarca prácticamente todos los aspectos de la vida del ser humano exceptuando aquellas cuestiones dadas por la naturaleza. Sin embargo, en el mundo actual sobre esto último también existen manifestaciones culturales como por ejemplo los parques temáticos o las reservas naturales que son manifestaciones culturales del ser humano sobre eventos de la naturaleza. De esta forma el concepto es muy abarcativo y contempla cuestiones que pueden ser tangibles como también intangibles. Por ejemplo, un templo budista o una iglesia católica o un edificio inteligente o una casa colonial son todas manifestaciones culturales que se pueden ver y tocar. Pero también lo son los modismos al hablar, las formas de hacer las cosas, las normas, las leyes, las tradiciones y las costumbres.

Particularmente en relación a la cultura organizacional es un concepto que abarca todas las dimensiones de una organización y por esa misma razón, al ser tan abarcativa, suele ser difícil de precisar en una definición y mucho más de abordar a través de una investigación de campo. Sin embargo, un concepto bastante claro es el que aporta Alles (2007) cuando indica que se trata de un conjunto de cosas intangibles como lo son las creencias, hábitos, valores, actitudes y tradiciones que imperan en las personas y los grupos que integran a la organización. Esto determina que la cultura organizacional no es algo específico sino más bien tiene que ver con cómo se hacen las cosas que se hacen en una institución. Esto significa que puedan existir muchas empresas que realicen las mismas actividades, como las ventas de propiedades, sin embargo la cultura organizacional de cada una de estas puede ser diferente. Es decir, todas venden lo mismo y en principio todas hacen lo mismo, pero lo hacen de manera diferente. Esto significa que cada una cuenta con su respectiva cultura.

La autora que se cita en el párrafo anterior hace referencia a la existencia de tres dimensiones de cultura organizacional. La primera de ellas tiene que ver con los supuestos inconscientes relacionados a las creencias adquiridas a través de la tradición empresarial. Esto significa que esta dimensión está estrechamente relacionada con el recorrido histórico de la institución y las diferentes realidades a través de las cuales esta última se ha desarrollado. Un ejemplo característico de Argentina y que tiene que ver con la cultura de la institución social, que al momento de escribir este PG se encuentra imperante, es la creencia inconsciente del dólar asociado a la conservación del poder adquisitivo y por lo cual demandado como moneda de ahorro y por el contrario de la moneda nacional asociada a la pérdida del poder adquisitivo. Este es un ejemplo interesante porque retrata muy bien cómo funciona la cultura en los grupos de personas en tanto condiciona sus conductas y acciones. Otro ejemplo asociado a las empresas es las de aquellas que desde el punto de vista cultural asocian al cliente con una suerte de enemigo con el cual deben luchar en post de la prestación de un servicio o mercadería a cambio de dinero donde la predominancia cultural es que este último siempre va a querer aprovecharse y sacar algo más de lo que le corresponde. Situación típica que se da en las sociedades que están acostumbradas al regateo donde ya está instalado culturalmente que el que vende lo está haciendo a un precio muy por encima del costo y que el que compra va a intentar transmitir que tiene menos dinero para comprar del que realmente tiene y así se llega a un precio medio.

La segunda dimensión se relaciona con los valores los cuales tienen que ver con principios, normas y modelos que se asocian a las conductas de las personas y por ende de las organizaciones. Se relaciona con cuestiones que se consideran que está bien realizar o por el contrario están mal. En una organización se puede ver como algo positivo mentir en aspectos específicos en productos o servicios que se comercializan para lograr una venta, mientras que en otras, se puede pensar como algo negativo. Esto también se puede notar al observar la relación con los empleados, entre otros públicos. Así, hay organizaciones

donde existe flexibilidad horaria para llegar, permanecer y salir de la empresa porque se asocian más al cumplimiento de objetivos que de normas. Mientras que por el contrario, hay otras que se enfocan principalmente en que se cumplan las normas, independientemente de la efectividad de estas últimas para con los resultados alcanzados.

Finalmente, la tercera dimensión tiene que ver con los denominados, según la autora, artefactos. Los cuales se relacionan con la identificación de los resultados obtenidos a través de las acciones de la empresa. Otro autor que aclara este concepto es Scheinsohn (2005) quien lo relaciona con el aspecto más observable de una empresa en tanto, al tratarse de sus resultados, se relacionan también con los procesos a través de los cuales se obtienen estos últimos. A diferencia de la primera autora citada, este último habla de aspectos tangibles relacionados con esta dimensión como son los muebles, equipo de trabajo, uniformes del personal, simbologías, es decir, aquellas cosas que se pueden ver y tocar y que por lo tanto el autor interpreta como manifestaciones de la cultura. En algún punto Scheinsohn (2005) relaciona este aspecto principalmente con un indicador de la cultura más que como una dimensión en tanto es a través de estos últimos que se puede saber cómo son las características de una cultura determinada.

Otro autor, Chiavenato (1983) asocia a la cultura organizacional a un iceberg en el sentido de que lo que se ve de esta última siempre es una pequeña parte ya que el contenido mayor de la cultura organizacional se encuentra por debajo de la superficie visible y esto coincide con lo que se indica al inicio de este apartado acerca de la dificultad que suele existir para poder emplear instrumentos de campo que recojan datos certeros sobre cómo es una cultura organizacional. Este autor asocia el concepto a las estrategias, estructuras y sistemas de una organización que hacen que esta última se identifique de una determinada forma con los diferentes públicos que se relacionan con esta.

De acuerdo con Maristany (2000) se pueden encontrar ocho elementos que conforman a una cultura organizacional. Es muy relevante identificar estos últimos ya que orientan al

investigador sobre aquellas cuestiones de las cuales tienen que hacer foco para poder caracterizar una cultura organizacional.

El primero de ellos es el lenguaje común. Este último tiene que ver con la forma en la cual se dicen las cosas tanto en el punto de vista de las palabras utilizadas como así también los tonos de voz y el sentido de las conversaciones escritas como verbales. Este es un elemento fundamental porque da la pauta de cómo se entienden los fenómenos en una organización. Por ejemplo, sobre un mismo tema que puede ser el teletrabajo, un jefe le puede decir a un integrante de su equipo que le otorga la posibilidad de hacer teletrabajo, es decir trabajar desde su casa una vez a la semana pero que en caso de que vea que los objetivos no se cumplan puede revertir cuando así lo desee ese beneficio o en su defecto establecer los sistemas de control que aseguren que la persona está realmente trabajando desde su hogar. En el mismo ejemplo, otro jefe le puede preguntar a algún integrante de su equipo si le interesa probar trabajar una vez por semana desde su casa y aclararle que si no se encuentra satisfecho con esta modalidad puede revertir cuando lo desea y volver a su habitual ámbito de trabajo. Ambos jefes hipotéticos están diciendo y ofreciendo lo mismo, pero la forma en el lenguaje utilizado de uno de los jefes deja claramente establecido que entiende que esta modalidad de trabajo virtual es un beneficio netamente dirigido al trabajador que solo puede traerle cosas positivas a este último mientras que la organización se puede ver afectada negativamente bajo esta modalidad. El segundo jefe hipotético, dada la forma en el cual realiza la oferta entiende que esto puede o no ser un beneficio para el trabajador y que no es una amenaza para la organización y que por ende quien realiza trabajo virtual tiene el derecho y la posibilidad de revertir la modalidad cuando desee.

Otro de los elementos que menciona Maristany (2000) son los denominados elementos de inclusión. Estos tienen que ver con las normas que por lo general no están escritas, es decir que no son formales y que determinan lo que se acepta o lo que no se acepta. Por lo

general, al no estar por escrito estas cosas se van transmitiendo a través del ejemplo. Cuando una persona nueva ingresa a una empresa y encuentra un clima distendido donde las personas hablan entre sí, se ríen, se abrazan, lo más probable es que en breve periodo de tiempo esta nueva persona también empiece a manifestarse de la misma forma. Por el contrario, en una empresa donde las relaciones son muy serias y formales donde no se hable de otra cosa que no sea el trabajo si la persona realiza una acción contraria a esta forma de relacionarse quedara totalmente fuera de lugar. En organizaciones pequeñas los elementos de inclusión suelen ser transmitidos a través de los fundadores mientras que en empresas más grandes tiene que ver con los jefes o líderes que pueden ser formales o informales dentro de una organización. Lo interesante de este elemento es que además de su característica informal, es decir que no se trata de una norma escrita, suelen operar de manera determinante siendo muy difícil revertir estas maneras informales de relacionarse y hacer las cosas. Lo mismo ocurre con otros ejemplos como es la puntualidad donde sí se acostumbra a llegar puntual al inicio de la jornada, alguien que llega fuera de horario va a destacarse negativamente frente al resto.

Un tercer elemento se denomina cuestión de poder y tiene que ver específicamente con cómo se maneja el poder formal que otorga la organización a sus integrantes. Esto significa que un jefe de área tiene poder para tomar decisiones y hacer ciertas modificaciones en la estructura de trabajo de su equipo sin embargo puede plantear estas últimas de manera participativa y democrática con los integrantes o lo puede hacer de manera autoritaria imponiendo aquellas modificaciones que desea realizar sin importarle la opinión del resto. La cuestión del manejo del poder es sumamente importante porque determina sobre qué elementos se hace principal foco o cuáles son las cosas que constituyen un principal interés para la organización. Así, las organizaciones que se caracterizan por jefes que se manifiestan de manera autoritaria suelen concentrarse y poner interés en las cosas que se deben hacer y en cómo se deben hacer independientemente de quienes lleven a cabo las tareas. Mientras que cuando el poder se maneja más democráticamente está claro que la

organización transmite el mensaje de que no solo le interesa aquello que hay que hacer sino también como se sienten al hacerlo las personas que tienen la responsabilidad de la tarea.

El cuarto elemento está constituido por los ritos y ceremonias que construyen las formas regulares que anteceden y que dan el marco a las tareas que se realizan. Es decir, en cualquier organización van a existir reuniones de trabajo pero en organizaciones más formales o autoritarias es posible que se realicen en mesas rectangulares donde las personas que ocupen lugares más relevantes dentro de la organización se sientan en lugares preestablecidos de esa mesa. Es decir, suelen existir gran cantidades de ritos y ceremonias formalizadas en organizaciones que se caractericen por un manejo de poder autoritario o que hacen principal observación en las tareas que hay que realizar y no tanto en las personas.

Otro de los elementos lo constituyen las relaciones interpersonales, elementos que se refieren particularmente a cómo son esas relaciones es decir si las personas se tutean entre sí o se hablan de usted o si se marca justamente una diferenciación entre el tuteo a integrantes de la misma escala jerárquica con respecto a integrantes de una mayor escala jerárquica. Así hay organizaciones donde todas las personas se tutean o donde todas se tratan de usted o se establece una diferencia entre a quién tutear y a quién tratar de usted. En este punto, si existe tal diferenciación es muy importante observar cuáles son las razones que determinan esa diferencia en el trato ya que no es lo mismo que esto tenga que ver con la edad, jerarquía del puesto ocupado, simpática o antipatía de la persona de la cual se trata.

El sexto elemento es el control y particularmente sobre este último el nivel de control. Es decir, cuantitativamente la cantidad de elementos de control y la intensidad de estos últimos que se aplica sobre las personas. Es decir, cuáles son las herramientas que se establecen para controlar el horario de entrada y de salida de los empleados o las cosas que realizan

dentro de la organización. O a través del uso de internet. Así hay algunas empresas que tienen sistemas para marcar la hora de llegada de sus empleados y cámaras que controlan lo que están haciendo durante toda su jornada laboral o limitaciones tecnológicas que bloquean el acceso a redes sociales o a cuentas de mail particulares a través del uso del internet. Mientras que hay otras, que carecen de estos sistemas o no se interesan por generar este tipo de controles. Los niveles de control son importantes indicadores de la cultura ya que marcan la flexibilidad o no de esta última. En tanto hay empresas que se orientan a cumplir ciertos objetivos mientras que hay otras que además de orientarse a los objetivos ejercen una supervisión estricta sobre las formas en que se realizan las tareas para alcanzar estos objetivos.

El anteúltimo elemento es el de los mitos que tienen que ver con aquellas cosas que se establecen como ciertas más allá de la dificultad de comprobar su veracidad. Por lo general, los mitos se radican en personas que ocupan lugares históricos dentro de la organización. Por ejemplo, una cadena de supermercados donde se dice que el fundador empezó vendiendo aceite de oliva en las casas. Los mitos otorgan crédito y respeto o desautorización según sea la connotación negativa o positiva del mito que recaiga sobre las personas. Es por ello que estos últimos son muy importantes porque también configuran las personas que ejercen liderazgo en la organización más allá de que este pueda ser informal o formal. Siguiendo con lo mencionado no es menor que el dueño de una empresa este cargado del mito de que empezó la misma comprando y vendiendo cosas en la vía pública o que heredó la gran empresa de sus abuelos mientras que era estudiante en la universidad.

Finalmente la comunicación y la información son elementos que se deben leer desde lo cuantitativo como también cualitativo ya que la cantidad de información que se posee y cómo esta última se maneja hacia los demás determina también el tipo de cultura y la concentración de poder. De esta forma, en organizaciones donde la comunicación de la

información sea ejercida con reservas y cautelas marca un determinado tipo de cultura diferente de aquellas en donde la información esté disponible para todos los integrantes que desean acceder a ella.

3.2 Tipos de cultura y sus indicadores

Robbins (2004) habla de los tipos de cultura que pueden manifestarse en una organización. La primera de ellas que identifica es la cultura denominada fuerte. En estas organizaciones, las tres dimensionadas en el apartado anterior, son aceptadas firmemente por todos los integrantes sin que se manifiesten discusiones sobre las mismas. Es decir, todos están de acuerdo con las formas de hacer y pensar las cosas. Cabe destacar que el autor no hace referencia en este punto a cuáles son los conjuntos de valores, creencias y principios ya que no caracteriza la cultura fuerte por esto último sino por la aceptación de este conjunto de cosas. En el otro extremo se encuentra la cultura débil donde el conjunto de manifestaciones culturales son puestas en discusión permanentemente e incluso no son aceptadas por todos los miembros de la organización. Es común que en una cultura débil se presenten conflictos culturales ya que existirán peleas y discusiones alrededor de cómo realizar las cosas. Sin embargo, esto también puede implicar que los integrantes tengan mayor flexibilidad por como poder realizar las actividades. Por ejemplo, en la institución del ejército no se discuten las normas y los valores impartidos. Pero esto también implica que los integrantes de esta institución no tienen ninguna libertad para realizar las actividades de alguna otra manera más que como se les indica. Por el contrario, existen organizaciones que alientan a la flexibilidad para impartir los cambios culturales que sus integrantes crean necesarios y de esta manera se los invita a realizar las sugerencias que consideren.

De acuerdo con Florido y Zesathy (2012) existen cuatro tipos de cultura organizacional que se pueden identificar a través de elementos intangibles y tangibles. Estos tipos de culturas

se denominan orientadas al poder, orientadas a la norma, orientadas a los resultados y orientadas a personas.

En el primer caso, los elementos para caracterizar a este tipo de cultura están centralizados principalmente en las conductas que la organización en su conjunto toma antes las diferentes situaciones internas y externas que se van produciendo. Se trata de empresas que buscan destacarse por la complejidad es decir generar una capacidad que busque desplazar a sus competidores inmediatos o potenciales. Por lo general, son organizaciones que lideran el mercado o tienen una posición destacada en el mismo.

Los valores suelen ser más bien pragmáticos o prácticos que se orientan a reforzar o mantener esa posición dominante en el mercado de la cual se habla en el párrafo anterior. Respecto de la toma de decisiones y por lo tanto la concertación de poder, ambas cosas suelen estar focalizadas en pocas personas las cuales tienen un poder formal generado por la jerarquía que tienen en sus puestos. Esto último también determina las características de liderazgo que suelen ser más bien del tipo autoritarios.

El autor citado indica que la tendencia es que este tipo de cultura deje de predominar en las empresas ya que principalmente suelen generar conflictos a nivel de recursos humanos especialmente en las generaciones más jóvenes que buscan cierta libertad para realizar sus trabajos.

Los elementos identificables de este tipo de culturas tienen que ver con el ejercicio de autoridad cuya fuente de poder sólo emana del puesto formal, es decir que raramente la toma de decisiones o la flexibilidad para la misma suele concentrarse en personas que no tengan una autoridad formal dentro de la empresa. Otro elemento tiene que ver con las acciones de comunicación y publicidad que suelen ser más bien agresivas, como así también los tratos con clientes y proveedores. En este tipo de organizaciones el poder se suele ostentar y se manifiesta en las negociaciones buscando siempre sacar el máximo provecho entre la relación con el conjunto del público, ya sea proveedores, clientes,

empleados, organismos gubernamentales, entre otros. Suelen ser empresas que imponen en vez de discutir y que toman decisiones determinantes las cuales no se ponen a consideración de la mayoría, sino por el contrario son discutidas e implementadas por una minoría que suele ser los que concentran el poder. Finalmente, también se pueden ver cuestiones tangibles como la diferenciación de los uniformes o vestimentas de acuerdo a la jerarquía, o de los mobiliarios de oficina de acuerdo a los cargos y de los lugares comunes que suelen frecuentar las personas que componen la organización. Por ejemplo, es raro que una persona a nivel superior jerárquicamente se cruce en el mismo lugar de almuerzo con una persona de nivel inferior de la misma.

El segundo tipo de cultura se denomina orientada a la norma y suelen ser organizaciones caracterizadas por la alta burocracia ya que se concentra específicamente en las formalidades que establecen para realizar las diferentes actividades de la misma.

Este tipo de organizaciones suelen verse frecuentemente en ámbito del estado y como elementos tangibles e intangibles que pueden observarse para su identificación se encuentran el establecimiento de normas por escrito que no orientan específicamente a un resultado sino a cómo se debe realizar la actividad. Consecuentemente el investigador puede visualizar estas normas escritas y luego verificar el cumplimiento de las mismas por parte del personal durante la realización de las actividades. Además también se pueden diferenciar muchas divisiones en la conformación de las diferentes áreas por ejemplo gerencia general, gerencia parcial, subgerencias, secretaria de gerencia, y cada una de ellas con actividades muy particulares que deben realizar. Otro elemento que caracteriza estas organizaciones es que cada persona que compone el área se suele concentrar y dedicar a resolver y realizar los problemas y actividades que formalmente le competen a esa área. En este sentido es importante observar que existe una baja resolución cuando se presentan inconvenientes ajenos al área en cuestión. Lo cual suele demorar o atrasar los resultados finales. Por ejemplo, si a una factura le falta un sello no se entrega el

producto hasta tanto no tenga dicho sello. Más allá de que esto se pueda resolver fácilmente, la entrega queda suspendida.

En el extremo opuesto del tipo de cultura que se menciona en el párrafo anterior, se encuentran las organizaciones orientadas a resultados, las cuales suelen caracterizarse a nivel general por ser eficaces, óptimas y rápidas. En el contexto actual de la economía, este tipo de organizaciones empieza a ser cada vez más común en tanto los ámbitos cambiantes hacen que las organizaciones deban moverse con rapidez y efectividad. Como elementos observables de este tipo de empresas se encuentra la resolución de los problemas de manera rápida y óptima independientemente del área o responsable bajo la cual caiga formalmente la actividad. Esto significa que, ante un problema determinado, no importa quien formalmente deba resolverlo sino lo que importa es resolverlo lo más rápido y eficazmente posible. En el mismo sentido, otro elemento observable a nivel de recursos humanos es que esta dinámica de trabajo puede generar un gran espíritu de grupo que se manifieste de manera unida o por el contrario, despertar conflictos en aquellas personas que sienten que resuelven problemas que le son ajenos o que no tienen la motivación suficiente para hacerlo cuando se trata de inconvenientes ajenos a ellos. Es por ello, que se pueden producir altas rotaciones de personal en quienes no se adaptan a estas dinámicas que implican también, como elementos observables el hecho de quedarse trabajando fuera de hora o ingresar antes o seguir trabajando desde su casa o los fines de semana. Es decir, no importa las formalidades ni de la tarea, ni de los puestos, ni del propio trabajo, sino que lo único relevante es resolver el conflicto que se presente.

Finalmente, se encuentran las organizaciones cuyo tipo de cultura se denomina orientada a la persona y tal como su nombre lo indican los elementos visibles de esta organización es que ponen el foco de sus actividades en las personas que las realizan. A diferencia de las otras tres, no importa cómo debe hacerse formalmente la actividad o cuál es el resultado obtenido sino principalmente cuál es la motivación y la experiencia que siente la persona

que la realiza. Este tipo de cultura no se manifiesta por cuestiones que tienen que ver únicamente con el interés en la persona sino más bien se relaciona con organizaciones cuyas actividades dependen casi exclusivamente de que los empleados se encuentren a gusto con su tarea. Por ejemplo, aquellas empresas cuya actividad se relaciona exclusivamente con la creatividad. Es decir, en la creación de software para computación, aplicaciones para celulares, entre otros, el personal debe estar motivado y a gusto para poder crear cosas nuevas e interesantes para el público.

Como elementos visibles de este tipo de cultura suelen encontrarse el no establecimiento de formalidades jerárquicas ni de ningún otro tipo por ejemplo la vestimenta, el horario de entrada y salida, decoración mobiliario interna, entre otros. Tampoco suelen existir normas de trabajo formales o informales y las recompensas salariales se pueden centrar mucho en la productividad que puede implicar compartir ganancias de productos o servicios creados.

3.3 Identidad organizacional

El concepto de identidad tiene numerosas definiciones diferentes pero en este PG en particular se aborda únicamente desde lo entendido como identidad corporativa ya que el objetivo del mismo es realizar un estudio en el contexto de una empresa. Entendiendo lo anterior, se puede citar a Vercic (2007) el cual indica que el concepto de identidad corporativa se asocia a la imagen ya que tiene que ver con la representación y la identificación que la organización y sus públicos tienen de esta última. Sin embargo no se debe confundir a la identidad corporativa con aquello que se ve de la empresa ya que al hablar de imagen el autor citado se refiere a la representación que las personas y otras instituciones se hacen de la organización cuando recuerda a esta última o se contacta. Este concepto de identidad resulta interesante ya que permite darse una idea acerca de cómo puede ser el abordaje práctico de dicho concepto. Es decir, como se puede tomar

datos de identidad corporativa en una organización determinada al realizar una investigación de campo.

Sin embargo, existen otros conceptos que son un poco más abstractos o difíciles de precisar pero que es adecuado citar ya que se relacionan con autores reconocidos en la materia. Por ejemplo, Fombrun y Shanley (1990) asocian la identidad corporativa a lo que sus miembros creen que es su carácter. Es decir, se trata del conjunto de características que los agentes internos de la organización piensa que esta última tiene. Lo que se observa de esta definición es su carácter principalmente subjetivo ya que pone principal foco en las creencias que las personas tienen de una determinada institución por lo tanto, se podría decir, que la identidad no está en la organización sino que está en las personas. Sin embargo, una limitación importante de este concepto es que solo menciona a los agentes internos dejando de lado otros públicos importantes que están por fuera de la institución como pueden ser proveedores, clientes, instituciones gubernamentales, entre otras.

Otro autor, Abratt (1989) asocia la identidad con la personalidad de la organización y particularmente con aquellas cosas que distinguen a esta última de las demás. De esta definición es interesante destacar el punto de asociar el concepto a cuestiones que diferencia una organización de otra en tanto se puede decir, siguiendo a este autor, que para entender la identidad de una institución hay que fijarse y analizar aquellas cuestiones que la hacen única y diferente a las demás. Sin embargo, este concepto puede ser controvertido ya que se pueden encontrar en diferentes organizaciones rasgos identitarios similares, en algunos puntos y sin embargo no por eso significaría que dichas organizaciones careciesen de identidad. En todo caso, en el ejemplo anterior, de lo que se podría hablar es que estas instituciones hipotéticas carecen de una identidad propia.

Oliva y Prieto (2015) realizan una interesante diferenciación de concepto de identidad e imagen que ayuda a entender el concepto del primero. Los autores reflexionan que la identidad se relaciona con la personalidad que quiere construir la organización mientras

que la imagen tiene que ver con cómo se representa esta personalidad en la mente de los públicos. Por lo tanto, hasta este punto el concepto es bastante difuso ya que algunos lo asocian con cuestiones internas a la organización mientras que otros lo relacionan con aspectos externos a esta última y algunos con características diferenciadoras. Por lo tanto, si se consideran algunos autores, para estudiar la identidad de una organización sería preciso indagar en la mente de los públicos de esta última. Mientras que para otros sería correcto indagar en la propia organización y finalmente en algunos casos la cuestión radicaría en poder realizar una comparativa entre diferentes organizaciones para poder detectar rasgos diferenciadores entre una y otra. Albert y Whetten (1985) aclaran un poco la noción de identidad corporativa al nuclear en un solo concepto varias de las cuestiones que indican los autores citados en los párrafos anteriores al decir que se trata de lo que creen los miembros organizacionales con carácter de central es decir, duradero, y distintivo de la organización o dicho en otras palabras lo más importante y constitutivo de las organizaciones.

Otra definición similar a la citada por Vercic (2007) es la de Abratt (1989) quien se refiere a la identidad corporativa como un conjunto de señales visuales que pueden ser físicas o también conductuales por las cuales una audiencia puede reconocer a la organización y distinguirlas de otras de manera que los rasgos identitarios puedan ser utilizados de manera simbólica. Lo importante de esta definición es que no se limita a asociar la identidad únicamente a cuestiones de imagen sino también a conductas por lo tanto no se trataría solamente de aquello que se puede ver o representar sino también de lo que la institución hace y de cómo lo hace lo cual vincula el concepto a la idea de cultura corporativa que se define en el apartado 3.2.

Atendiendo a que existen, numerosas definiciones sobre el concepto de identidad que focalizan en cuestiones diversas es que se hace preciso elegir una definición que sea tenida como referente para el resto del PG y muy particularmente para lo que es el diseño,

el abordaje, la recolección y el análisis de los datos de campo. Estos autores, en su concepto de identidad corporativa, hacen alusión a cuestiones que son posibles de ser identificadas, recolectadas y analizadas a través de métodos investigativos como pueden ser la observación, encuestas y entrevistas. Estos elementos pueden ser tangibles o intangibles pero en ambos casos duraderos y de carácter distintivos. Se trata de poder resumir aquello que los miembros de la organización consideran como más distintivo e importante de esta última.

Capítulo 4. Presentación de la empresa *IguanaFix*

El presente capítulo es fundamental en la estructura del PG ya que permite dar lugar al proyecto profesional que se presenta en el capítulo cinco. Asimismo la posibilidad de realizar el capítulo cuatro es a través de la guía teórica desarrollada en los capítulos uno, dos y tres. Específicamente, en este caso la idea es aplicar lo que se ve en teoría al caso práctico de la empresa *IguanaFix* a la vez que se realiza una presentación de la misma. Es importante destacar que como fuentes de información primarias se utilizan entrevistas semi estructuradas a través de las cuales se abordan a diferentes empleados de la organización, como gerentes y ejecutivos de cuenta, y se indaga sobre cuestiones relacionadas a la identidad y cultura organizacional de esta marca. Esta información es complementada con fuentes secundarias con contenidos de redes sociales y portales de internet que son muy relevantes para entender la interacción de la organización con el público.

4.1 *IguanaFix* ¿Qué es? ¿Qué hace? ¿Cómo lo hace?

Si se pretende realizar una presentación absolutamente resumida de la empresa *IguanaFix*, se puede hacer diciendo que se trata de una organización que ofrece soluciones para el hogar (Velázquez, 2016). Sin embargo, esta presentación que resulta atractiva dada su simplicidad también puede resultar confusa si se pretende responder a las preguntas que hacen al título de este apartado. Con la idea de ir respondiendo dichas preguntas lo primero que se puede hacer para ampliar el resumen indicado anteriormente, es decir que las soluciones para el hogar se dan en el marco de la provisión de servicios y que además estos últimos son muy variados. Estas dos acotaciones detallan más acertadamente las actividades de la empresa ya que se entiende que la misma no vende ningún producto tangible sino que realiza diferentes servicios asociados a estos últimos. Para hablar en ejemplos concretos, no comercializa aires acondicionados, sino que ofrece el servicio de instalación. Tampoco vende sanitarios para el baño, sino que brinda el

servicio de colocación, por mencionar algunas de las cuestiones que realiza. Siguiendo con la misma autora, estos servicios se relacionan con los rubros de reparación eléctrica, plomería, pintura, pisos, albañilería, impermeabilización de techos, cerrajería y maestro mayor de obra. De acuerdo con su co fundador Reccia, (2016) indica que se trata de la mayor organización que ofrece soluciones para el hogar en América Latina operando en Argentina, Brasil y México, que dan un total de veintidós ciudades y veinticinco mil trabajadores registrados.

Lo que hace *IguanaFix* se responde en el párrafo anterior y en esto último no se encuentran características innovadoras o distintivas excepto el hecho de que en una misma empresa el cliente pueda encontrar el conjunto de soluciones que necesiten para su hogar. Sin embargo, al abordar la pregunta del ¿Cómo?, es dónde se encuentran rasgos distintivos que a su vez ayudan y se relacionan muy directamente con la identidad de esta marca. En resumen, la respuesta del cómo hace lo que hace, se puede decir que *IguanaFix* brinda servicios tradicionales para el hogar de una forma totalmente innovadora. Como rasgo diferenciador, se ofrece la posibilidad de recorrer todo el proceso de compra a través de medios digitales. Es decir que desde el primer contacto con la empresa, la búsqueda de información, la evaluación de alternativas, el presupuesto, el pago, hasta la concreción final del servicio se puede realizar de manera online. La empresa incorpora de manera inmediata todos los avances tecnológicos existentes en los medios de comunicación, especialmente de internet y los incorpora en su proceso comercial. Para simplificar de mejor manera este proceso se puede hacer mención a que, en ningún momento existen papeles en su formato físico de por medio ya que incluso la firma de conformidad del cliente una vez recibido el servicio se hace de manera online a través de un sistema operativo cargado en el celular de quien acude a la visita. Esta forma de brindar el servicio implica que la marca posea de manera constante una imagen de empresa joven y que además se vincule particularmente con segmentos, demográficamente hablando, más jóvenes de la población. Los cuales se encuentran más habituados y familiarizados con el uso de internet

y de otros avances tecnológicos pero puede constituir una barrera para otras generaciones más adultas que prefieren tener contacto de manera más tradicional ya sea utilizando el teléfono, u obteniendo comprobantes que tengan soporte físico. Estas características coinciden con lo que se explica en el capítulo uno sobre el concepto de *Startup* en tanto, si bien se trata de servicios tradicionales, la forma de ofrecer los mismos es completamente innovadora.

Lo que se menciona en el párrafo anterior hace a la identidad de la empresa tanto en lo que refiere a su permanente innovación y uso de la tecnología con la imagen de ser siempre una empresa joven. Sin embargo, también existen otras características identitarias relacionadas con la respuesta a cómo ofrecen el servicio. En este sentido Velázquez (2016) menciona ciertos atributos relacionados a la organización. El primero de ellos tiene que ver con la practicidad en el uso del sitio Web y en la contratación, comunicación y pago del servicio ya que la pagina cuenta con filtros ya establecidos que agilizan la búsqueda del usuario. Si el precio del servicio que se busca no está preestablecido, existe la opción de pedir un presupuesto a domicilio que en la mayoría de los casos no tiene costo. Una vez que el usuario completa los datos necesarios para que el profesional realice la visita a su domicilio, se inicia también un seguimiento de la actividad donde al cliente se le asigna un numero de usuario a través del cual puede ver el estado de su solicitud e incluso hacer los cambios que consideren como por ejemplo en el horario y fecha de visita. Además, es informado vía mensaje de texto y a través del mail que carga sobre el estado de la visita del profesional en tiempo real; por ejemplo *el profesional asignado se encuentra a veinte minutos de su domicilio*. Estas herramientas tecnológicas son parte de la respuesta a cómo la organización brinda sus servicios en cuanto lo hace de manera clara y precisa a través de todo el proceso de contratación y de uso y de post uso.

En un rubro tradicional que, en Argentina se maneja principalmente a través de una economía en negro, con contratos de palabras, es decir sin formalidades, y con medios de

pago únicamente en efectivo, la empresa también innova al ofrecer pagos online, a través de tarjetas de crédito, plataformas de pago y transferencias bancarias donde el cliente y el profesional que brinda el servicio no realiza, en ningún momento, transacciones en efectivo y además se obtiene una garantía sobre la solución que se brinda. En este último punto se agrega otro atributo ya que al tener la organización un amplio listado de prestadores de servicios puede garantizar que, si el primer prestador no brinda el servicio esperado, existen en la nómina de la organización otros muchos que pueden ofrecer la solución que el cliente está buscando.

4.2 FODA

El presente apartado tiene como objetivo realizar un diagnóstico de la organización utilizando la herramienta denominada F.O.D.A. Definida por Porter (1992) como una herramienta de diagnóstico que cruza variables internas de la organización y externas a esta última. La idea de esta herramienta es identificar y describir cada una de estas variables para luego realizar un análisis que implique el entrecruzamiento de todas ellas. En este último sentido, se diferencian dos categorías. La primera de ellas es fortalezas y debilidades las cuales tienen que ver con cuestiones que están dentro de la empresa y en segundo lugar oportunidades y amenazas que son aquellas cosas que están por fuera de la empresa. Para que el F.O.D.A tenga sentido no solamente se debe enumerar las cuestiones externas e internas sino tener una mirada crítica de estas últimas es decir, que las fortalezas serán fortalezas siempre y cuando permitan contrarrestar debilidades, aprovechar oportunidades o eliminar amenazas. Por ejemplo, tener precios bajos no es una fortaleza si existen numerosos competidores que tienen precios bajos es decir, que el precio bajo es una fortaleza siempre que pueda resolver una debilidad o aprovechar una oportunidad. Lo mismo sucede con las debilidades que se consideran como tal cuando no permiten aprovechar oportunidades o contrarrestar amenazas. Por ejemplo, una reducida

estructura productiva es una debilidad si existe una oportunidad en el crecimiento de un mercado y esta última no se pueda aprovechar porque la empresa no tiene mayor capacidad de producción para abastecer a este crecimiento.

En consideración con la teoría explicada más arriba, es que se elabora el F.O.D.A. de *IguanaFix*, apoyada la realización de estos últimos por la participación que la autora del PG tuvo durante dos años en la empresa. Es decir, que la fuente de información tiene que ver con la observación de la propia autora.

En el lado de fortalezas, la primera que se puede identificar es la presentación de la empresa como vanguardista en tanto se inserta en un rubro tradicional pero de una manera totalmente innovadora. Esto es una fortaleza porque se encuentra dentro de la empresa y tiene que ver con las raíces de la misma, es decir con la idea original que dio lugar a su creación y que le permite, como otra fortaleza relacionada, ser la única organización al momento de realizar este PG que satisface la realización de servicios para el hogar a través de una metodología única. Asociado a estas dos últimas fortalezas se encuentran cuestiones atinentes a la metodología mencionada y que constituyen fortalezas en cuanto permiten brindar de manera innovadora el servicio y en este último punto agregarle valor. Una de ellas es la variedad existente como forma de pago siendo la única organización que ofrece estas posibilidades en el rubro ya que los contratistas particulares se manejan únicamente en efectivo. En este sentido, se puede mencionar la aceptación de todas las tarjetas, el uso de *RapiPago* o *PagoFacil* o transferencia bancaria. Otra de las cuestiones a mencionar es la atención personalizada ya que la empresa sigue de manera personalizada las consultas que los potenciales clientes realizan y una vez que se concreta la venta se realiza el seguimiento del pedido del servicio hasta contar con la satisfacción del cliente una vez brindado. Esta última cuenta con elementos directos como por ejemplo la apertura de su propia cuenta para seguir la visita del profesional, los días y horarios de prestación de servicio y realizar la calificación tanto del profesional como del servicio

prestado. También cuenta con la posibilidad de contactarse de manera telefónica con un representante de la organización. Además cabe destacar que todos los integrantes de la organización que se encuentran en el área de atención al cliente, brindan desde el primer momento su nombre y apellido conjuntamente con el nombre y apellido del prestador del servicio con la fotografía de este último para poder siempre identificarse y lograr así personalizar la prestación del servicio. Otra de las fortalezas es la innovación y actualización constante en el uso de las tecnologías de comunicación lo cual constituye un valor agregado para las nuevas generaciones que hacen a su principal segmento de mercado al cual se dirige el servicio ya que la contratación del mismo es vía internet sin emitirse comprobantes en papel que respalden las operaciones realizadas o a realizar. También vale destacar la posibilidad de realizar trabajos inmediatos ya que al contar con una amplia cartera de prestadores tiene posibilidad de resolver los pedidos que se plantean como urgentes. Finalmente, otra de las fortalezas es el ofrecimiento de garantía sobre los servicios ya brindados que también es un elemento distintivo comparativamente con otros prestadores de servicios similares.

En el marco de las debilidades, la primera y más importante a destacar es la baja fidelización de los clientes que se produce en relación al contacto directo que suelen establecer muchos prestadores del servicio con el cliente. Esto significa que una vez concretado un servicio a través de *IguanaFix*, lo que suele suceder es que el cliente, si necesita otro servicio similar contacta de forma directa al prestador reduciendo notoriamente la potencialidad de ganancia de la empresa. Si bien es cierto que la organización genera constantemente procedimientos para impedir esto último, la realidad es que todavía no lo puede lograr. En cuanto a la prestación del servicio propiamente dicha, la principal debilidad es el precio que se encuentra alrededor de un treinta por ciento más alto que el promedio del mercado. Sin embargo esta debilidad tiene un impacto parcial ya que se encuentra asociada a las fortalezas relacionadas a la prestación de un servicio en blanco, el cual implica el pago de impuestos, la garantía y financiación. Otro inconveniente

tiene que ver con las amplias franjas horarias que ofrecen en el marco de la visita de los profesionales. Por ejemplo, la empresa puede indicar que un profesional lo visitará el día martes entre las ocho de la mañana a doce del mediodía. La empresa intenta contrarrestar este problema ofreciendo al cliente un seguimiento *online* que le permite verificar la ubicación del prestador.

En relación a las oportunidades y amenazas que se encuentran en el contexto de la organización se puede mencionar como oportunidades la tendencia a consolidar la metodología de consumo a través de mecanismos digitales que utiliza internet donde la empresa se puede posicionar como líder en la implementación de estos sistemas para los rubros que abarca. Esta oportunidad, puede impactar en dos sentidos. Por un lado, el del mercado que se menciona en la oración anterior y tiene que ver con un mayor número de potenciales clientes que contratan los servicios a través de internet y que encuentren en este tipo de sistemas un valor agregado que los lleve a decidir su lugar de compra. Por otro lado, también puede impactar en una mayor cantidad de proveedores de servicios que se ofrezcan para trabajar en *IguanaFix* en tanto, al no estar actualizados a estos nuevos sistemas de consumo, es posible que vean disminuir su cartera de trabajo.

La principal amenaza asociada a la organización es el hecho de que el sistema de negocios se consolide y a partir de allí se establezca un crecimiento que induzca al ingreso de nuevos competidores, los cuales tendrán la ventaja de saber cuáles son los aciertos y errores que *IguanaFix* cometió al momento de abrir el mercado. Otra amenaza, propia de los contextos económicos de Argentina y de los países donde la organización se esta instalando como México y Brasil, tiene que ver con la inestabilidad económica ya que en periodos de crisis, como el ahorro de dinero es el objetivo principal de las personas y quienes prestan este tipo de servicios de manera directa puede ofrecerlo a un precio más bajo mediante la posibilidad de ejercer la actividad sin pagar impuestos, margen que la organización no tiene.

A partir de los puntos que se describen más arriba y que componen las fortalezas y debilidades de la organización conjuntamente con las oportunidades y amenazas es que se puede concluir que el futuro de la organización todavía es incierto ya que se encuentra en un mercado tradicional pero ejerciendo una metodología de negocios innovadora. Esto implica tener que romper con los sistemas más clásicos asociados a la prestación de este tipo de servicios encontrando falencias y formas de solucionar estas últimas pero a la vez insertarse en una suerte de negocio nuevo cuyo crecimiento todavía no se puede deslumbrar como totalmente certero. Sin embargo, si se realiza dicho crecimiento lo más probable es que surjan nuevos competidores de hecho al momento de escribir este PG ya se encuentra operado una empresa similar denominada *Home Solution* que inició sus operaciones al principio del presente año. El problema de las organizaciones que innovan como *IguanaFix* es que se enfrentan a amenazas, como las descritas más arriba que pueden afectar a su negocio pero que si son superadas pueden constituir una fortaleza pero también una debilidad ya que las organizaciones que la presidan ya contarán con información relevante acerca de las problemáticas del negocio y de las formas de abordar las mismas.

4.3 Cartera de productos y servicios

La cartera de productos y servicios de *IguanaFix* se divide en tres áreas claramente diferenciadas. Una de ellas es el área destinada al consumidor final denominada *Consumer*. Dentro de esta área se atienden a individuos que solicitan el servicio para ser utilizado en sus domicilios particulares. Este servicio se cobra en base a la tarea en particular que se realice, que en muchas ocasiones suelen tener un precio estandarizado pero en otras requiere la visita del profesional para la evaluación del presupuesto. Lo que busca *IguanaFix* es tratar de estandarizar lo más posible este tipo de servicios publicando los precios de los mismos conjuntamente con sus detalles en la propia página Web. De

esta manera el potencial cliente puede saber de antemano el precio de cuánto le va a salir por ejemplo instalar un aire acondicionado. Sin embargo, existen otros servicios que son difíciles de estandarizar debido a las numerosas variables que pueden presentar a la hora de su ejecución. Por ejemplo, el rubro pintura no se puede estandarizar de ninguna forma ya que para el potencial usuario del servicio le es difícil indicar con detalles las medidas de las paredes, el estado de esta última, la presencia o no de humedad, la necesidad de enduir, lijar, entre otros.

Una vez que está definido el precio, se acuerda día y horario para implementar el servicio y una vez implementado el cliente debe firmar la conformidad en una plataforma digital y el prestador de servicio debe fotografiar la actividad realizada. El pago se realiza con anterioridad, es decir cuando el cliente confirma que va a requerir el servicio solicitado, siendo las modalidades de pago totalmente digitales con tarjeta de crédito, a través de transferencia bancaria o en efectivo a través de las empresas *RapiPago* y *PagoFacil*. El pago anticipado asegura la reserva de la presentación del servicio estableciendo día y horario para el mismo. Cabe destacar que el cliente puede hacer modificación de estos últimos a través de su propia cuenta *online* hasta veinticuatro horas antes de la visita del profesional.

4.4 Análisis de audiovisuales

En el presente apartado se realiza el diagnóstico de la cultura organizacional de *IguanaFix* y a partir de este último se tienen en cuenta los elementos básicos para el posterior desarrollo del plan de intervención profesional de relaciones públicas aplicable en la organización mencionada.

Para realizar dicho diagnóstico se utiliza como herramienta metodológica la entrevista semi estructurada como elemento para obtener información de fuente primaria y así también un video de presentación de la organización en el marco de la entrega de premios realizada

por la institución *Endeavor* en el 2017. En esta última los dos socios fundadores realizan una breve introducción sobre los orígenes de la empresa como así también las razones que motivaron su fundación y los servicios que esta última brinda. Cabe destacar que la autora del presente PG insiste incluso en el momento de escribir este apartado en poder realizar una entrevista personal con alguno de los dos socios. Pero al momento de enviar el cuestionario uno de los socios responde que le parecen demasiadas preguntas y que le llevaría un tiempo del cual no dispone. Sin embargo, ante esta respuesta se indica que en el marco de las entrevistas que se realizan previamente a otros empleados de la misma empresa, estas últimas no llevan más de quince minutos pero ante esta contestación directamente no se obtienen más respuestas.

Por lo que se dice en el párrafo anterior, el análisis del video de presentación que se menciona, se realiza con una visión crítica ya que se considera la falta de predisposición de parte de los dos fundadores por realizar una entrevista real con uno de los miembros de su propia organización y además de ello, al ser un video de presentación y promoción de la organización todo lo que allí se dice tiene una connotación positiva.

El mismo inconveniente que se explica en el párrafo anterior, sucede con las dos encargadas del departamento de recursos humanos de la empresa. En el caso de una de ellas, directamente no responde los llamados y los mails y en el caso de la otra encargada al tomar contacto, primeramente indica que esta dispuesta a colaborar e incluso agradece el contacto pero sin embargo al momento de querer concretar la realización de la entrevista la misma, al igual que en el caso de los fundadores indica que no dispone de tiempo para responder las preguntas. Tal como se explica la teoría del presente PG del capítulo tres la cultura organizacional como así también la imagen corporativa esta compuesta, no solo por lo que se dice sino también y con particular predominancia de aquello que se hace y cómo se hace. Por lo cual las dos actitudes que se mencionan deben ser consideradas

como parte de este diagnóstico más aún teniendo en cuenta que se trata las personas más relevantes de la empresa.

La actitud indicada se puede leer como la falta de interés por brindar información que tenga que ver con el interior de la organización como así también de colaborar con los proyectos personales en el marco de la formación profesional de los empleados de la organización. Entonces en este punto se puede hacer mención a indicadores culturales relacionados con la cultura del poder que, como se explica en el capítulo tres, tiene que ver con, entre otras cosas, negar la información, esconderla o brindarla solo a quienes se consideren actores relevantes o que pueden generar un beneficio directo para la empresa. Sin embargo y quizá lo más relevante para destacar es la actitud contradictoria que estas personas que a su vez son quienes conducen la empresa muestran en contextos promocionales de índole masiva respecto de aquellas comunicaciones que no tienen tanta relevancia desde el punto de vista de la masividad de su llegada. Tal es así que la diferencia entre el tipo de contestación que le brinda a la autora del presente PG respecto a la posibilidad de colaborar con las preguntas de la entrevista es drásticamente diferente a lo que intenta comunicar en el video promocional.

En este último se puede observar, en primera instancia una imagen totalmente personalista ya que todo el audiovisual se enfoca en los dos fundadores e incluso los pocos casos que se le da participación a otras personas para que opinen, la opinión de estas últimas es sobre los dos fundadores. Esto significa que la empresa se presenta como de ellos en todo lo que tiene que ver con la connotación positiva de la misma, dicho de manera resumida, todo lo positivo de la organización tiene razón de ser en las decisiones personalistas que toman los fundadores.

Los valores que se intentan transmitir desde este audiovisual tienen que ver con lo innovador, revolucionario, transgresor, joven, relacionado principalmente con el mundo de lo virtual y de aquello que está por venir, es decir cuestiones del futuro. La marca se

establece como algo nuevo y revolucionario con una visión ambiciosa y de alto impacto que la de querer cambiar la forma de contratar servicios.

En este video, la identidad de la marca vuelve a estar muy conectado con los valores personales de los fundadores en donde uno de ellos asegura que la idea de la empresa surge a partir de su propia experiencia personal de haberse mudado a un departamento y no encontrar quien le realizara las refacciones y arreglos que debía hacer.

Implica esto último que se trata de una persona que no tiene tiempo, no desea o no sabe hacer las cosas concernientes a las refacciones de su propiedad o del lugar que habita. Es decir que, desde este punto la empresa se orienta hacia un determinado público con una imagen determinada que intenta proyectar.

El principal problema que se puede encontrar a partir de este primer análisis es el de una cultura muy orientada a los creadores de la organización y a su propia visión de las cosas lo cual puede verse minimizado en cuanto a su impacto por medio de la utilización de palabras más agradables como por ejemplo la vanguardia, revolucionaria. Sin embargo, se detiene con atención a esta presentación, claramente el origen de la organización, su desarrollo, su puesta en funcionamiento, su crecimiento y su conducción están íntimamente ligadas con las propias ideas y la visión del mundo que tienen estos dos fundadores. En el marco de crecimiento de una organización, esto puede traer grandes complicaciones ya que se necesita trabajar con diversidad de personas que tienen visiones diferentes de las cosas y este es uno de los principales conflictos que quedan en manifiesto en las entrevistas que se realizan a otros empleados de la organización.

Respecto a la imagen de marca, se aprecia una orientación específica hacia el segmento de mercado al cual se dirige el consumo del servicio que la organización ofrece. En principio esto significa que toda su imagen de marca se encuentra muy acotada a un público muy reducido ya que no se trata de considerar a los empleados, proveedores, vecinos o la comunidad en general como lo indica la teoría que se expone en el capítulo

dos sino por el contrario es algo micro segmentado. Incluso esto también se condice con los precios de los servicios de la empresa que, tal como lo indica los entrevistados está por encima del promedio de mercado del cual ya de por sí es una herramienta de segmentación automática en tanto quienes contraten el servicio no estarán preocupados por cuestiones referentes al ahorro en precio.

Uno de los principales inconvenientes observables que trae lo que se explica hasta el momento es la falta de identificación de dos públicos claves para la organización. Uno de ellos son los prestadores de servicios y el otro son los empleados. Particularmente en el primero es donde la organización observa un gran inconveniente en tanto le es difícil generar vínculo de largo plazo con estos prestadores ya que lo que suele suceder es que estos últimos utilicen a la organización para incrementar sus ingresos inmediatos pero luego establece vínculos particulares de forma directa con los clientes saltando a *IguanaFix*. Ahora bien si se analiza la imagen de marca como se comenta anteriormente y que se apoyan en la imagen personal de los fundadores se puede encontrar una radical diferencia con las proyecciones y motivaciones que pueden tener el resto de los públicos como especialmente los prestadores de servicios y esto particularmente es un observable en países como Argentina. Los servicios que la empresa presta se basan en personas que aprenden estos últimos a través del oficio esto significa que no estudian aquello que saben hacer en universidades o a través de doctorados realizados en el exterior, sino que por el contrario suelen aprender el oficio a través de sus padres o por necesidad vinculándose con alguna persona mayor que ya tiene la experiencia en la actividad. Este modelo de ejercicio profesional no se vincula en nada con el de una persona que intenta hacer un mega emprendimiento a partir de sus estudios de pos grado en el exterior y de su experiencia en empresas de video juegos. Pensar en la posibilidad de que cualquiera de estos dos fundadores que aparecen en el video le de una charla de capacitación a un grupo de plomeros es totalmente inverosímil ya que los valores que se comparten, la imagen personal y motivaciones de vida en general son totalmente diferentes.

De esta forma para finalizar este primer análisis se pueden destacar los observables más importantes del mismo como son la personalización absoluta de la cultura organizacional en la dos personas fundadoras de la organización. La orientación de imagen de marca a un público micro segmentado compuesto únicamente por quienes forman parte de los potenciales clientes del servicio. La incongruencia entre los elementos que hacen a la identidad cultural de la empresa respecto de otros públicos claves para la misma como los empleados y los proveedores de servicios. Finalmente la cultura orientada a mostrar una imagen planificada como se puede observar en el video que se analiza la cual no se condice con las acciones que realiza la organización en el marco interno de sus principales responsables tal como se explica al inicio de este apartado.

4.5. Análisis de las entrevistas. Trabajo de campo

En el marco del análisis de las entrevistas lo primero que se puede observar como coincidencia de todas ellas es que todos los entrevistados asocian a la organización con una empresa de innovación tecnológica. Además de ello todos están de acuerdo en que se trata de una empresa joven y con gran capacidad de flexibilidad y adaptación a las necesidades de los clientes. Es decir que, desde este punto de vista, la imagen de marca y los rasgos identitarios tienen que ver con lo nuevo, innovador y desestructurado. Por otra parte, dentro de estos rasgos identitarios se nota también la presencia de la responsabilidad social ya que se identifica la marca con la ayuda social que ofrece a barrios carenciados y en lo que respecta la promoción social, económica y formalización de los prestadores de servicios.

En los entrevistados se puede notar que todo lo que se menciona en el párrafo anterior se entiende bajo una connotación positiva, como una suerte de valores que la organización tiene que resultan interesantes transmitir hacia fuera como así también hacia dentro de esta última. Puntualmente, esto se puede resumir en palabras en uno de los entrevistados

como; “innovación/adaptabilidad/solución de un problema concreto/transparencia de precios/facilidad y conveniencia/garantía/formalización de industria informal/creación de puestos de trabajo/optimización mediante incorporación de tecnología (tiempos, trabajo, rutas etc.)/flexibilidad/visibilidad, *reporting* y control/RSE (trabajar con sectores vulnerables)”. (Scarinci, comunicación personal, 1/08/2018).

El resumen de aspectos positivos que se menciona en la cita del párrafo anterior constituye el conjunto de atributos que la empresa desea cargar a su identidad de marca y a partir de los cuales configura su imagen. Estos atributos se comercializan hacia todos los públicos en tanto es a partir de estos últimos que se elaboran los argumentos de venta, se justifican los precios pero también se atrae a los recursos humanos dentro de los cuales se encuentran también los proveedores de servicios.

Como aspecto negativo, de las entrevistas analizadas, se desprende lo que se adelanta en el sub apartado anterior respecto de las diferencias culturales que se suscitan entre la imagen personal que transfiere los fundadores de la empresa con respecto al bagaje cultural de los proveedores de servicios. El entrevistado, Scarinci resume este problema bajo el concepto de “choque cultural”. (Scarinci, comunicación personal, 1/08/2018). Es interesante lo que el entrevistado indica ya que además de coincidir con lo que expone la autora del presente PG agrega que no solamente se trata de una cuestión asociada a la imagen o a la identidad cultural sino que abarca también cuestiones vinculadas con las formas de trabajar. Esto último es un problema grave para la organización cuya principal materia prima para poder subsistir está conformada por los proveedores de servicios en el marco de rubros que, tradicionalmente en Argentina, se vinculan al autoempleo es decir personas que trabajan de manera independiente generando su propia cartera de trabajo, por lo cual al estar acostumbrados a manejar su propia agenda, su propio sistema de cobro, y la metodología en general para realizar las tareas. En este sentido cabe mencionar que la persona pasa de cobrar inmediatamente en efectivo al momento de prestar el servicio o

incluso antes, en los casos que se pide anticipo, a cobrar a mes atrasado todos los trabajos brindados. Además se ve obligado a inscribirse en la AFIP y emitir factura por sus servicios lo cual implica llevar su contabilidad y respetar la agenda de horarios y la metodología que establece *IguanaFix*.

Referido a lo que se explica sobre problemáticas de cultura de trabajo y de vida en general es decir, el mencionado choque de culturas que indica el entrevistado, la autora del presente PG, por su labor durante dos años en la organización en el área de atención a proveedores agrega que este conjunto se traduce en una alta rotación de estos últimos que ronda un promedio de un diez porciento mensual. Los principales inconvenientes están asociados al uso de tecnología y las plataformas virtuales donde, a pesar de que los futuros proveedores reciben una capacitación de un día en las oficinas de la empresa, muchos de ellos al momento de iniciar el trabajo encuentran grandes conflictos para manejarse a través de la aplicación que se instala en sus teléfonos celulares. Lo cual da como resultado final que muchas personas no se adapten y terminan renunciando. Es interesante en este punto resaltar lo que se explica en el apartado anterior ya que es importante imaginar las diferencias que pueden existir entre una persona que da conferencias en el exterior, estudios de MBA en *Harvard* respecto de otra persona que no sabe manejar una aplicación en su celular. Claramente lo que se menciona sobre el choque cultural y la incompatibilidad de imagen provoca que sea muy difícil la identificación con la cultura organizacional de *IguanaFix* por lo que, en la actualidad, componen la principal materia prima que permite que la organización pueda brindar sus servicios y generar ingresos. Este problema cultural de base que se menciona es levemente contrastado a través de la experiencia del cliente que se encuentra con la posibilidad de pagar los servicios con tarjeta de crédito, en rubros que por lo general implica el uso de efectivo, ofrecimiento de garantía de seis meses y la entrega de factura que es especialmente útil cuando el contratante es otra empresa ya que puede contabilizar el IVA como crédito fiscal. Sin embargo el problema mencionado de base subsiste a pesar de los últimos atributos que se menciona y traspasa el interior de la

organización y queda visible en los comentarios negativos que se realizan en redes sociales. Al respecto de esto último se refiere el entrevistado Valdez al decir que una de las razones por las cuales no contrataría, además del precio que es más alto que el promedio del mercado, son “malos comentarios en las redes sociales”. (Valdez, comunicación personal, 20/08/2018). Este último punto es importante ya que, como se explica más arriba la principal herramienta de venta son las redes sociales.

Como aspectos positivos que surgen de esta última entrevista en el marco de elementos con los cuales se identifica la imagen de marca se encuentran versiones diferentes de innovación, tecnología y flexibilidad que en este caso se explican como en el sentimiento de reto lo cual impacta positivamente en algunas de las personas, especialmente las más jóvenes, que se desarrollan dentro de la organización. Sin embargo este último atributo vuelve a presentarse como un choque cultural de aquel sentimiento de reto no se constituye como un factor de motivación para muchos de los proveedores de servicios que lo que buscan más bien es un ingreso que le permita seguir manteniendo su calidad de vida que por lo general abarca a una familia con hijos. Para estos últimos lo que el entrevistado citado más arriba indica que constituye a un factor de motivación es la posibilidad de crecimiento económico mencionando como ejemplo el caso de un proveedor de servicios que creció exponencialmente en tres años. El entrevistado se refiere a este ejemplo como beneficio que la organización puede brindar a nivel social diciendo que “Darle la oportunidad a una persona de crecer profesionalmente. Por ejemplo el gordo Almada. Empezó poniendo azulejos en baños y ahora hace obras de millones”. Sin embargo esto último constituye un motor de motivación muy básico y a su vez totalmente alejado de los otros atributos que la empresa desea instalar en su identidad marcaría asociados a la innovación, flexibilidad para el cambio, sentimiento de reto, desafíos tecnológicos. Nuevamente en este punto resalta también el choque cultural en tanto la empresa intenta identificarse con valores culturales que no coinciden con los de sus principales prestadores de servicios.

La entrevistada número tres, Segreto identifica rápidamente la personalidad de la marca *IguanaFix* en el marco de un perfil ambicioso, dinámico, joven y proactivo y al pensarla como imagen la relaciona con los servicios y la tecnología. Entiende que quienes trabajan en la organización deben incorporar estos atributos de marca para poder desarrollarse con cierta comodidad ya que de lo contrario no lograrán la adaptación necesaria para seguir trabajando en la empresa lo cual coincide con lo que se explica más arriba con las personas que renuncian a la organización. A pesar de estas incompatibilidades, la entrevista indica que dentro de la cultura organizacional se respira “una atmosfera laboral considerablemente favorable”. (Segreto, comunicación personal, 12/09/2018). En el marco de la aceptación de los valores culturales agrega que, según sus respectivas, estos últimos son compartidos por la mayoría de los integrantes de la empresa. Pero como aspecto negativo resalta que no siempre se valora distinguidamente a quienes hacen un esfuerzo mayor para alcanzar los objetivos de la empresa respecto de quienes no lo hacen. Debido a esto último, sugiere potenciar la transmisión de los valores que menciona más arriba a todos quienes forman parte de la empresa como así también los nuevos integrantes y establecer medidas de incentivo especialmente dirigidas a quienes realizan una mejor labor.

La entrevistada coincide con Valdez sobre el hecho de que una de las razones que se puede considerar como un obstáculo para la contratación de los servicios se encuentra en los malos comentarios que existen en las redes sociales. Esto último constituye a un problema importante para una empresa cuya única forma de promoción es virtual.

El problema del choque cultural vuelve a ser, en el pensamiento de esta entrevistada, la contradicción entre marcar rumbos y metodologías de procesos nuevos versus la imposibilidad o el no deseo de adaptarse a los cambios o de modificar las estructuras de trabajo procedentes. La modalidad de trabajo de una *Startup* puede impactar violentamente en el marco de la prestación de servicios relacionada con oficios como electricidad,

albañilería, plomería, pintura en tanto los prestadores de estos últimos pueden sentir que no es relevante, importante y útil esta metodología para las tareas que ellos realizan o simplemente no sentirse identificados con dicha forma de trabajo más aún en aquellos que no se sienten a gusto con el manejo de nuevas tecnologías y herramientas de trabajo virtuales.

Esta entrevistada aborda también cuestiones relacionadas a la responsabilidad social para referirse a la organización ya que habla de actividades de inclusión y capacitación en barrios carenciados como así también el acercamiento de la tecnología para que los prestadores de servicio puedan realizar mejor sus tareas. Menciona además un aspecto importante de la cultura organizacional que tiene que ver con la ausencia de conflictos de autoridad dados en el marco de un estilo de liderazgo que no busca imponer jerarquías dentro de los empleados. En este mismo sentido, esta entrevistada identifica a la empresa con una organización en constante cambio que toma en cuenta las diferentes opiniones de sus integrantes para lograr su crecimiento caracterizándose por tener cierta flexibilidad en sus procedimientos internos.

Una forma interesante en la cual la entrevistada resume la esencia de los servicios que la empresa presta es diciendo que “Iguana es una empresa que busca resolver problemas” (Segreto, comunicación personal, 12/09/2018). Esta mirada que tiene la entrevistada por la cual sintetiza las actividades de la organización respecto de su relación con los clientes es interesante para tener en cuenta en lo que es el rediseño de la cultura organizacional ya que es una forma clara y precisa de dar una imagen hacia los públicos. Sobre este último punto de comunicación con los clientes la entrevistada hace alusión a ciertas cuestiones que pueden parecer contradictorias. Es decir asocia aspectos positivos de contratación y atributos de venta el hecho de que el cliente se asegura que la persona que asista a solucionar sus problemas esta capacitada para ello y a su vez chequeado sus servicios por *IguanaFix*. Sin embargo, de la lectura de comentarios en redes sociales, quien

pueda tener acceso a ellos puede perder dicha confianza al ver que en su gran mayoría son negativos.

Los servicios se pueden resumir en todos aquellos que se orientan a soluciones para el hogar como por ejemplo plomería, albañilería, jardinería, fumigación, limpieza, pintura, electricidad, entre otros. En este punto se podría resumir que, en primer lugar se trata de una empresa que resuelve problemas y lo segundo que lo hace en el ámbito de actividades relacionadas con el cuidado del hogar y mantención. Sin embargo, es necesario destacar que existen dos grandes mercados de la organización que son el corporativo y el compuesto por consumidores finales y que por lo tanto se debe considerar la posible necesidad de darle un tratamiento diferenciado a estos dos públicos en tanto sus necesidades y requerimientos pueden ser muy diferentes.

Un aspecto importante de resaltar, que hasta el momento no había sido mencionado por ninguno de los entrevistados, es el relacionado con las quejas y malos comentarios que circulan en redes sociales. Si bien, pueden parecer muchos y de alto impacto por el tipo de comentarios que se realizan, (Sánchez, comunicación personal, 30/08/2018) menciona que este tipo de inconvenientes, por estadística de la empresa, no supera al 5% del total de servicios brindados y es por este motivo que esta persona asocia a la organización con atributos como innovación, comodidad y seguridad donde esta última es justificada en el hecho de que las personas que asisten a brindar los servicios están chequeadas previamente por la organización y además todos los servicios brindados tienen una garantía de seis meses.

4.5.1. Reflexión sobre los comentarios en redes sociales

El objetivo del siguiente apartado y la relevancia del mismo radica en el hecho de que *IguanaFix* se presenta como una empresa orientada particularmente al *e commerce* ya que el conjunto de operaciones de marketing que incluye parte de la prestación del servicio se realiza de manera virtual. Claramente esto también condiciona las características de su segmento de mercado que se compone únicamente de personas que están interesadas y capacitadas de trabajar de manera virtual. Por pura lógica cabe pensar que aquel que busca, encuentra, contrata y sigue un servicio de manera virtual también es un potencial referenciador de la organización que contrata como así también un buscador de referencias vía internet que terminen de condicionar su decisión de compra.

Es por lo que se menciona en el párrafo anterior que resulta necesario, tanto para el diagnóstico como así también para la propuesta profesional indagar sobre las características de los comentarios que existen en las redes sociales. Las redes que se observan para realizar dicho análisis son *Youtube, Facebook, Twitter e Instagram* a partir de las cuentas oficiales de la empresa.

Lo primero y más llamativo que encuentra la autora del presente PG es la ausencia del manejo planificado de las redes sociales a través de un *community manager*. Esto último lo sabe a partir de su labor dentro de la organización pero también es una conclusión que se puede arribar al estudiar la dinámica de comentarios de usuarios insatisfechos, público en general y representantes de la empresa. En este sentido, es notorio que la tendencia desde la empresa es borrar los comentarios negativos lo cual se evidencia en su cuenta de Facebook al constatar, en diferentes publicaciones, la contabilización de comentarios de estas últimas que se encuentran borrados al querer acceder a las mismas. Es decir, si el visitante quiere ingresar a los comentarios que figuran en la publicación se encuentra

con que estos últimos ya no existen. En este punto se puede reflexionar acerca de que la organización no está interesada en lidiar o conversar con algunos usuarios sino directamente ocultar los problemas que estos últimos tengan respecto de su experiencia con la empresa. Esta característica de trabajo se replica en el resto de las redes sociales en las cuales la organización tiene cuenta y que se describen en el párrafo anterior. Ahora bien, pese a esto último, es posible encontrar comentarios que refieren a la empresa. Cabe destacar que, exceptuando las publicaciones oficiales, todos los comentarios que se pueden encontrar a la hora de realizar esta investigación tienen connotación negativa. En el marco de esto último, los comentarios negativos refieren a dos cuestiones que también se encuentran reflejadas en los apartados donde se analizan las entrevistas y la presentación audiovisual de la empresa. Es interesante destacar que estas manifestaciones en redes sociales van en coincidencia con estos análisis que se realizaron en los dos apartados mencionados.

Los usuarios de internet manifiestan su desconformidad con la prestación del servicio y es en este punto donde queda claramente reflejadas las problemáticas que la empresa encuentra al brindar las prestaciones a sus clientes. Dicha problemática se puede dividir en tres áreas diferentes por un lado la de coordinación que resulta dificultosa ya que se trata de la empresa que intermedia presupuestos, horarios, días de prestaciones de servicios, formas de pago, alcance del servicio, entre el cliente o potencial cliente y el prestador o potencial prestador del servicio. Se trata de una actividad difícil, que evidentemente la empresa todavía no puede resolver plenamente lo cual se evidencia en inconvenientes asociados a la confirmación del compromiso de hacer una determinada obra que después, resulta ser que el prestador no está en condiciones de poder brindar. Esta situación se puede ejemplificar en un comentario de *Facebook* de un usuario. Este último manifiesta haber contactado a la empresa, solicitar un presupuesto, obtenido el mismo a través de la visita de un responsable de esta última, contratado el servicio y abonado este último. Un día antes de la ejecución programada del mismo, una

representante de la organización se comunica para indicar que, una de las actividades asociadas al servicio no se podía cumplir pero que debido a esto último, el servicio en su totalidad no se podía brindar. A partir de allí el usuario ya disconforme por pensar que iba a tener un servicio cumplido recibe la oferta de *IguanaFix* para la devolución del dinero pero la efectividad de esta última se ve demorada en el tiempo debido a cuestiones asociadas a las plataformas de pago virtual y bancaria ajenas a la empresa.

El tipo de reclamo que se menciona en el párrafo anterior se manifiesta de manera frecuente en las redes sociales y claramente se asocia a la descoordinación entre la empresa, los potenciales clientes y los prestadores de servicios. En tanto tienen que ver con prestaciones que supuestamente se pueden realizar y que finalmente no se llevan a cabo ya sea en su totalidad o en una parte.

Esto a su vez refleja una falla de comunicación en todos los sentidos, internos y externos ya que evidentemente, para resumirlo de manera brusca, nadie termina de entender realmente como es la metodología y que es lo que se puede hacer y cuáles son los alcances de las prestaciones asociadas a un presupuesto.

Otra de las problemáticas manifestadas en los comentarios también se anticipa en el análisis de lo audiovisual de la empresa. Estas tienen que ver con problemas de cultura organizacional a partir del contexto sociocultural en la cual se inserta la empresa debido a las actividades que realiza. Los comentarios que reflejan esta situación tienen que ver con la precepción de que la organización viene a quedarse con la utilidad del trabajo de los prestadores de servicios o que en su defecto se trata de una precarización encubierta. Esto se ve reflejado en comentarios como los que figuran en los videos institucionales de la organización que hace alusión a que la empresa se queda con el trabajo legítimo de los prestadores de servicios. De esta manera la imagen, en determinados públicos queda asociada a una empresa ladrona del trabajo ajeno. Comentarios similares tienen que ver con la idea de precarización laboral en el sentido de que usan a los trabajadores para

brindar un servicio que genera rentabilidad para la empresa, bajo la figura del monotributista y no del empleado.

Finalmente los comentarios negativos se vinculan a la imposibilidad de establecer un dialogo personalizado a través de algún medio de comunicación como por ejemplo el teléfono, con algún representante de la empresa. Estas quejas son expresadas en las redes sociales a partir de usuarios que solicitan poder comunicarse, principalmente de manera telefónica.

Nuevamente, en este análisis se vuelven a reflejar contradicciones entre lo que, por una parte la empresa es, como se auto percibe y como es percibida por algunos de sus públicos, como por ejemplo los empleados y como se entiende por otra parte de sus públicos como son los prestadores de servicios y algunos de los usuarios de estos últimos. Es por ello que se podría adelantar que exista un problema de identidad donde no queda del todo claro cuál es la imagen de marca de la empresa o al menos esta última no es compartida por los públicos a nivel general.

4.6. Conclusiones de las entrevistas realizadas

Como síntesis de las entrevistas analizadas, se pueden resumir los aspectos más importantes que deben considerarse a la hora de realizar un diagnóstico de la cultura organizacional de *IguanaFix*. Estos aspectos pueden agruparse en imagen, identidad de marca y cultura organizacional. En el marco de la primer categoría, queda claro que para los empleados entrevistados la empresa se refleja como una organización nueva, que innova de manera creativa y tecnológica ofreciendo algo único en Argentina en el mercado de servicios para el hogar y las empresas. Por otra parte la identidad de marca queda asociada a cuestiones como la seguridad y confianza que ofrece la empresa en cuanto a la prestación de servicios en el marco de la formalización de actividades que tradicionalmente son informales. Mientras que en aspectos más generales de esta última

se pueden deslumbrar cuestiones referidas a lo social identificadas específicamente en actividades comunitarias realizadas en barrios carenciados.

Por el lado de la cultura organizacional, las entrevistas reflejan la convivencia de dos culturas diferentes con la predominancia con una de ellas que es la que promueve la organización a partir de sus fundadores. Esto tiene que ver con la idea de constante cambio, adaptación y flexibilidad y la orientación de los servicios hacia los resultados y la satisfacción del cliente. Estos rasgos culturales, aparentemente son compartidos por los empleados de la organización, al menos es lo que desprende de las entrevistas analizadas, mientras que existe otra parte de los integrantes de la empresa que no comparten esto último y que terminan siendo auto desplazados. Se trata principalmente del público compuesto por los proveedores de servicios, donde muchos de ellos no pueden adaptarse a lo anteriormente mencionado y por lo tanto terminan aislándose de la organización. A partir de esta última reflexión, se podría anticipar la existencia de un choque cultural cuestión que se describe más detalladamente en el último apartado del presente capítulo.

Dentro de la cultura de la organización se comparten los valores institucionales de innovación, creatividad y flexibilidad. Es decir que estas tres cuestiones son transmitidas y vivenciadas como cuestiones positivas, aspiraciones hacia donde se debe dirigir la identidad de marca y todos aquellos que integren la empresa.

Lo que se menciona anteriormente no puede dejar de asociarse a los servicios específicos que brinda la empresa en dos mercados totalmente diferenciados como lo es el de consumidores finales e institucional. Estos servicios relacionados con plomería, electricidad, pintura, cerrajería, entre otros.

En resumen los aspectos a destacar son; innovación, confianza, seguridad, responsabilidad social, choque cultural y creatividad.

Capítulo 5. Proyecto profesional: IdentityFix

En el siguiente capítulo se presenta la propuesta final luego de haber analizado y relevado la información necesaria para poder proponer los objetivos planteados y seleccionados en los otros capítulos, con el fin de poder brindarle soluciones a nivel interno, respecto de la cultura organizacional de *IguanaFix*.

Lo que se busca en este capítulo es tomar elementos tangibles e intangibles que puedan observarse e interpretarse de la cultura organizacional de la empresa que se menciona en el párrafo anterior para poder realizar un diagnóstico de la última fundamentando las razones del mismo, y en base a los resultados establecer posibles líneas de acción para trabajos futuros.

5.1. Presentación de la propuesta

La propuesta de relaciones públicas que se presenta en este apartado nace a partir de la identificación de tres fuentes de conflicto que se encuentran en el diagnóstico de cultura organizacional e imagen corporativa. Estas últimos tienen que ver con la falta de identificación respecto a los prestadores de servicios en cuanto a la imagen personal y profesional de los fundadores de la empresa que a su vez se encuentra diversificada a lo largo de toda la organización. Ausencia de planificación estratégica de comunicación en redes sociales. Inconvenientes de comunicación interna entre los proveedores de servicios y los ejecutivos de cuenta de la empresa.

En base a los indicadores que se mencionan, la idea de la propuesta de relaciones públicas es que la misma abarque tanto aspectos tangibles como intangibles de la empresa, cuestiones relacionadas a la imagen corporativa y la cultura organizacional como así también factores más específicos intangibles que tienen que ver con la operatoria cotidiana de la misma. Es por este motivo, que el ejercicio de este plan implica el compromiso y el

trabajo de todos los integrantes de la organización esto significa desde los fundadores y CEOs de la misma hasta los proveedores y empleados jerárquicos y no jerárquicos.

La propuesta apunta a reutilizar los factores e indicadores que se asocian a los positivo y desarrollar atributos nuevos que busquen combatir lo que actualmente se percibe como negativo y no se resuelve con los factores positivos mencionados. Dicho de otra forma y en resumen, actualmente lo que la empresa hace bien no sirve para resolver lo que hace mal y la presente propuesta lo que busca es generar nuevos indicadores que resuelven aquello que hoy en día trae repercusiones negativas.

La estrategia implica establecer los objetivos, la administración de los recursos para alcanzar estos últimos y los indicadores de control para verificar si la implementación de esta última se realiza según lo esperado o en caso de existir desviaciones, identificar cuáles son y cómo se pueden modificar.

El objetivo del plan es establecer un sistema de comunicación que abarque áreas internas y externas de la organización atinentes a desarrollar una imagen corporativa que sea independiente de los fundadores. Como objetivo secundario se plantea el establecimiento del sistema de comunicación mencionado pero atinente a las áreas de redes sociales, proveedores y ejecutivos de cuenta.

En cuanto a los recursos, para la implementación de esta estrategia no se necesita realizar inversiones de dinero ni tampoco en recursos materiales. Por el contrario, si se necesitan inversiones de tiempo en los recursos humanos que, con el objetivo de que no intervengan con las actividades cotidianas de la organización, se propone establecer reuniones diarias de alrededor de una hora y media cada una entre los fundadores, gerentes de áreas y personas seleccionadas del *staff*, principalmente del área de ventas.

Los indicadores van a estar conformados por una grilla de observación que se divide en tres áreas. Una de ellas es ventas, otra es atención a proveedores y la prestación del servicio en el domicilio del cliente. Los indicadores a observar son, conocimiento técnico sobre aquello que se esta realizando o consultando, amabilidad y predisposición en la

atención al cliente, capacidades de asesoramientos, fidelidad en cuanto a la organización y respecto del cliente, identificación con la empresa.

A nivel macro cultura, la propuesta consiste en generar una imagen de *IguanaFix* desvinculada completamente de la imagen profesional y personal de los fundadores de la misma. La empresa debe tener una imagen corporativa, identidad de marca que sea independiente y propia de la misma y estratégicamente elaborada en base a los públicos objetivos a los cuales se dirigen que genere identificación y pertenencia con estos últimos.

Por otra parte, la estrategia implica, desarrollar un departamento de *community manager* encargado del manejo estratégico operativo de las redes sociales. Este departamento reporta de forma directa al departamento de *Marketing* llamado SMfix (*Social Media Fix*).

En tercer lugar, la propuesta abarca la generación de la figura de inspector de obra, una persona que se encarga de supervisar las tareas a realizar y desarrollar los presupuestos en conjunto con el proveedor y el ejecutivo de ventas de atención al cliente. Esta figura se reserva para trabajos mayores y esta dividida por áreas de especialidad.

En este apartado se consideran los elementos que hacen a la estrategia de reconversión de imagen e identidad de *IguanaFix* denominada *IdentityFix*. Particularmente se realiza una presentación de la propuesta a nivel general configurada en tres dimensiones diferentes y justificada a partir del diagnóstico que se realiza en el capítulo anterior. Una vez explicado esto último, se esta en condiciones de avanzar con la explicación de su implementación lo cual se realiza en el próximo apartado.

5.2. Características y etapas de implementación de la propuesta

La implementación del plan se divide en tres etapas de acuerdo a las diferentes problemáticas que se explican en el apartado anterior y que se tienen que resolver. Lo primero es el abordaje de la problemática macro es decir, la generación de una imagen organizacional que este por fuera de la imagen de los fundadores. Esta imagen tiene que ser abarcativa de todos los públicos internos y externos de la empresa.

La desvinculación de la imagen del CEO fundador de la empresa comienza por retirar todos los materiales que existen en redes sociales como por ejemplo el que se analiza en el capítulo cuatro del presente PG donde la empresa queda absolutamente vinculada con un proyecto unipersonal de un individuo al cual se le ocurre una idea brillante y donde todos los créditos de esta idea, la implementación de la misma y por ende la imagen se asocia al fundador. De esta manera, las ambiciones y la historia de vida netamente individualista del fundador quedan desvinculada de una empresa que se relaciona con multiplicidades de públicos diferentes. Para esta actividad se tiene pensado dos meses de tiempo y la responsabilidad de la misma queda a cargo del área de *marketing*.

En segundo lugar, la idea de imagen de marca es la de una organización que esta cerca de las necesidades de hogar y empresa. Esto se engloba bajo el nombre de *Iguana En Tu Barrio*. Una empresa que es amiga de la comunidad, que siempre esta cerca para resolver los problemas de esta última. En este mismo sentido promover la vinculación de los vecinos con las actividades de RSE que se realicen en los barrios. En estas actividades, también se pueden agregar los aportes de artistas urbanos que generan valor agregado a comunidades y barrios.

Las actividades que se mencionan en el párrafo anterior se promueven a través de las redes sociales de la empresa para buscar una imagen asociada a la solución de los problemas cotidianos de las comunidades tanto a nivel macro como por ejemplo villas o la reconversión paisajista de una plaza o una esquina, como así también más micro para ayudar a las familias y empresas en las actividades tradicionales que realiza *IguanaFix* y que le genera rentabilidad. Es una empresa que se preocupa por el vecino y que se identifica con este último, alejándose de la imagen de elite que genera la identificación con los negocios de *Harvard*, disertaciones internacionales y el mundo académico de los grandes negocios que se alejan de la realidad de la mayoría de los habitantes de Argentina y las necesidades barriales que es de las cuales surgen las ventas de la empresa.

Esto último identifica a la empresa con uno de sus principales públicos que son los vecinos pero también logra acercamiento con otros de los principales públicos, con los cuales se detecta un conflicto actual, que es el de los proveedores. Las actividades vecinales, son principalmente llevadas adelante con los vecinos de cada barrio donde también se encuentran los proveedores que viven y brindan servicios en esas zonas. De manera que si estos últimos desean participar, se identifican con sus vecinos de una manera más directa y comprometida con la comunidad. De esta forma, el choque cultural del que se habla en el diagnóstico se minimiza, se trata de generar un lenguaje común donde se encuentran insertos la empresa, proveedores y público.

Para iniciar el desarrollo de lo que se menciona en el párrafo anterior se invierte un año de trabajo que consiste en realizar un relevamiento de falencias barriales de diferentes barrios de CABA. Para cada una de estas últimas iniciar un plan de reconversión asociando a los vecinos y a los integrantes de la empresa que quieran participar y finalmente iniciar la ejecución cubriendo estratégicamente la realización de la obra y finalización de la misma a través de las redes sociales.

Para realizar esto último se selecciona un profesional a cargo de los proyectos en CABA conjuntamente con un responsable del área de recursos humanos. Estos últimos reciben información de los propios empleados y vecinos de *IguanaFix* los cuales envían fotografías de las ubicaciones de aquellos lugares que necesiten alguna intervención. De esta forma, el relevamiento no implica inversión de dinero por parte de la empresa pero se involucra, desde punto de vista social, a través de una causa superior a todos los integrantes de la organización y al público en general que quieran participar.

La comunicación interna del programa *Iguana En Tu Barrio* se realiza bajo el lema *hace algo por tu comunidad, participa en el programa Iguana En Tu Barrio*.

La tercer actividad a desarrollar se inicia paralelamente con la anterior. Consiste en acercar la imagen de marca a la cultura personal de los proveedores la cual actualmente se encuentra totalmente separada. Esta tercera actividad se inicia paralelamente con la que

se indica en el párrafo anterior ya que el programa *Iguana En Tu Barrio* es una forma de identificar al proveedor con la empresa a través de sus vecinos y de su realidad barrial. Para que la empresa este más cerca de las necesidades cotidianas de los proveedores, se propone un diagnóstico mensual al departamento ya creado de atención al profesional. De esta manera, el técnico se sentirá contenido y valorado por la organización. Para lograr identificación de esta última con los profesionales se promueve mayor realización de actividades difundidas por redes sociales donde los protagonistas sean los mismos proveedores que incentiven el orgullo de las tareas que realizan como profesional.

Además de lo que se menciona, se plantea también la organización de actividades extra laborales que agrupen al sector de profesionales. Estas pueden ser competitivas y no competitivas que involucren solo a los profesionales como así también a sus familiares y amigos es decir, que sean abiertas a la comunidad. Por ejemplo torneos de futbol, sorteos, *family day*, asados, donde a través de comunicaciones internas se incentiva a los profesionales a que propongan las actividades que deseen y que la empresa patrocine.

La cuarta actividad, también relacionada con la comunicación es la de estandarización en la confección de las grandes obras a través de profesionales que oficien como supervisores en el armado de los presupuestos. Con el objetivo de evitar los inconvenientes de comunicación asociados a los malos entendidos con respecto de los límites de los servicios que se brindan en el marco de un presupuesto. Esto también tiene como objetivo aminorar el impacto de comentarios negativos que, en el diagnóstico que se realiza en el capítulo cuatro, se detectan en gran cantidad vinculados a este tipo de inconvenientes.

Finalmente se encuentra el desarrollo de la figura de un *community manager* que maneje la supervisión en lo que respecta a los comentarios, tanto negativos como positivos, las respuestas a consultas o reclamos en redes sociales. A su vez esta figura tendrá a su cargo la responsabilidad de divulgar y controlar el impacto de los públicos sobre las actividades del programa *Iguana En Tu Barrio* y otras que se lleven a cabo. Lo que se busca con esta figura es relevar en tiempo real las repercusiones de las diferentes actividades de la

empresa a la vez que se genera un vínculo con los públicos virtuales. Estos últimos compuestos por seguidores, fans, clientes e interesados en la marca.

Esta figura se desarrolla conjuntamente con las actividades mencionadas con anterioridad y reporta de forma directa al departamento de *marketing*.

Como se observa, las actividades que se proponen se realizan de manera paralela es decir, de manera conjunta. Exceptuando la desvinculación de la imagen del fundador a través del retiro del material en redes sociales y su exposición en nombre de la empresa. Derivando esta tarea a otro representante de la empresa que maneje la comunicación desde la identidad de la empresa y que sea más empático con los públicos generales que se vinculan con esta última.

De esta manera para poder terminar lo que es la propuesta profesional, se toman las cinco actividades explicadas en este apartado y se establecen sus indicadores de control en el apartado siguiente. Integrando la fundamentación, la descripción y los indicadores de control del plan, el mismo estaría en condiciones de ser aplicados.

5.3. Indicadores de control

De acuerdo a lo que se menciona en el apartado anterior, son cinco las actividades que componen la propuesta profesional. Es por ello, que se establecen cinco sistemas de indicadores que funcionen a modo de control para que los responsables de su ejecución puedan saber si el mismo se está cumpliendo de acuerdo a lo planificado o si se está desviando. En este último caso cuáles son las razones por las cuales se produce esta desviación y cómo se podría corregir.

Lo primero a realizar para poder elaborar los indicadores de control es establecer objetivos medibles, es decir cuantitativos y otros que sean analizables es decir, cualitativos.

Para el caso de la primera actividad que consiste en desvincular la imagen de los fundadores de la imagen de marca de la organización, como primera medida se denomina, internamente *FreeFix*. Cabe destacar que el nombre en inglés hace referencia a una

actividad que se planifica y se resuelve puertas adentro de la organización. Es decir, refiere a cuestiones netamente estratégicas de la empresa. Su nombre en inglés significa en español *Iguana Libre* y la razón por la cual se formula en otro idioma es para empatizar con el fundador. La empresa posee una impronta cultural muy vinculada con los fundadores y es por ello por lo que la separación entre estos últimos y la organización debe realizarse de una manera que no sea confrontativa con la cultura organizacional actual. Lo que se espera es un cambio paulatino que se vaya produciendo con el tiempo.

Para esta tarea la persona responsable es la figura de *Community Manager* que se selecciona de la misma organización del departamento de *Marketing* y a su vez dicha figura responde al gerente de dicho departamento.

La actividad se divide en dos sub actividades. La primera se refiere a retirar todo material que exista en internet y que asocie a la organización con los fundadores. Esta actividad tiene indicadores netamente cuantitativos. El objetivo es que en un plazo de tres meses, no queden producciones audiovisuales que promuevan a *IguanaFix* desde la imagen personal de los fundadores. El objetivo se sub divide en tres metas; una por mes. El primer mes es contabilizar los registros existentes de material audiovisual y separar entre aquellos que sean netamente personales de los dueños, Reccia y Bernasconi de los videos de estos últimos promoviendo a la empresa. El segundo mes, una vez analizado el contenido del material, se inicia el retiro de los mismos. El tercer mes se hace una actividad de control para verificar que no queden registros de este material. De esta manera, se espera que al cuarto mes no existan registros audiovisuales de los fundadores promoviendo a la organización.

En el caso de que el primer mes no se alcance el objetivo, se procede a una reunión para verificar si se trata de un problema cuantitativo relacionado con la cantidad de tiempo disponible y la cantidad de trabajo a realizar o de un problema cualitativo relacionado con la dificultad para discernir entre el material asociado a la promoción de la organización o a la vida privada profesional de los fundadores. Si se tratase de un problema cuantitativo se

asigna un colaborador del mismo departamento para complementar la tarea. Si se tratase de un problema cualitativo se procede a otra reunión física o virtual, dependiendo de la disponibilidad de los fundadores, entre estos últimos, el responsable del área de *Marketing* y el responsable de ejecutar la tarea.

Si en el segundo mes, se detectan problemas cuantitativos respecto del retiro del material, se asigna un colaborador que ayude a ejecutar esta tarea. Respecto al tercer mes no se avizoran conflictos posibles.

Como punto crítico respecto a la ejecución de esta tarea se detecta la posibilidad de encontrar inconvenientes en lo que es el discernimiento del material propio de la organización y del de los fundadores propios de su formación personal y profesional que a su vez se encuentra ligado directa o indirectamente con la organización.

La segunda sub actividad en el marco de *Freelguana* es la de formar la figura de un vocero encargado de las relaciones públicas de la organización. Esta figura debe carecer de una imagen personal y profesional reconocida de manera que se encuentre vacía para poder ser amoldada y cargada con la nueva imagen corporativa y de marca que se le pretende dar a *IguanaFix*. Debería ser una persona joven en correlación con la imagen de marca de una *Startup*. Se trata de una persona que tiene que tener capacidad de oratoria con los medios de comunicación pero bajo un lenguaje sencillo y ameno similar al que puede tener cualquier persona de un barrio típico de la Ciudad de Buenos Aires.

Esta actividad se sub dividirá en tres. La primera consiste en la búsqueda y selección la cual se realiza dentro de la organización ya que es en esta última donde se encuentran personas que ya conocen a la empresa. El objetivo es de tipo cuantitativo y se establece en un plazo de dos meses para seleccionar el perfil.

La segunda sub actividad se vincula con la capacitación necesaria para formar el perfil la cual se realiza en el plano de información sobre la empresa y oratoria en medios de comunicación. Este objetivo es de tipo cuantitativo y se establece un plazo de dos meses para dicha capacitación. El primer mes, se realiza la capacitación sobre la realización que

se divide en seis clases por semana, de tres horas cada una, de lunes a sábado es decir veinticuatro por mes. Con una carga horaria de setenta y dos horas. El segundo mes se procede a una estructura similar en cuanto cantidad de clases y horas, pero el contenido de la capacitación es exclusivamente de oratoria en medios de comunicación.

El tercer mes se establece un objetivo de tipo cualitativo que consiste en la evaluación del perfil en las dos áreas de capacitación que se menciona en el párrafo anterior.

Como punto de conflicto se vislumbra la posibilidad de que en el segundo mes, en las evaluaciones que se realizan luego del final de cada semana, la persona no pueda alcanzar los objetivos y por lo tanto se procede a la selección de un nuevo perfil.

Para la segunda actividad que consiste en acercar la imagen de marca de *IguanaFix* a los proveedores, a la cultura y a la vida cotidiana de estos últimos, se establece el nombre *ProFix* que hace alusión a proveedores de *IguanaFix*. Las actividades dentro de este marco se explican en el apartado anterior y consisten en la realización de encuentros sociales motivacionales deportivos, entretenimiento, competitivos y no competitivos.

La primer meta dentro de este objetivo se establece con un período de un mes y consiste en la recopilación de intereses asociados a los proveedores actuales que la organización tiene. Esta actividad queda a cargo de cuatro personas dentro del área de reclutamiento y la metodología consiste en enviar un mensaje por *whatsapp* solicitando que el proveedor indique las actividades que son de su interés en cuanto a entretenimiento y socialización.

La segunda meta consiste en analizar las actividades propuestas por los proveedores para desarrollar una grilla de las mismas. Esta segunda meta se establece en un plazo de un mes.

La tercer meta consiste en desarrollar un cronograma anual de encuentros. Para desarrollar el mismo es necesario organizar la actividad para lo cual también hay que coordinar con los lugares y establecimientos donde se desarrollan las mismas. Es por esto último, que la meta temporal de esta actividad se establece en dos meses.

La cuarta meta consiste en comunicar la grilla a los proveedores y recopilar la información de todos los que están interesados en participar en cada una de estas últimas.

Como punto crítico de esta actividad se prevén conflictos en lo que es la organización de las mismas en cuanto a coordinar con los lugares donde se pueden desarrollar.

La tercera actividad se denomina *Iguana En Tu Barrio* y consiste en realizar actividades de mejoramiento, refacciones y paisajismo en diferentes barrios de la Ciudad.

La primer meta para este objetivo consiste en recopilar información sobre las necesidades barriales existentes. El plazo para esta recopilación es de tres meses y la metodología consiste en que todos los integrantes de *IguanaFix* envíen, sin compromiso, fotografías de los lugares en donde viven indicando la localización exacta y la necesidad de intervención. Por lo cual esto también implica una actividad integrativa y de identificación entre los empleados, vecinos y proveedores con *IguanaFix*. Esta actividad queda a cargo de una persona del departamento de recursos humanos quien es responsable de realizar una circular informativa sobre este programa de la organización y recibir los datos de los integrantes de la empresa que quieran participar.

La segunda meta consiste en realizar un análisis sobre las necesidades de las obras a realizar. Dicho análisis se realiza en el plano presupuestario, temporal y de recursos humanos. Por este motivo, es que esta meta queda a cargo de un proveedor seleccionado de *IguanaFix* con conocimiento general para poder realizar una evaluación rápida de las necesidades en cuanto a las obras. Se establece un periodo de dos meses de análisis.

La tercer meta consiste en seleccionar las seis obras anuales a desarrollar. Esta selección también implica la administración en cuanto a los tiempos de ejecución, los recursos presupuestarios y humanos necesarios para su desarrollo.

La última meta consiste en divulgar a través de las redes sociales oficiales de la empresa los audiovisuales y fotografías tomadas para el proyecto.

La cuarta actividad denominada *SupervisorSenior* consiste en establecer una figura que se encargue de supervisar y elaborar los presupuestos asociados a las obras grandes

corporativas o de particulares. El fin es disminuir las discrepancias existentes entre proveedores, clientes y la empresa.

La primer meta consiste en desarrollar el perfil del puesto. Para esto se pacta un plazo de dos semanas.

La segunda meta consiste en la selección interna del proveedor que tendrá a su cargo esta responsabilidad. Para desarrollar esta meta se establece un mes.

La tercer meta es el establecimiento de un lapso de control que tendrá una duración de tres meses. Esta meta consiste en verificar la inexistencia de inconvenientes entre lo que el cliente solicita y el servicio final que se le brinda.

La quinta y última actividad consiste en el desarrollo de la figura de un *Community Manager* encargado de consultar y responder los comentarios existentes en redes sociales. Además también tiene a su cargo la difusión y generación de contenido asociado a las novedades que se produzcan dentro de la organización.

La primer meta consiste en el desarrollo de la figura del profesional. Para lo cual se establece un lapso de dos semanas.

La segunda meta implica la selección de la figura que estará a cargo de esta actividad.

La tercera meta consiste en controlar los tiempos de respuesta dentro de la jornada laboral que el *community manager* tiene respecto de la generación de los comentarios y sus contestaciones.

De esta forma, queda complementada la propuesta profesional la cual integra la teoría que se desarrolla a lo largo de los tres primeros capítulos y el diagnóstico organizacional del capítulo cuatro más las ideas creativas para dar solución fundamentada con la bibliografía que se consulta por parte de la autora del PG.

Conclusiones

A través del presente PG se trabaja la realización de un diagnóstico de cultura organizacional de la empresa *IguanaFix*. La realización del mismo responde a la idea de desarrollar un programa de relaciones públicas que resuelva aquellos inconvenientes que sean detectados durante el mencionado diagnóstico. Es por esto último, que el trabajo se encuadra dentro de la categoría Proyecto Profesional y la línea temática Empresas y Marcas.

En base a lo que se explica en el párrafo anterior se busca responder en la presente conclusión al interrogante de investigación; ¿De qué manera se puede implementar un programa de relaciones públicas que impacte en la cultura organizacional de la *startup IguanaFix* en 2018? Considerando el interrogante, se plantea el objetivo principal de diseñar un programa de relaciones públicas para la empresa *IguanaFix* que busque realizar las modificaciones necesarias en la cultura organizacional surgidas a partir de su diagnóstico con el fin de lograr su desarrollo estratégico.

A partir del interrogante de investigación y el objetivo principal, se estructuran los objetivos secundarios que a su vez dan lugar a los capítulos del presente PG. De esta forma el primer objetivo secundario es el de indagar sobre el concepto de relaciones públicas y su rol en el contexto empresarial.

En el recorrido del mencionado capítulo, se puede dejar en claro que la principal función de las relaciones públicas a nivel estratégico consiste en vincular y armonizar los objetivos referentes a los públicos de la organización con los objetivos y metas de esta última. En este sentido, se entiende que se trata de una función absolutamente amplia que abarca a toda la organización a nivel general. Para poder lograr este objetivo, la actividad se vale de una de las herramientas principales que es la de diagnóstico en tanto es necesario comprender lo que los públicos quieren como así también cuáles son las causas por las cuales tienen los intereses que se detectan en los diagnósticos que se realizan. Entonces

la principal función y a su vez el rol de las relaciones públicas consiste en encontrar puntos en común para el desarrollo de estrategias empresariales que favorezcan a los públicos en general. Se trata de una visión de concesos donde las negociaciones no buscan quedarse con lo que otros tienen sino ampliar las posibilidades de todos los participantes.

En el marco empresarial las relaciones públicas tienen una función esencial ya que se debe consensuar continuamente con los intereses de empleados, proveedores, clientes, gobiernos para que esta última pueda desarrollarse con éxito. En este sentido y siguiendo con lo anterior, el rol del relacionista público conjuntamente con su equipo es vital para que la organización pueda crecer.

El capítulo uno no solo permite reflexionar sobre lo que se explica en el anterior párrafo sino también conocer y aprender a utilizar herramientas específicas de esta actividad para el diagnóstico de la cultura e imagen corporativa. Por lo tanto, su abordaje se constituye como un pilar necesario y clave para el desarrollo del PG y, principalmente para la elaboración del capítulo cinco y el diseño de plan de intervención.

El objetivo secundario número dos indaga sobre el concepto de marca, su valor, identidad e imagen. Finalmente establece los parámetros para el diagnóstico y la identificación de los diferentes tipos de marcas.

En su desarrollo lo primero que se observa es la evolución acerca del concepto y la función de la marca pasando de una cuestión meramente identificativa a una que implica el otorgamiento de valor y diferenciación competitiva para con las otras marcas, productos y servicios. Es decir, el concepto atraviesa la mera posición propietaria de una cosa al otorgamiento de diferenciación competitiva y activo estratégico para la fidelización de clientes. Es en este último punto, en donde el concepto se empieza a volver más complejo y aborda cuestiones como el valor de la marca, imagen e identidad, gestión y diagnóstico.

El valor refiere a que un producto pueda comercializarse con un precio mayor cuando el costo es similar al de otro producto promedio, debido a la posición de determinada marca.

También puede ocurrir que a un mismo precio y mismos costos de producción, los públicos prefieran una marca por sobre otras. Es en estos dos sentidos donde se habla del valor de la marca en su aspecto más literal. Es decir una marca tiene valor porque la gente está dispuesta a pagar un precio superior para obtener esa marca o la prefiere por sobre el resto. Cuando el valor de la marca se disocia del aspecto tangible del producto o de las características particulares del servicio que se comercializa es cuando más valor tiene. Esto significa que el valor de una marca no sólo se estudia en su aspecto cuantitativo sino también en su aspecto cualitativo. Dicho en otras palabras, un producto relativamente sencillo en cuanto a su producción que adquiere mucho valor de mercado al poseer una determinada marca implica que esta última ha logrado adquirir un gran valor en tanto el precio del producto tiene una mayor composición debido a los activos intangibles de la marca que al contenido tangible del mismo.

Debido a lo que se explica en el párrafo anterior es que se vuelven importantes las dimensiones de diagnóstico de imagen de marca entendido por esto último la percepción que los públicos tienen al pensar en una determinada marca y al diagnóstico como las actividades de investigación que buscan conocer y entender dicha percepción. Los aspectos más importantes de la imagen de marca son aquellos que se hacen presentes de manera inmediata cuando una persona piensa en una determinada marca. Esto último puede tener connotaciones positivas y negativas donde la gestión de la marca consiste en crear o resaltar los aspectos positivos y eliminar o disminuir el impacto de la percepción de los aspectos negativos.

El tercer objetivo específico implica reflexionar sobre las nociones de cultura e identidad organizacional. Se trata de un capítulo elemental ya que implica el abordaje de cuestiones centrales del objetivo principal que se plantea. Como se puede observar, en el desarrollo de este capítulo la cultura implica elementos tangibles como intangibles de la organización y abarca al conjunto de esta última incluidos la totalidad de los públicos. Existen diferentes

tipos de cultura, cada una de ellas con indicadores específicos que permiten acceder y entender los elementos que caracterizan a la organización de forma de poder diferenciarlas con otras. La relevancia de la cultura se encuentra en el hecho de que condiciona la forma en que se hacen las cosas independientemente de las particularidades de estas últimas. En este marco, impacta también en lo que es la imagen de marca y la identidad organizacional. Es por ello que los tres objetivos secundarios y por ende el capítulo uno, dos y tres se encuentran en estrecha relación y combinación unos con otros ya que las características de alguno de ellos puede influir en los otros y viceversa.

Finalmente el último objetivo secundario responde al capítulo cuatro que tiene que ver con la descripción de la empresa en cuestión. Dicha descripción abarca las actividades y servicios de *IguanaFix* como así también la estructura organizacional. Además de realiza un análisis F.O.D.A. que establece la posición competitiva y la tendencia a futuro. Posteriormente se hace un detalle de las características, cartera y mercados de los productos y servicios que comercializan.

Una vez recabada y analizada la información que se indica en el párrafo anterior, se procede a la elaboración de un diagnóstico cultural de la organización que abarca también cuestiones referidas a la imagen de la marca. Para poder desarrollar esto último se realizan actividades de campo consistentes en entrevistas semi estructuradas a diferentes referentes de la organización y además observación de productos audiovisuales que se identifican con la empresa, como así también comentarios en redes sociales.

Con el desarrollo de este capítulo, se empieza a esbozar la conclusión final del PG ya que se desprenden elementos de lo que es el diagnóstico de la cultura e imagen de marca. En este sentido, se puede decir que se trata de una imagen que presenta elementos contradictorios. Por un lado se posiciona como joven, innovadora y flexible ya que tan solo tiene cuatro años en el mercado y se desarrolla brindando un servicio con características innovadoras en un mercado tradicional. Además, se orienta principalmente a un público

joven afecto a utilizar continuamente las redes sociales o cualquier otro medio de internet para realizar sus búsquedas de servicios y productos como así también para obtener recomendaciones sobre estos últimos y también expresas sus experiencias. A pesar de estas características, la organización presenta aspectos asociados al desarrollo y fundación de una empresa tradicional típica de un emprendedor exitoso que intenta bajar su visión de las cosas a las generalidades de las actividades de la organización. Dicho de otra forma la imagen de la empresa queda íntimamente vinculada con la figura de sus fundadores, especialmente con la de uno de ellos. El inconveniente menor de esto radica en el hecho de que, si la empresa pretende seguir ampliando sus actividades y servicios, la heterogeneidad de los públicos implica la necesidad de una imagen de marca que conviva con los intereses de estos últimos tal como se expresa en el capítulo uno del presente PG y se resumen más arriba en esta misma conclusión. Además, el aspecto más grave de este diagnóstico es que la imagen personal de los fundadores, como así también sus motivaciones empresariales no conviven ni se identifican con la de los públicos con los cuales se vincula la empresa principalmente la de los proveedores de servicios. Este inconveniente que se explica en el capítulo cuatro es un factor crítico que se intenta resolver con el plan de relaciones públicas que se expone a continuación.

Otro inconveniente se relaciona con los numerosos comentarios negativos existentes en redes sociales que afectan directamente al principal público al cual se dirige la empresa caracterizada por utilizar dichas redes para la búsqueda de productos o servicios y recomendaciones sobre estos últimos.

Además, se menciona el problema de las fallas de comunicación interna en relación a los presupuestos que se confeccionan junto al cliente pero que después no terminan adecuándose a la necesidad de este último.

A partir de lo anterior, se elabora el plan de desarrollo profesional en el área de relaciones públicas que a su vez responde al interrogante y al objetivo principal del presente PG a

saber; ¿De qué manera se puede implementar un programa de relaciones públicas que impacte en la cultura organizacional de la *startup IguanaFix* en 2018? Diseñar un programa de relaciones públicas de la empresa *IguanaFix* que busque realizar las modificaciones necesarias en la cultura organizacional surgidas a partir de su diagnóstico con el fin de lograr su desarrollo estratégico.

Respondiendo al interrogante y al objetivo principal, lo primero que se puede decir es que la implementación de un programa de relaciones públicas que aborde cuestiones de cultura organizacional debe ser implementada de manera paulatina ya que de lo contrario implicaría un choque con la cultura organizacional imperante. Por ende no se podría llevar a cabo. Además es necesario detectar los elementos humanos o materiales tangibles o intangibles que puedan constituir un obstáculo para los cambios que se desean implementar o por el contrario conductores positivos para estos cambios. Sobre estos aspectos, el plan que se implementa en este PG sobre *IguanaFix* identifica como factores que podrían obstaculizar los cambios que se desean llevar a cabo a los propios fundadores de la organización. Esto es así porque, tal como se explica en el capítulo cinco dicha empresa se construye como un anhelo personal, principalmente de uno de los fundadores. De esta manera, numerosos elementos tangibles e intangibles, mucho de ellos existentes en redes sociales asocian a la organización con el perfil personal y profesional del fundador. Una persona desarrollada académicamente en *Harvard* y perteneciente a la clase alta de la Ciudad de Buenos Aires. La desvinculación de esta imagen personal con la de la organización responde a uno de los pilares fundamentales de las relaciones públicas que tiene que ver con armonizar los intereses de la organización con la de todos los públicos. Es decir construir una imagen que sea más cordial con las características de los diferentes elementos claves de la organización; empleados, proveedores y clientes. En este mismo sentido se trabaja bajo el programa *Iguana En Tu Barrio* para acercar la empresa a las necesidades vecinales de aquellos que en definitiva constituyen su principal cartera de clientes. Esto también implica la gestión de la marca con el objetivo de generar

valor en la misma para con los públicos de la organización. Al respecto cabe destacar que del diagnóstico que se realiza, se desprende que la imagen de marca actual no se identifica necesariamente con ningún aspecto que haga a los servicios de la empresa y las necesidades de sus clientes, proveedores o empleados. Al implementar las actividades que se proponen en el capítulo cinco lo que se busca es crear esta identificación a través de una gestión de marca que logra asociarse con las necesidades de sus clientes.

En este sentido la implementación de la figura del *Community Manager* busca también disminuir el impacto negativo de los comentarios críticos como así también resaltar los aspectos positivos y el conjunto de actividades que se proponen previamente. De esta forma, concretamente la respuesta al interrogante que se formula a partir de la experiencia del caso de estudio del presente PG, parte de la necesidad de realizar un diagnóstico certero sobre el aspecto de la cultura e imagen de marca como primera medida. Factor clave para una implementación de programa de relaciones públicas exitoso. En segunda instancia la propuesta que se plantea y que apunta a realizar cambios debe tener un sentido gradual. Es decir que no impacte profundamente con los valores históricos de la organización en cuestión. En tercer lugar, es preciso relacionar el plan en general con actividades específicas que a su vez tengan objetivos específicos y que se estén ordenados cronológicamente siendo coherentes con la estrategia general de las relaciones públicas. En cuarto lugar, es necesario marcar los recursos ya sean materiales o humanos como así también los tiempos de ejecución para cada actividad. Finalmente identificar los factores críticos que podrían obstaculizar el desarrollo y los posibles cambios necesarios a realizar en caso que no se puedan alcanzar las metas establecidas.

Cumplimentado los objetivos específicos, principal y el interrogante de investigación, cabe decir que el principal logro en la realización del trabajo tiene que ver con la posibilidad de adquirir herramientas profesionales realistas. Es decir que pueden implementarse en el marco de una organización preexistente como es *IguanaFix* y que no implican grandes

inversiones de dinero. Esto último es así, ya que el total de las acciones se realiza con personal existente en la organización, sin realizar inversiones publicitarias o campañas de comunicación como comúnmente se suele establecer en los programas de relaciones públicas. En este caso se plantea una propuesta factible de ser realizada con un costo de inversión nulo a partir de un diagnóstico real que apunta a resolver problemas concretos. Estableciendo metas específicas en cuanto a recursos y tiempo de ejecución. Es por ello que se considera que el plan de relaciones públicas que se presenta en este PG traspasa los objetivos netamente académicos de la realización del mismo para adentrarse en ámbitos profesionales de la carrera.

El presente PG cumple cuanto al diseño de un plan de relaciones públicas ya que aborda todos los aspectos de este último. Identifica y diagnóstica las características de la cultura organizacional y la imagen de marca de la empresa y luego gestiona un plan estratégico para disminuir o eliminar el impacto de los aspectos negativos como así también fortalecer el de los positivos. En un marco amplio de públicos que consiste en empleados, vecinos, comunidad, gobierno, accionistas, proveedores, clientes de la propia empresa que constituye el caso de estudio.

Lista de Referencias Bibliográficas

- Aaker, D – Joachimsthaler, E. (2001) Liderazgo de marca (1era ed.). (1era ed.)
Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica, S.A.
- Aaker, D. (2005) Estrategia de la cartera de marcas (2da ed.) Barcelona: Deusto
S.A. Ediciones
- Abratt, K (1989). La identidad organizacional y su influencia en la imagen: una reflexión
teórica. Bogotá: Fundación Universitaria Konrad Lorenz
- Albert, S y Whetten, D. A (1985). Organizational Identity. Disponible en :
[http://www.scirp.org/\(S\(i43dyn45teexjx455qlt3d2q\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=748084](http://www.scirp.org/(S(i43dyn45teexjx455qlt3d2q))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=748084) Recuperado el 1/10/2018
- Alles, M (2007). Comportamiento organizacional : Cómo lograr un cambio cultural a
través de Gestión por competencias. Buenos Aires: Ediciones Granic
Barcelona: Deusto S.A. Ediciones.
- Bernays, E (2010). Introducción a las relaciones públicas. Disponible en:
<http://bibliotecadigital.uca.edu.ar/greenstone/cgi-bin/library.cgi?a=d&c=libros&d=bernays-inventor-relaciones-publicas>
Recuperado el 1/10/2018
- Blank, S y Dorf, B (2013). *El manual del emprendedor*. Recuperado 10/09/2017. Disponible
en:
https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/48655470/27444_El_manual_del_emprendedor.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1510944688&Signature=Ejz%2F8vTDS3aGNFooWMEiJrcFLtE%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DEl_manual_del_emprendedor.pdf
- Broom, G.M. (2001). Manual de relaciones públicas eficaces. Buenos Aires: Grupo
Planeta
- Casanueva, L y Garcia, M (2001). *Definiciones y diferencias entre empresa y organización*.
Disponible en: <http://www.redalyc.org/html/174/17429940004/> Recuperado
3/11/2017
- Costa, J. (2004) La imagen de marca. Un fenómeno social. Barcelona: Paidós Ibérica,
- Cutlip, S.M. (2001). Manual de relaciones públicas eficaces. Buenos Aires: Grupo
Planeta
- Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos. México: Editorial
McgrawHill.
- Esparcia, A (2010). Introducción a las relaciones públicas. Disponible en:
- Fleitman, J (2000). Evaluación integral para implantar modelos de calidad. Recuperado
5/10/2017. Disponible en: [https://books.google.com.ar/books?hl=es&lr=&id=j-B7FE7eWAYC&oi=fnd&pg=PA28&dq=Fleitman+\(2000\)&ots=0mUzramAH-&sig=rJdsEU_MKOcWqCi9cXf-RKvXzRs#v=onepage&q=Fleitman%20\(2000\)&f=false](https://books.google.com.ar/books?hl=es&lr=&id=j-B7FE7eWAYC&oi=fnd&pg=PA28&dq=Fleitman+(2000)&ots=0mUzramAH-&sig=rJdsEU_MKOcWqCi9cXf-RKvXzRs#v=onepage&q=Fleitman%20(2000)&f=false)

- Vivanco Florido, J y Zesathy, R (2012). Los tipos de cultura organizacional y el rendimiento de las pymes en aguas calientes. México DF. XVII Congreso internacional de contaduría administración e informática.
- Fombrun, C.J y Shanley, M (1990). *What's in a Name? Reputation Buildin and Corporate Strategy*. Nueva York: Academy of Management
- Fombrun, C.J y Shanley, M (1990). *What's in a Name? Reputation Buildin and Corporate Strategy*. Nueva York: Academy of Management
- Garcia, C (2015). *¿Qué es una organización?*. Recuperado el 1/10/2017. Disponible en: <http://roa.uveg.edu.mx/repositorio/licenciatura2015/226/Quesunaorganizacin.pdf>
- Garza, J. G. (2000). *Administración contemporánea*. Disponible en: <http://ceomediacomunication.com/Libros/Administracioncontemporanea.pdf>
Recuperado 15/11/2017
- Garza, J. G. (2000). *Administración contemporánea*. Recuperado 15/11/2017. Disponible en: <http://ceomediacomunication.com/Libros/Administracioncontemporanea.pdf>
- Halcon, J (2015). *Instrumentos y mecanismos de financiación para startups*. Recuperado 10/10/2017. Disponible en: https://idus.us.es/xmlui/bitstream/handle/11441/46462/file_1.pdf?sequence=1
<http://bibliotecadigital.uca.edu.ar/greenstone/cgi-bin/library.cgi?a=d&c=libros&dbernays-inventor-relaciones-publicas> Recuperado el 1/10/2018
- Keller, K (1993). *Administración estratégica de marca*. DF. Prentice Hall México
- Knight, R y Cavusgil, T (2005). *Startup*. Recuperado 5/10/2017. Disponible en: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263237312000023>
- Kotler, P (1980). *Dirección de Mercadotecnia: Análisis, planeación, implementación y control*. Disponible en: http://blogs.fad.unam.mx/assinatura/claudia_mena/wp-content/uploads/2015/08/merca.pdf. Recuperado 25/09/2017
- Kotler, P (1999) *El marketing según Kotler: Como crear, ganar y dominar mercados*
- Kotler, P (1999). *Dirección de Marketing*. Disponible en: <http://cedei.com.ar/wp-content/uploads/2014/12/Kotler-Direccion-de-Marketing-Tomo-1.pdf> Recuperado 26/09/2017.
- Kotler, P (2002) *Dirección de marketing. Conceptos esenciales*. México: Pearson educación.
- Lewi, G (2007). *Branding management: la marque, de l'idée à l'action*. Paris: Pearson Education Francia.
- Maristany, J (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Londres: Pearson Educación
- Oliva, E y Prieto, L (2015). *La identidad organizacional y su influencia en la imagen: un reflexion teórica*. Disponible en: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X15000178>
Recuperado el 1/10/2018

- Pineda, M (2015). *Startup: tendencias en América Latina y su potencialidad para el crecimiento empresarial*. Recuperado 09/11/2017 Disponible en: <http://revistas.ugca.edu.co/index.php/contexto/article/view/416>.
- Porter, M. (1992). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales de la competencia*. Buenos Aires: Rei Argentina
- Reccia, M. (2016). *Emprender con impacto*. [Youtube]. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=v5xJ8BIKxFU>
- Robbins, S (2004). *Comportamiento organizacional*. Londres: Pearson Educación
- Romero, R (2014). *Marketing*. Recuperado 01/11/2017. Disponible en: http://webquest.carm.es/majwq/public/files/files_user/gerardobernabe/definicion_de_empresa.pdf
S.A.
- Sampieri, R (1997). *Metodología de la investigación*. Df: MCGRAW-HILL
- Sanchez Herrera, J (2009). *Imagen corporativa. Influencia en la gestión empresarial*. Barcelona: ESIC. Business and marketing school
- Schein, E. H. (2005). *Organizational culture 1988^a*. Cfr. Rodríguez, D., En *Gestión organizacional: Elementos para su estudio*. Santiago de Chile: Universidad Católica de Chile.
- Thompson, I (2010). *Definición de empresa*. Disponible en: http://webquest.carm.es/majwq/public/files/files_user/gerardobernabe/definicion_de_empresa.pdf. Recuperado 02/11/2017
- Vercic, D (2007). *Public relations and the development of the principle of separation of advertising and journalistic media programmes in Germany*. Londres: Routledge
- Villafañe, J. (1993). *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid: ediciones pirámides S.A
- Wilensky, A (1998). *La promesa de la marca*. Buenos Aires: Temas Grupo
- Zuani, S (2003). *Tipos de empresa*. Recuperado 11/11/2017. Disponible en: <https://www.promonegocios.net/empresa/tipos-empresa.html>

Bibliografía

- Aaker, D – Joachimsthaler, E. (2001) Liderazgo de marca (1era ed.).
Barcelona: Deusto S.A. Ediciones.
- Aaker, D. (2005) Estrategia de la cartera de marcas (2da ed.) Barcelona: Deusto S.A. Ediciones
- Abratt, K (1989). La identidad organizacional y su influencia en la imagen: una reflexión teórica. Bogotá: Fundación Universitaria Konrad Lorenz
- Albert, S y Whetten, D. A (1985). Organizational Identity. Disponible en : [http://www.scirp.org/\(S\(i43dyn45teexjx455qlt3d2q\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=748084](http://www.scirp.org/(S(i43dyn45teexjx455qlt3d2q))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=748084) Recuperado el 1/10/2018
- Alles, M (2007). Comportamiento organizacional : Cómo lograr un cambio cultural a través de Gestión por competencias. Buenos Aires: Ediciones Granica
- Álvarez, C (2005). Una aproximación al concepto de cultura organizacional. Bogotá: Univ. Psychol. Bogotá.
- Alvarado Muñoz, O y Monroy Del Castillo, R (2001). Cultura organizacional en una empresa propiedad de sus trabajadores. Disponible en: <http://www.redalyc.org/html/205/20531182011/> Recuperado el 1/10/2018
- Bernays, E (2010). Introducción a las relaciones públicas. Disponible en: <http://bibliotecadigital.uca.edu.ar/greenstone/cgi-bin/library.cgi?a=d&c=libros&d=bernays-inventor-relaciones-publicas> Recuperado el 1/10/2018
- Blank, S y Dorf, B (2013). El manual del emprendedor. Buenos Aires: Ediciones gestión 2000.
- Buil, I.; Martínez, E.; De Chernatony, L (2010): Medición del valor de marca desde un enfoque formativo. Disponible en: <http://www.redalyc.org/html/2743/274320134008/> Recuperado 29/09/2017
- Broom, G.M. (2001). Manual de relaciones públicas eficaces. Buenos Aires: Grupo Planeta
- Capriotti, P. (1999). Planificación estratégica de la imagen corporativa. Barcelona. Ariel
- Capriotti, P. (2009). Branding Corporativo: Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa. Santiago, Chile.
- Capriotti, P. (1998). Capacitación y Desarrollo: La comunicación interna. Buenos Aires
- Casanueva, L y Garcia, M (2001). Definciones y diferencias entre empresa y organización. Recuperado 3/11/2017. Disponible en: <http://www.redalyc.org/html/174/17429940004/>
- Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos. México: Editorial McgrawHill.
- Costa, J. (2003). Imagen Corporativa en el siglo XXI. Buenos Aires: La Crujía.

- Costa, J. (2004) La imagen de marca. Un fenómeno social. Barcelona: Paidós Ibérica, S.A.
- Cutlip, S.M. (2001). Manual de relaciones públicas eficaces. Buenos Aires: Grupo Planeta
- Davis, M (2002). La marca. Máximo valor de su empresa. Londres: Pearson Educación
- Del Río Lanza, A.B (2002). El valor de marca: perspectivas de análisis y criterios de estimación. Disponible en: <https://addi.ehu.es/handle/10810/6997>. Recuperado 15/09/2017
- Esparcia, A (2010). Introducción a las relaciones públicas. Disponible en: <http://bibliotecadigital.uca.edu.ar/greenstone/cgi-bin/library.cgi?a=d&c=libros&dbernays-inventor-relaciones-publicas> Recuperado el 1/10/2018
- Estrada, J (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004 Recuperado 26/09/2019
- Ferrari, M. y Franca, F. (2011). Relaciones publicas, Naturaleza, función y gestión en las organizaciones contemporáneas. Buenos Aires: La Crujía.
- Fleitman, J (2000). Evaluación integral para implantar modelos de calidad. DF: Pax México.
- Vivanco Florido, J y Zesathy, R (2012). Los tipos de cultura organizacional y el rendimiento de las pymes en aguas calientes. México DF. XVII Congreso internacional de contaduría administración e informática.
- Fombrun, C.J y Shanley, M (1990). What's in a Name? Reputation Buildin and Corporate Strategy. Nueva York: Academy of Management
- Garcia, C (2015). ¿Qué es una organización?. Recuperado el 1/10/2017. Disponible en: <http://roa.uveg.edu.mx/repositorio/licenciatura2015/226/Quesunaorganizaci.pdf>
- Garza, J. G. (2000). Administración contemporánea. Disponible en: <http://ceomediacomunication.com/Libros/Administracioncontemporanea.pdf> Recuperado 15/11/2017
- Grunig, J., Hunt T. (2000). Dirección de Relaciones Públicas. Barcelona. Edición adaptada por Jordi Xifra: Gestión 2000
- Halcon, J (2015). Instrumentos y mecanismos de financiación para startups. Recuperado 10/10/2017. Disponible en: https://idus.us.es/xmlui/bitstream/handle/11441/46462/file_1.pdf?sequence=1

- Keller, K (1993). Administración estratégica de marca. DF. Prentice Hall México
- Knight, R y Cavusgil, T (2005). Startup. Recuperado 5/10/2017. Disponible en: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263237312000023>
- Kotler, P (1980). Dirección de Mercadotecnia: Análisis, planeación, implementación y control. Disponible en: http://blogs.fad.unam.mx/assignatura/claudia_mena/wp-content/uploads/2015/08/merca.pdf. Recuperado 25/09/2017
- Kotler, P (1999) El marketing según Kotler: Como crear, ganar y dominar mercados (1era ed.) Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica, S.A.
- Kotler, P (1999). Dirección de Marketing. Disponible en: <http://cedei.com.ar/wp-content/uploads/2014/12/Kotler-Direccion-de-Marketing-Tomo-1.pdf> Recuperado 26/09/2017.
- Kotler, P (2002) Dirección de marketing. Conceptos esenciales. México: Pearson educación.
- Kotler, P. (1993). Dirección de la Mercadotecnia. Análisis, planeación, implementación y control. México D.F.: Pearson Prentice Hall Hispanoamericana.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (1996). Mercadotecnia. México D.F.: Pearson Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2007) Marketing versión para Latinoamérica (11va. ed). México: Editorial Pearson Addison-Wesley
- Lewi, G (2007). Branding management: la marque, de l'idée à l'action. Paris: Pearson Education Francia.
- Amado Suarez, A y Castro Zuñeda, C. (1999). Comunicaciones Públicas: El modelo de la Comunicación integrada. Buenos Aires: Grupo Editorial.
- Maristany, J (2000). Administración de Recursos Humanos. Londres: Pearson Educación
- Montoya, D. M. (2015) Startups: tendencias en América Latina y su potencialidad para el crecimiento empresarial. Disponible en: <http://revistas.ugca.edu.co/index.php/contexto/article/view/416/918>. Recuperado 29/09/2017
- Noguero, A. (1995). La función social de las relaciones públicas: historia, teoría y marco legal. Barcelona: EUB-ESRP.
- Oliva, E y Prieto, L (2015). La identidad organizacional y su influencia en la imagen: un reflexión teórica. Disponible en: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X15000178> Recuperado el 1/10/2018

- Pineda, M (2015). Startup: tendencias en América Latina y su potencialidad para el crecimiento empresarial. Recuperado 09/11/2017 Disponible en: <http://revistas.ugca.edu.co/index.php/contexto/article/view/416>.
- Porter, M. (1992). Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales de la competencia. Buenos Aires: Rei Argentina
- Reccia, M. (2016). Emprender con impacto. [Youtube]. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=v5xJ8BIKxFU>
- Ríos Szalay, J. (2006). Relaciones Públicas. Su Administración en las Organizaciones. México D.F.: Editorial Trillas.
- Ritter, M. (2008). Cultura organizacional. Buenos Aires: La Crujía.
- Robbins, S (2004). Comportamiento organizacional. Londres: Pearson Educación
- Romero, R (2014). Marketing. Disponible en: http://webquest.carm.es/majwq/public/files/files_user/gerardobernabe/definicion_e_empresa.pdf Recuperado 01/11/2017
- Russo, J. M. (2008). Relaciones Públicas, mitos y verdades. Facultad de Diseño y Comunicación. Buenos Aires: Universidad de Palermo.
- Sampieri, R (1997). Metodología de la investigación. Df: MCGRAW-HILL
- Scheinsohn, D. (1997). Más allá de la imagen corporativa: como crear valor a través de la Comunicación Estratégica. Buenos Aires: Macchi.
- Scheinsohn, D. (2011). Comunicación Estratégica: La opinión pública y el proceso comunicacional. Buenos Aires. Primera Edición: Granica
- Scheinsohn, D. (2011). Comunicación Estratégica: La opinión pública y el proceso comunicacional. Buenos Aires. Primera Edición: Granica
- Scheinsohn, D. (1997). Más allá de la imagen corporativa: como crear valor a través de la Comunicación Estratégica. Buenos Aires: Macchi.
- Schvarstein, L (2007). Cultura Organizacional. Disponible en: perio.unlp.edu.ar/tpm/textos/cultura.doc. Recuperado 29/09/2017
- Thompson, I (2010). Definición de empresa. Disponible en: http://webquest.carm.es/majwq/public/files/files_user/gerardobernabe/definicion_d_e_empresa.pdf. Recuperado 02/11/2017
- Sanchez Herrera, J (2009). Imagen corporativa. Influencia en la gestión empresarial. Barcelona: ESIC. Business and marketing school

- Schein, E. H. (2005). Organizational culture 1988^a. Cfr. Rodríguez, D., En Gestión organizacional: Elementos para su estudio. Santiago de Chile: Universidad Católica de Chile.
- Schivenato, I (1983). Administración de Recursos Humanos. Nueva York: McGraw-Hill
- Van Riel, C. (1997). Comunicación Corporativa. Madrid: Prentice Hall
- Vercic, D (2007). Public relations and the development of the principle of separation of advertising and journalistic media programmes in Germany. Londres: Routledge
- Villafañe, J. (1993). Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas. Madrid: ediciones pirámides S.A
- Villafañe, J. (1998). Imagen positiva. Madrid: Piramide.
- Villafuerte, M (2010). El concepto de valor de marca aplicado a los signos de calidad con indicación geográfica. Disponible en:
http://www.usfx.bo/nueva/vicerrectorado/citas/TECNOLOGICAS_20/Industrias_d_la_alimentacion/53.pdf. Recuperado 29/09/2017
- Villarejo Ramos, Á. F (2002). Modelos multidimensionales para la medición del valor Marca. Disponible en <https://idus.us.es/xmlui/handle/11441/32792>. Recuperado 29/09/2017
- Viteri Alarcón, M. G. (2009). Rediseño y reposicionamiento de una marca. Facultad de Diseño y Comunicación. Buenos Aires: Universidad de Palermo.
- Wilensky, A (1998). La promesa de la marca. Buenos Aires: Temas Grupo
- Zuani, S (2003). Tipos de empresa. Recuperado 11/11/2017. Disponible en:
<https://www.promonegocios.net/empresa/tipos-empresa.html>