

PROYECTO DE GRADUACION
Trabajo Final de Grado

Un nuevo estilo de comunicar imagen e identidad
Consultora de imagen e identidad corporativa para Pymes de Lima

Ana Lucia Guerin
Cuerpo B del PG
11/12/2012
Licenciatura en Negocios de Diseño y Comunicación
Proyecto Profesional
Empresas y Marcas

Índice

Introducción	4
Capítulo 1. La consultoría	9
1.1 ¿Qué es una consultora?	9
1.2 Breve historia del surgimiento de las consultoras	14
1.3 Tipo de consultoras	16
1.4 Actividades de una consultora	19
1.5 Rasgos particulares de la consultoría	22
1.6 ¿Por qué se emplea la consultoría?	24
1.7 ¿Qué es un consultor?	26
1.7.1 ¿Por qué contratarlo?	27
1.7.2 Habilidades	30
1.7.3 Relación consultor – cliente	31
Capítulo 2. Identidad e Imagen corporativa	34
2.1 Imagen e Identidad Corporativa	35
2.1.1 Identidad corporativa	35
2.1.2 Imagen corporativa	39
2.2 Construcción de la imagen e identidad corporativa	44
2.2.1 Elementos tangibles	45
2.2.2 Elementos intangibles	47
2.3 Ambiente Laboral y Clima Laboral	49
2.3.1 Aspectos importantes que afectan el clima laboral	52
Capítulo 3. Cliente	55
3.1 ¿Qué es una empresa o una organización?	55
3.2 Historia de las empresas	57

3.3	Tipos de empresas	61
3.4	El caso de las Pymes	62
3.4.1	Relevancia y Características	63
3.4.2	El papel de las Pymes en el desarrollo económico y social	64
3.4.3	Las Pymes en el Perú	66
	Capítulo 4 - Competencia en Lima.	68
4.1	Competencia directa: Las consultoras ubicadas en Lima	68
4.1.1	Consultoras existentes hoy en Lima	71
4.2	Competencia indirecta	72
4.2.1	Agencias de publicidad existentes hoy en Lima	74
	Capítulo 5 – Desarrollo de Innova Consulting	78
5.1	Definición del proyecto	78
5.2	Definición de áreas	78
5.2.1	Área uno: Asesoramiento	79
5.2.2	Área dos: Capacitación	83
5.2.3	Área tres: Investigación	86
5.3	Valor diferencial	87
5.4	Necesidades a responder	89
	Conclusiones	90
	Lista de Referencias Bibliográficas	95
	Bibliografía	97

Introducción

Crecimiento y posicionamiento son actualmente algunos de los temas de que se discuten en todas las organizaciones a nivel mundial. Preguntas como ¿cómo nos ven nuestros clientes? Y ¿Cuál es el ADN de la marca? Son interrogantes que lideran las inquietudes a debatir en las reuniones de toda empresa, especialmente en las pequeñas y medianas, puesto que son las que llevan el desafío en el *market share*.

El problema que se observa en el escenario actual, a nivel mundial, es el bajo crecimiento de la mayoría de las organizaciones o su posible desaparición. Esta dificultad en el nivel de crecimiento es debido a que existe una discordancia entre la percepción del consumidor con respecto a la empresa y cómo cree la empresa que es percibida por los consumidores y el mercado en general. Traduciéndose a un retroceso de la organización y un posicionamiento insatisfactorio, erróneo e incoherente en la relación a lo que la marca quiere representar.

La fuente de todos estos problemas que frenan el correcto crecimiento de toda compañía es la imagen e identidad que definen la marca en sí, debido a que se encuentran incorrectamente expresadas o con falta de claridad. Esta situación conlleva un problema mayor que depende de estos conceptos, el lugar que ocupará la marca en la mente del consumidor.

Si estos conceptos no son claros o son inexistentes en la formación de la organización, estos pueden llevar a la destrucción misma, pues una organización sin identidad no puede sostenerse.

Este proyecto profesional propone la creación de una consultora de imagen e identidad corporativa que se ocupe del problema actual y asesore a las organizaciones a lograr los objetivos concernientes a este tema. El asesoramiento a pequeñas y medianas empresas en Lima, Perú, es el principal objetivo y el primer perímetro que se establece para el comienzo del proyecto, esperando crecer progresivamente de acuerdo al mercado.

El área temática en la que se basará este proyecto principalmente será el Marketing y la Publicidad, utilizando todos sus criterios en una consultora de imagen e identidad corporativa que brinde asesoría en el ámbito de imagen, siendo ésta el proyecto en sí. Por otro lado, la línea temática que seguirá el proyecto es Empresas y Marcas, investigando en profundidad el concepto de consultora, identidad, ambiente laboral, etc. Ya que al crearla éstos conceptos deben ser sus fundamentos para que se sostenga en el tiempo. El estudio en general de las consultoras será el centro de la investigación con el objeto de obtener los puntos importantes y adecuados a desarrollar en el proyecto.

Hoy en día, el problema que da paso a la oportunidad que tomó este proyecto es la existencia de consultoras que intentan asesorar en estos temas, cometiendo errores al desarrollar sellos identificatorios muy similares entre las organizaciones que asesoran. Estas consultoras se apoyan en agencias de publicidad con el fin de obtener la parte creativa en el desarrollo de las identidades que trabajan, no profundizando adecuadamente por parte de ambos lados y simplemente basándose en la información brindada por el cliente, sin tener claro el concepto de la propia marca. A partir de eso se crea una nueva imagen.

Lo dicho anteriormente, genera un desconocimiento de la totalidad de la empresa con el resultado de generar identidades similares entre los diversos clientes, pues es un error

que tiende a ocurrir al no contar con un estudio y análisis exhaustivo de la organización en cuestión.

La oportunidad que toma este proyecto a partir de las falencias que muestra este mercado, es desarrollar identidades corporativas de pequeñas y medianas empresas estudiándolas en su totalidad y obteniendo por resultado una caracterización según sus propios conceptos de organización, logrando que cada identidad tenga su propia impronta y ésta logre integrarse en el ADN de cada marca evitando así que se desvanezca en el tiempo.

Para la elaboración de esta consultora se toma como referencia otros proyectos que se interesaron en temas de identidad, consultoría, ambiente laboral, pequeñas y medianas empresas, entre otros para sus propios temas de interés. Entre estos encontramos a Sabrina Palmitessa con su ensayo *Gestión de crisis en Pymes* basado en una inversión en la imagen corporativa, donde se plasma el modo en que las empresas reaccionan frente a una crisis, la forma en que las enfrentan y el modo en que operan cuando se encuentra instalada, María Paz Gómez con su proyecto *Relaciones Públicas, identidad y experiencias* donde se ve la relación que hay entre el concepto de Relaciones Públicas con el tema de fortalecer la marca, con ayuda de la identidad y finalmente el ensayo de Ana Belén Frías con *El poder de la comunicación interna* que tiene como objetivo conocer cuáles son los aportes que brindan las Relaciones Públicas en el gerenciamiento de la comunicación interna.

El proyecto se desarrolla en cinco capítulos donde cada uno tiene un objetivo diferente, basándose en otros autores que en algún momento abordaron estos temas, como son Soriano, Block, Cohen, Costa y Aprile, entre otros.

En el capítulo uno, se analiza el concepto de consultora, su historia y sus características con el objeto de saber cómo funciona y las partes que la componen para poder tener una visión de cómo llevarla a cabo desde el punto de partida de un emprendimiento. Este capítulo representa el bosquejo del plano de los cimientos de la consultora, el cómo se planeará el trabajo de levantarla.

En el capítulo dos se profundiza el concepto de identidad, a qué se refiere y por qué es tan importante en la actualidad. Aquí se tocarán temas como imagen, identidad y ambiente laboral, que son los que se deben tener en cuenta para la creación de una identidad corporativa, siendo el norte de la investigación el encontrar la coherencia entre el discurso fuera de la empresa y el *in company*. Se debe tener en cuenta que son los empleados de una organización los que reflejan su identidad y viven con ella todos los días que trabajan, por lo tanto el tener un buen ambiente laboral ayuda a que la identidad corporativa se valore aún más y se complemente con lo que muestra la organización al mercado. Este capítulo representa los pilares que sostendrán el proyecto una vez que se implemente

En el capítulo tres se analizará quién es el cliente de una consultora, tanto personas individuales como organizaciones, estudiando sus distintas tipologías y sus características. De igual manera se enfocará en las pequeñas y medianas empresas dando a conocer su relevancia, las características y como fueron desarrollándose en el Perú, lugar donde se realizará el proyecto. Este capítulo es el *link* con el mercado, que proveerá la información de cómo llegar a los futuros clientes potenciales.

En el capítulo cuatro estudiará la competencia en Lima, tanto consultoras como agencias de publicidad con una mirada generalizada, pues son los principales tópicos en el *market*

share del que el proyecto quiere sacar una oportunidad y entender su funcionamiento. Con el objeto de entender el funcionamiento de una consultora es importante analizar los referentes existentes. Este capítulo establece la estrategia con que el proyecto mira hacia fuera y se autoanaliza.

En el capítulo cinco y a modo de cierre se presentará el nuevo concepto de consultora de imagen e identidad como el proyecto a realizar oficialmente. Se explicará su funcionamiento, organización, las áreas y los servicios que brindará. En este capítulo se presenta el prototipo en sí con todos sus detalles.

Finalmente se dará a conocer las conclusiones de toda la investigación donde se estará al tanto sobre si la nueva consultora podría ser adecuada para asesorar a las Pymes y si persigue los conceptos adecuados para su formación. Seguidamente se presenta la lista de referencias bibliográficas al igual que la bibliografía.

Capítulo 1 – La consultoría

1 ¿Qué es una consultora?

¿Qué es una consultora realmente? ¿Cómo surgieron? ¿Cuáles son sus actividades? son algunas de las interrogantes que mueven el concepto de una consultora, su historia y características, además de otros conceptos importantes para entenderla en profundidad.

La existencia de las consultoras ha sido primordial para el asesoramiento de las empresas en la sociedad moderna, tanto personas individuales como organizaciones o empresas han buscado la ayuda de algún profesional en el área según su necesidad puntual.

El concepto de consultoría tiene diversos significados y cuando se intenta definir en el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, se da una vaga definición que la describe como “la actividad del consultor o el despacho o local donde trabaja el consultor”. A raíz de esto se ve necesario buscar el significado de consultor para poder hacer una mejor interpretación del significado de consultoría, y éste se define como “persona experta en una materia sobre la que asesora profesionalmente”. (RAE, 2012). A partir de esto se puede interpretar que una consultora es el lugar físico donde una persona puede ir a buscar asesoría sobre un tema en particular. Sin embargo se hace necesario buscar otras fuentes que puedan aportar otras definiciones para completar el significado de este concepto.

Por ejemplo, el Instituto de Consultores de la Empresa del Reino Unido (1998) define la consultoría de empresas como:

Servicio prestado por una persona o personas independientes y calificadas, para la identificación e investigación de problemas relacionados con políticas,

organización, procedimientos y métodos; recomendación de medidas apropiadas y prestación de asistencia en la aplicación de dichas recomendaciones (Instituto de Consultores de la Empresa del Reino Unido, 1998, p. 7).

Por otro lado, Garzón (2005) la define como “servicio independiente, que se caracteriza por la imparcialidad del consultor, rasgo fundamental de su papel. Esta independencia significa, al mismo tiempo, una relación muy compleja con las organizaciones-clientes y con las personas que trabajan en ella” (Garzón, 2005, p. 141).

Otro de los grandes como Ribeiro Soriano (1998) define el concepto de consultoría como “la intervención planificada en una empresa con el objetivo de identificar los problemas existentes en su organización y de implantar las medidas que se consideren convenientes y adecuadas para su solución” (Ribeiro Soriano, 1998, p. 8).

De esta definición se destacan tres características básicas. La primera es la intervención planificada, que implica la existencia de un proyecto documental formal, aprobado tanto por el cliente como por el consultor, en el que se plasmen las fases de realización del trabajo, las responsabilidades de los participantes y su duración. La segunda es el objetivo de identificar problemas que existen e implantar medidas adecuadas. Es decir, que el consultor debe responsabilizarse no solamente del estudio, sino también de la puesta en marcha o implementación de soluciones. Y finalmente la última característica es implantar soluciones convenientes y adecuadas, lo que significa que las recomendaciones propuestas por el consultor deben estar en conformidad con el cliente y sus recursos materiales, humanos y económicos (Ribeiro Soriano, 1998)

De estas definiciones que se presentan anteriormente y que han sido analizadas por los grandes referentes de esta área a través de los años hasta la actualidad, se puede

establecer una gran definición y completa que enmarque y brinde los pilares fundamentales para construir el nuevo concepto de consultora que se propone en este proyecto. Por consiguiente se puede, más que definir, explicar de manera analítica y en su totalidad de manera exhaustiva que una consultora es:

El motor físico que de rienda a una idea intangible, clara y real que es perceptible en todos sus ámbitos. Ésta brinda un universo infinito de alternativas contenidas en un concepto de actividad asesora, ejecutada por un equipo profesional que gestiona, como el *key master*, y elabora un plan maestro que organiza a una entidad comercial. Cualquiera sea ésta (desde una sola persona hasta multinacionales con millones de empleados) en un ámbito que va más allá de lo que sea que tenga construido sólidamente la empresa.

Pues lo que hace una consultora es gestionar la *big idea* que está detrás de todo cliente de la consultora, haciéndose cargo de todas sus aristas políticas, organizacionales, de procedimientos y métodos. El objetivo principal es elaborar la imagen que distinguirá de una determinada manera y con un determinado tono y estilo a esa marca en particular en el mercado, siendo los espectadores tanto la competencia como todo consumidor, potencial cliente y activos e inactivos en la sociedad. Ellos son los ojos y miradas que desea captar la marca de una u otra forma, ya sea a través de su consumo o a través de convertirse en un referente aspiracional e inspiracional.

Todos estos temas son los que abarca una consultora que debe lograr infiltrarse en la marca hasta lo más profundo y de manera independiente. Lo que conlleva a una relación compleja, puesto que, desde afuera se debe llegar al núcleo del objeto de estudio, con el objetivo de elaborar una intervención planificada e imparcial que sea capaz de captar el espíritu de la entidad. Esto es necesario para sacar a flote a la empresa de manera

estratégica y con una mirada al futuro, teniendo controladas todas las variables que la afectarán una vez posicionada en el mercado como tal.

Esta relación no puede dejar de ser íntima entre la consultora y el cliente comercial. El cliente trata de abrirle las puertas a un ente extraño (la consultora) para que se interfiera en todos los rincones de ésta y capte las áreas problemáticas y los malos funcionamientos de este órgano. Esto permite a la consultora elaborar la estrategia de solución de las partes, cuidando la imagen que ya se encuentra expuesta (aunque sea de menor rango en el caso de un bajo perfil o una empresa muy nueva) y elaborar el cambio sutil, pero a la vez que cause impacto en el mercado con una declaración de existencia y competencia de ésta.

La imparcialidad de la consultora tiene en este papel una importancia preponderante. Se debe producir una relación de asociación con la compañía a asesorar, ser parte de ella para entenderla y poder captar su esencia. Lo que permite explotar lo mejor de ella y levantar las áreas que estén caídas y estén produciendo falencias en su funcionamiento integral.

La consultora, entonces, debe actuar como un jugador de ajedrez que ordena las piezas del tablero y establece un movimiento con la intención de una estrategia completa para toda la jugada. Esto quiere decir que la consultora no es quien crea las piezas, éstas ya las creó la empresa en sí, la consultora solo mueve las fichas para lograr los objetivos que ésta tiene y así alcanzar las metas que se propone a largo plazo.

Para dar existencia a la razón en sí de una consultora, ésta debe sustentarse en pilares de funcionamiento básicos que son los contenedores que la sostienen. Estos deben ser

contenidos en acciones reales, concretas y tangibles como la creación de un proyecto documental formal que se acepte por ambas partes, tanto el cliente como la consultora, aprobado en sus distintas fases de realización del trabajo acordado, responsabilidades de las partes involucradas y la duración de la asesoría en sí.

Luego de establecer el perímetro de acción de la consultora con todo lo que implica y fue aceptado por ambas partes, comienza la etapa de infiltración de la consultora para identificar los problemas que existen en la compañía y proponer las medidas adecuadas. Responsabilizándose la consultora de la investigación exhaustiva del cliente así como del plan de acción a seguir y su implementación y obtención de resultados medibles para la compañía, teniendo en cuenta los recursos disponibles materiales, humanos y económicos con los que ella esté de acuerdo a aportar a este propósito, así como la consultora necesite de ellos. Ambas partes deben estar de acuerdo, pues están estableciendo una relación comercial íntima que tendrá reacciones de parte de ambos a partir de ese momento en adelante hasta que se finalice la relación acordada.

Por consiguiente, la consultora tiene su razón de existencia como el reparador de conceptos en el mercado que permite que las empresas vayan pasando de una etapa a otra de mayor rango y mayor porcentaje representado en el *market share*, a través de sus propias capacidades y siendo fiel a su espíritu fundacional. Tal cual el trabajo de un asesor de imagen personal es sacar a flote la personalidad del cliente y ser fiel a su estilo gestionándolo de la mejor manera posible para que el resultado sea exitoso superficialmente y coherente interiormente, la consultora busca sacar a flote de la mejor manera la imagen e identidad de una empresa desde su núcleo siendo coherente con su entorno e interior, a través de sus servicios de asesoría, capacitación y auditoría. El resultado que busca medirse: la competitividad y desempeño de la organización

asesorada y su impacto y percepción en el mercado que le dará el posicionamiento ambicionado.

1.1 Breve historia del surgimiento de las consultoras

Como todo nuevo concepto de empresa, las consultoras debieron pasar por un largo proceso de formación y maduración para llegar a ser lo que son hoy, teniendo la importancia y la respuesta del mercado que tienen. La Asociación Española de empresas de Consultoría, AEC. (2008) toca esta temática y la expone de una manera muy completa, de la cual se analizan los eventos preponderantes a modo de tener una fuente de recopilación de su historia desde su auge hasta su apogeo.

Cuando se oye la palabra consultoría viene a la mente la imagen de una actividad actual y moderna, cuando en esencia éstas llevan mucho más tiempo siendo parte de la sociedad y su desarrollo comercial. Ya en la Edad Media era de uso común el término Consultor del Santo Oficio, que el diccionario de la RAE se define como: “Ministro de este Tribunal eclesiástico, que antiguamente asistía a las vistas y daba su parecer antes que el ordinario, y últimamente solo servía de suplente, en ausencias y enfermedades, a los abogados de los presos pobres”. (RAE, 2012)

Aunque esta descripción no es muy acorde con lo que actualmente se asocia a la imagen del consultor, sí marca ya una referencia al afirmar que daba su parecer, convirtiéndose en el primer indicio de esta disciplina, precediendo su verdadero auge y definiendo su esencia más pura y simple sin intervención aún. Esto marca una de las características que hasta hoy no solo se conservan en el papel de una consultora, si no que establece

uno de sus pilares fundamentales, sirviendo al propósito de los cimientos del proyecto a proponer.

Este sutil indicio de la existencia de la consultoría en la Edad Media no se quedó allí y durante la Revolución Industrial, a finales del siglo XIX, vuelve a aparecer en el contexto de la creciente complejidad de las grandes empresas industriales para su gestión a través de sus ejecutivos de ese entonces, desencadenando una inquietud y planteándose finalmente la necesidad de apoyarse en expertos externos que las asesoraran en esta función. (Asociación Española de Empresas de Consultoría, 2008)

De esta manera nace la primera Consultora moderna: *Griffin & Little, Chemical Engineers*, fundada en Boston en 1886 por Arthur D. Little y Roger Griffin, con el objetivo de prestar sus conocimientos y su soporte técnico para mejorar los productos y servicios de sus clientes manufactureros, como por ejemplo la industria del papel que fue uno de sus primeros clientes.

Esta empresa, pionera de la Consultoría de Gestión o *Management Consulting*, establece los principios del concepto de consultoría actual y precede a lo que sería su boom durante las décadas de 1980 y 1990, tanto en términos económicos como en la percepción y el reconocimiento sociocultural de su actividad. En ese período la consultoría se reconoce como la profesión de moda y su actividad se diversifica, especialmente desde las grandes firmas de auditoría, con profundos conocimientos del aspecto interno de sus clientes, lo que reduce al mínimo la barrera de entrada al negocio de los servicios de consultoría que iba en crecimiento.

Por otro lado, en Europa fueron los grandes procesos de adaptación a las necesidades derivadas de la llegada del año 2000 y del euro (sobre todo tecnológicas) los que contribuyen a formar entre la demanda la percepción de que las empresas de consultoría comenzaban a ser un mal necesario. Refiriéndose a la representación de un gasto para las compañías, pero aportaba a su éxito y posicionamiento añorado. (AEC, 2008)

En la actualidad, un arquitecto es necesario para construir una casa, se entiende que el consultor es necesario para construir una imagen e identidad. Sin embargo aún queda en algunos el pensamiento de que representan un gasto y son un mal necesario, cuando en verdad son una inversión intangible que obtiene logros, que muchas veces no son materiales, como la compañía está acostumbrada a recibir pero que modifican su entorno y percepción y finalmente se ve reflejado en los números, luego de un proceso de adaptación en el mercado.

En la actualidad, las consultoras ganan cada vez un mayor prestigio y popularidad, siendo utilizadas actualmente alrededor de todo el mundo por pequeñas, medianas y grandes empresas para asesoramientos de distintos tipos. Lo que se traduce en una creciente demanda de este concepto, y con una creciente demanda llegan más ofertas y mayor competencia en el escenario comercial mundial, abriéndose las puertas a nuevos conceptos y metodologías que hacen la competencia más interesantes y las oportunidades más variadas y atractivas.

1.2 Tipo de consultoras

Inicialmente las consultoras se dedicaban a gestionar problemáticas básicas como temas de recursos humanos, gestión (propriadamente tal) y estrategia. A través de los años se ha

extendido a actividades en las que tradicionalmente no se vinculaba ni se le daba uso, como en contabilidad, ingeniería, imagen e identidad, tecnologías de información, etc.

Cohen (2003) distingue distintos estilos de consultoras, dentro de las que en primer lugar se encuentran las firmas nacionales especializadas en gerencia general siendo las más grandes e importantes que hay dentro de los países en que se ubican. Éstas ayudan a empresas grandes e importantes sobre temas organizacionales y son el estilo de consultoría que más factura anualmente, alcanzando miles de millones de dólares.

Secundariamente, se distingue a las consultoras que se encuentran dentro de las grandes firmas contables con divisiones de consultoría. En la actualidad, la mayor parte de las firmas contables nacionales prestan servicios de consultoría gerencial, además de realizar sus actividades contables corrientes. Luego le siguen las firmas especializadas según funciones, es decir que no se dedican a la organización en general, si no que se especializan en ciertas áreas empresariales en particular, principalmente las de investigación de mercados o planeación estratégica.

También se diferencian firmas más particulares, especializadas en industrias específicas, tanto nacionales así como internacionales, dedicándose a brindar asesoría a cierto tipo de industrias o a cierto tipo de operaciones, por ejemplo consultoría a la industria de servicios públicos; así como firmas especializadas en el sector público, que prestan servicios de consultoría al gobierno (nacional, estatal y local) y/o a las organizaciones sin ánimo de lucro como por ejemplo las universidades y hospitales. Por otro lado, y ampliando el rango de variables que existe, se encuentran los centros de investigación (think tanks) que vienen a ser consultoras que se dedican a la investigación de temas en particular

sugeridos por sus clientes, abarcando generalmente la investigación sobre la competencia, un producto en particular o un tema en específico, entre otros.

En menos escala, existen también las firmas regionales y locales que operan en una sola área geográfica limitada, generando ventas anuales bastante grandes a pesar de ubicarse en zonas específicas con clientes ubicados a su alrededor, reducidos en número en comparación con los previos tipos de consultoras mencionados. En la otra mano, pero también abarcando un público más reducido, existen las llamadas consultoras individuales con un estilo que atrae a muchos consultores nuevos y que principalmente son sostenidas por una sola persona o cuentan con un personal reducido de dos a diez empleados. Se podría decir que son consultoras más personalizadas y de casos más específicos, ideales para emprendimientos o empresas pequeñas y exclusivas.

Finalmente y en contraste con todos los demás estilos de consultora vistos previamente, se encuentran las que tratan temas ajenos a lo empresarial propiamente tal como la administración y las que se especializan en temas de salud, etiqueta, vestido o incluso en el manejo del comportamiento personal. Todo esto conlleva el concepto de consultora a una nueva área diversificando así sus funciones y oferta al mercado. Actualmente existen muchas consultoras de este tipo y cada vez están cobrando mayor importancia, pues son estos temas los que también construyen la identidad de una empresa y proveen de la imagen más visible al público y así mismo a los empleados de ésta

Este banco de datos de los tipos y estilos de consultoras existentes se hace de vital importancia para conocer lo que ya se ha hecho, lo que ha funcionado y las áreas que ha abarcado el concepto de consultoría. A través de este conocimiento se establece un perímetro de acción para la nueva consultora y su objetivo, y permite dilucidar tanto las

alternativas que el mercado ya ha ofrecido, y que se han desarrollado con anterioridad, como una visión de lo que no hay y nuevas posibilidades de expansión y remodelación del concepto de sus servicios brindados hasta ahora.

Primero se debe tener en claro los clientes que hay, pero también aquellos que son potenciales en otras versiones de consultora, pues así como en Marketing se concibe la idea de crear necesidades, las consultoras han evolucionado en formas y estilos en el mercado a través de los años por captar intereses e inquietudes de la sociedad y formar la necesidad de ellas y que sean gestionadas de manera estratégica.

A partir de este punto ya se puede orientar la nueva consultora hacia uno de estos campos y ver las posibilidades de desarrollo y crecimiento que ofrecen, así como el espacio a probar, sugerir e innovar finalmente en la propuesta.

1.3 Actividades de una consultora

Como ya se ha visto anteriormente, las consultoras no tienen un solo estilo ni todas se enfocan en las mismas actividades y público objetivo, por ende los clientes, cuando quieren recibir algún tipo de asesoría, se dirigen al estilo de consultora específico que creen apta para brindársela.

Esto quiere decir en que las actividades de la consultora varían de acuerdo al estilo y su especialización y así como se vio los tipos clasificados de consultoría que existe, hay también un registro de actividades de ésta, clasificado desde hace tiempo, como la base de toda consultora y pilares de su creación.

Jerome Fuchs (1975), clasifica estas actividades en once temas particulares, empezando por Gerencia General, que incluye planeación organizacional, estratégica y otras funciones gerenciales de manera general; seguida de Manufactura que incluye el control de producción y la administración de instalaciones; Personal, que tiene que ver con la formación y capacitación, contratación, selección, manejo de programas de beneficios extra salariales para empleados y otras actividades similares; Marketing, que comprende temas como introducción de nuevos productos, fijación de precios, promoción de artículos y desarrollo de canales de distribución; Finanzas y contabilidad, que incluye contabilidad de costos, valoraciones, asesoría tributaria y programas de inversión; Investigación que incluye desarrollo, selección y análisis de productos potenciales; Empaques, incluyendo aspectos como maquinaria para empacar, diseño y pruebas; Administración, que incluye la de oficinas y procedimientos administrativos; Operaciones Internacionales, refiriéndose a importaciones, exportaciones, concesiones, aranceles y sociedad conjunta; y, finalmente, Servicios Especializados abarcando todas las demás áreas, como contratación de ejecutivos o telecomunicaciones, imagen corporativa, etc.

Pero por otro lado, Kubr (2008) supone que las áreas de especialización más comunes son: Calidad, Comunicación Contable y Gerencial, Cultura e Identidad Organizacional, Desarrollo económico, Diseño Organizacional, Estrategia y Organización, Imagen Organizacional, Ingeniería, Inmobiliaria, Internacionalización, Logística, Marketing y estudios de mercado, Medio ambiente, Recursos humanos y finalmente Tecnologías de Información y Comunicación.

Si se analiza ambas miradas, la clásica y exhaustiva de Fuchs (1975) y la más moderna y sintetizada de Kubr (2008), se puede establecer un conjunto, bastante completo y con una visión más actual, de las actividades que comprende una consultora hoy en día.

Por un lado está la actividad organizacional, de administración y el diseño de ésta junto a la estrategia, todo encapsulado en la Gerencia General. Estas contemplan la comunicación de la Gerencia General hacia las bases del orden piramidal de la organización (cliente) como la base para el desarrollo de esta actividad, que pretende asesorar en todo lo que es planeación organizacional y estratégica, asesoramiento de procedimientos administrativos y el manejo comunicacional de manera generalizada de la función de la Gerencia en cuestión.

Por otro lado se encuentra la actividad de manejo de Recursos Humanos desde el punto de vista del Personal, así como el desarrollo y establecimiento o refacción de la Cultura, Imagen e Identidad Organizacional. Estas se encargan de la formación y capacitación del personal, así como la contratación, selección, manejo de programas de beneficios extra salariales de los empleados y actividades aledañas que involucren este tipo de aspectos en el componente humano de la compañía a asesorar.

Por el lado de las actividades de la Organización se encuentra la Internacionalización de la Organización contemplando áreas como Importaciones, Exportaciones, Concesiones, aranceles y sociedades conjuntas, con una mirada hacia el exterior e intenciones de expansión y posicionamiento internacional. Tiene como objetivo de abrirse a nuevos mercados o sostenerse en ellos. El Desarrollo Económico de la Organización es otra actividad, contemplando el área de Finanzas y Contabilidad específicamente, asesorando en costos, valoraciones, acciones tributarias y programas de inversión que permitan a la compañía crecer económicamente en el mercado.

El Marketing y estudios de mercado viene a ser una más de las actividades ya mencionadas, concentrándose en la introducción de nuevos productos, fijación de precios,

promoción de artículos y desarrollo de canales de distribución. Logística y Calidad representan otra actividad más, donde se ve control de producción, administración de instalaciones, el área de Inmobiliaria y Manufactura de los productos en sí, incluyendo maquinarias de empaque, diseño y pruebas. Sigue la actividad Investigativa y de Ingeniería, buscando el desarrollo, selección y análisis de productos potenciales para el mercado. También está la actividad de Tecnologías de la Información y Comunicación, especializada, contemplando las demás áreas como telecomunicaciones y servicios aledaños de Imagen Corporativa.

Finalmente pero no menos importante, Medioambiente, como actividad moderna, contingente y de gran importancia para la sociedad estos días, encargándose de todos los asuntos de gestionar las políticas de cuidado del medioambiente, residuos tóxicos, tratamientos de materia prima, etc.

Estas actividades representan todas las posibles áreas en las que la consultora tiene cabida, sin descartar la integración de dos o más actividades o la concepción de nuevas que sean captadas de las necesidades que exprese la sociedad y pueda tener una demanda atractiva para la consultora.

1.4 Rasgos particulares de la consultoría

Las consultoras como empresas en sí dan la actividad de consultoría a organizaciones y personas que necesitan solucionar algún tipo de inconveniente o mal funcionamiento, como ya se ha dejado claro en puntos anteriores. Para esto las consultoras deben cumplir con ciertos rasgos en sus actividades, considerados importantes para el óptimo desempeño de las consultorías. En esto Garzón (2005) es un experto y clasifica los

rasgos importantes que debe cumplir la actividad de consultoría para llevar a la consultora al éxito en cuatro guías básicas e infalibles.

El primer rasgo del que habla Garzón es la imparcialidad del consultoría, refiriéndose a que debe ser un servicio que se brinde independientemente y no desde la misma empresa, puesto que esta independencia será la clave del éxito de la estrategia al contar con la visión ya antes mencionada de *think out of the box*. Esto, no obstante, da paso a una relación muy compleja con las organizaciones – clientes y con las personas que trabajan en ellas. La consultora se vuelve necesaria para averiguar qué engranaje no está funcionando y cuál necesita ser lubricado, como metáfora para explicar esta relación.

El segundo rasgo en la lista de Garzón es que es y debe ser esencialmente un servicio consultivo, esto significa que no se le contrata para dirigir organizaciones o tomar decisiones en nombre de Directores que enfrentan algún tipo de complicación o problema en su manejo de la empresa. El papel de la consultora es brindar asesoría de calidad y gozar de la integridad de su consejo. No se debe confundir este aspecto pues las organizaciones son responsables del manejo de sus activos y no la consultora. La consultora encuentra su razón de ser solo en la asesoría de aspectos puntuales y específicos de ella y no toma control en ningún momento de la fuerza motriz que mueve a la empresa entera, esa es y siempre será responsabilidad de la misma organización administrada por su CEO y equipo administrativo.

Por otro lado se encuentra el rasgo, no menos importante, de establecer su esencia como servicio que proporciona conocimientos y capacidades profesionales, para resolver problemas prácticos. Esto es, si una persona llega a ser consultor de empresas, en pleno sentido del término, después de haber acumulado una suma considerable de

conocimientos sobre diversos problemas y situaciones que afectan a las empresas y que ha debido enfrentar, y después de haber adquirido la capacidad necesaria para identificarlos, hallar la información pertinente, analizar y sintetizar, elegir entre las posibles soluciones, comunicarse con personas, etc. Éste está capacitado para realizar las actividades de consultoría, por consecuencia de la experiencia que dota de habilidad y talento innegable a quien lo posee y goce de él.

El último rasgo que identifica Garzón es que la consultoría no proporciona soluciones milagrosas. Esto es sumamente importante y trascendente a la hora de presentar la consultora a un cliente, pues éste puede tener una concepción errada de lo que es verdaderamente una consultoría y, por consiguiente, puede caer en este pensamiento erróneo, que por muy obvio que sea para el consultor, no se debe dejar en el aire sin aclarar, en orden de llevar a cabo un servicio serio y responsable. Sería un error suponer que una vez contratado el consultor las dificultades desaparecen, y esto no está lejos de suceder con cualquier cliente que solicite los servicios de la consultora.

Con estos cuatro rasgos básicos, pero que a veces no son tan simples para la consultora contar con ellos, se establecen pilares fundamentales para levantarla, y mantenerla erguida. Es cuestión de considerarlos siempre como parte de los procedimientos de la consultora y serle fiel para no caer en malas prácticas que la dañen.

1.5 ¿Por qué se emplea la consultoría?

Según Garzón, esencialmente la consultoría se emplea por diversas razones que la hacen ser lo que es actualmente.

La razón inicial que distingue Garzón es que la consultoría aporta conocimientos y capacidades especiales. Una organización llama a un consultor cuando no dispone de personas capaces de enfrentarse con determinado problema, con la misma probabilidad de éxito que lo haría una consultora. Tal problema requiere a menudo técnicas y métodos nuevos en que los Consultores gozan de las herramientas generales y específicas para atenderlo y brindar una solución estratégica óptima para el cliente.

En la otra mano, la razón de que la consultora presta una ayuda intensiva, de forma transitoria, mediante un examen a fondo de los problemas principales, pudiendo ver el problema desde afuera y pensar claramente en la solución sin cegarse con las comunes percepciones de aquellos que viven el problema en sí, desde adentro, y siendo el de solucionar el problema el motor de su existencia. Por ende el fin último y meta añorada siempre será brindar el mejor asesoramiento posible en orden de fidelizar al cliente y tener en él una buena referencia.

Otra razón es que la consultoría goza de un punto de vista imparcial. Por el contrario, los miembros de una organización pueden estar demasiado influenciados por su propia experiencia o participación, tradiciones o hábitos establecidos, que entorpece el objetivo de aclarar el verdadero carácter de un problema y proponer soluciones factibles.

Finalmente, y razón no menos preponderante en la interrogante de por qué se emplea la consultoría, es que dirige argumentos que justifiquen decisiones predeterminadas. Se da el caso que una organización recurra a consultores con el fin de que sus dirigentes puedan justificar una decisión, remitiéndose a la recomendación de un consultor.

1.6 ¿Qué es un consultor?

Esencialmente el trabajo del consultor empieza al surgir alguna situación insatisfactoria y dispuesta a mejora, y termina idealmente en una situación en la que se ha producido un cambio que constituye una mejora.

Cada vez que aconseja a alguien que está enfrentando a una alternativa, se ejerce como consultor. Cuando no se tiene control directo sobre las personas y aun así desea que lo escuche y presten atención a su consejo, uno se enfrenta con el dilema del consultor (Block, 1999, p. 17).

Además, Block agrega que “Un consultor es una persona que está en condiciones de ejercer cierta influencia sobre un individuo, un grupo o una organización, pero sin poder directo para efectuar los cambios o llevar los programas a la práctica.”(Block, 1999, p. 18)

Por otro lado, Garzón refiere a que el consultor es un agente externo consultivo y no un dirigente de la entidad a asesorar que la comanda en su totalidad, Garzón deja exenta al consultor de esta responsabilidad porque éste tiene otra más específica y con un tiempo delimitado y claro, ya que es:

Es un servicio consultivo. No se contrata a los consultores para dirigir organizaciones o para tomar decisiones en nombre de los directores en problemas. Su papel es actuar como asesores responsables de la calidad e integridad de su consejo” (Garzón, 2005, p. 141)

Entonces, se puede definir a un consultor como una persona que está en condiciones de ejercer algún tipo de influencia sobre un individuo, un grupo o una organización, pero sin tener el poder directo para poder efectuar los cambios o llevar los programas a la práctica.

En cada oportunidad en que se trata de modificar o mejorar una situación en que no se tiene control directo, uno ejerce como consultor. Cuando se trata de del ejercicio sobre una organización o entidad comercial, se habla de un consultor profesional. En este aspecto, el consultor es la persona, individuo, que está presente en la consultoría que

brinda ayuda de conocimientos y técnicas a una persona, grupo u organización y debe gozar de seguridad y conocimiento de sí misma y sus capacidades y habilidades, así como de sus recursos. De esta manera se concluye el perfil que necesita una consultora para comenzar su estructura a partir del consultor como pilar fundacional de ésta y de los servicios que ésta brindará en el mercado. El consultor es la esencia de la consultora, su modo será el modo de ésta y el concepto que la mueva será el que él desarrolle.

1.6.1 ¿Por qué contratarlo?

La importancia en el mercado, hoy en día, de detectar necesidades para ofrecer satisfacción de ellas es imprescindible en la sociedad de consumo y se vuelve el modo de operar de todo productor o prestador de servicios existente en ella. En el campo de detectar necesidades de consultoría y asesoramiento a organizaciones, el consultor es esa persona y por ende se hace de alta relevancia el contratarlo para llevar a la empresa a un nuevo nivel, superior al que se encontraba.

Existen muy buenas razones por las cuales las organizaciones, el gobierno y las personas individuales recurren a consultores. Es más, no sólo contratan una vez sino varias, y los consideran como primera opción. Esto habla de una demanda importante que justifica la existencia y mantención del consultor en el mercado ofreciendo sus servicios, así de lo importante que es su práctica para las empresas que lo demandan.

Según Garzón (2005) “El consultor necesita resistirse a la tentación de representar el rol de experto en el contenido y deberá declarar su rol con el cliente, cuando esto se convierta en un problema.” (Garzón, 2005, p. 147)

Esto aclara que el consultor debe esperar a que aparezca la necesidad de parte del cliente para declarar su rol de experto en el contenido, pues si no lo hiciera así no brindaría un servicio de consultoría si no un constante asesoramiento que terminaría por ser una gestión permanente de la compañía cliente.

Por otro lado, los consultores son asesores de la información solicitada por el cliente, brindan la información necesaria y contribuyen, además, a la solución de dichos problemas, en situaciones puntuales, lo que hace que sean una especie de salvavidas que entra y sale de la escena cuando se le solicita, pero sin el adjetivo de milagroso, pues ésta es una común malinterpretación que lleva a fracasos de asesoría profesional.

Ojeda (2006), por su parte, comenta que el consultor requiere de conocimientos, habilidades y actitudes para el ejercicio profesional, lo que concuerda con la necesidad de contratar a un experto y no de manejar la situación internamente en la empresa. Algunas de las principales características que se considera deben tener un consultor son básicamente la capacidad para la resolución de problemas, conocimiento y experiencia en su campo, análisis, innovación con enfoque, buena organización, entusiasmo, sentido común, habilidades de comunicación oral y escrita, autoridad, liderazgo y finalmente conocimiento habilidad para utilizar herramientas, estándares y metodologías adecuadas a los proyectos (Ojeda, 2006)

Estas características que conforman al consultor idóneo deben corresponder a la naturaleza del problema planteado y a las necesidades específicas del cliente.

Pizarro (2006), otro gran referente, distingue las principales características y las divide en las siguientes: Paciencia como punto de partida y base del éxito del consultor dentro de la

empresa, debiendo recordar que la paciencia es el principio de una buena relación entre él y su cliente. Objetividad donde el consultor no debe perder en ningún momento el sentido de lo que se está haciendo. Los problemas y desacuerdos los pueden hacer perder la visión y el objetivo de la misión, debiendo siempre tener en cuenta hacia dónde va su principal contribución. Analítico, la misión del consultor es identificar los límites de la empresa y redefinirlos. Debe ver más atrás de lo que se le ofrece y ser capaz de construir información que no se le está dando o conectar puntos que la organización no ha unido. Específico donde no solamente se debe dar qué hacer, también se debe dar el cómo y el cuándo hacerlo. El consultor debe ser cuidadoso al dar opiniones y juicios de valor, definiendo los límites de intervención de la consultoría. Y por último, el consultor debe ser generador de alternativas. El cliente espera que le den alternativas. Se deben establecer preguntas específicas sobre todos los aspectos de la empresa, generar un modelo de intervención que le permita crear y proponer nuevos caminos y soluciones.

En conclusión y como recopilación de todas estas características, se puede establecer que un buen consultor debe ser centrado y mesurado en su metodología así como en su personalidad frente al proceder con un cliente, además de contar con un abanico de posibilidades para la solución que se busca, que solo se logra con el ejercicio de la apertura de mente y la capacidad de análisis que tenga como profesional y persona. Todo esto sumado a la disciplina profesional que le haga gozar de ser un estratega y que será lo que le dará prestigio como consultor.

Todo esto desemboca en la necesidad e importancia de contratarlo para el asesoramiento de una empresa puesto que encontrar estas características y ofrecer un juicio imparcial en paralelo es algo que no puede lograr la organización desde su interior y por eso necesita de un agente externo que le abra la mente y le muestre los lados del escenario que no

ha sido capaz de observar por sí sola, con el objetivo de encontrar la solución ideal y la mejor opción para la compañía a largo plazo. El componente *think out of the box* que ofrece el consultor es imprescindible en este sentido, por eso solicitar sus servicios es una inversión y una oportunidad, muy por el contrario a un mal necesario.

1.6.2 Habilidades

No cualquier persona que da un consejo puede ser consultor, si fuese así no habría espacio para consultoras en el mercado, pues no habría demanda por parte de las empresas. A raíz de esto se establece que para poder llegar a ser consultor se tiene que tener ciertas destrezas y habilidades que lo califican como tal. Según Peter Block (1999), éste debe tener tres habilidades: técnicas, interpersonales y dominio de un tema.

Las Técnicas pueden ser tanto escritas como verbales y se trata principalmente de saber de qué habla el cliente, para lo cual es necesario haber tenido alguna experiencia en el campo a consultar o haber investigado a fondo el tema. Como metodología esencial en el ejercicio de la consultoría como tal.

Las descritas interpersonales se refieren a la importancia de saber traducir ideas y palabras, escuchar, brindar apoyo y disentir razonablemente con el objetivo de mantener una relación óptima y de mutuo beneficio, además de ser amena para facilitar el trabajo entre las partes.

Finalmente el dominio técnico de un tema es la habilidad base que no puede faltar para poder brindar el asesoramiento indicado a la organización que lo solicita.

En la otra mano Cohen (2003), expresa que los consultores tienen cuatro habilidades básicas que son la capacidad analítica, la sensibilidad frente a los demás, la tolerancia del estilo de vida que impone la consultora, que exige horas de trabajo intensivo en algunos proyectos; y finalmente el sentir una gran pasión por el oficio para poder triunfar en el negocio.

El consultor en sí debe poseer todas estas habilidades, pues todas ellas componen lo que hace que un consultor pueda dar respuesta a la inquietud de un cliente de la manera óptima. La capacidad pasional por su profesión y la tolerancia son elementos que propone Cohen muy coherentes con el movimiento agitado que se vive en el mercado hoy en día, en donde estas habilidades se hacen imprescindibles para la supervivencia en él y bien posicionado a vista de las empresas y posibles clientes.

1.6.3 Relación consultor - cliente

El consultor, a la hora de asesorar a las organizaciones, debe entender más que la simple esencia del problema o proyecto por el cual se le contrata o trabaja. Los sentimientos son el lado afectivo de la discusión y una importante fuente de datos para el consultor, debido a que los datos acercan los verdaderos problemas del cliente y abren la posibilidad de establecer una buena relación.

Con respecto a esto, Block (1999) señala que “Debería haber igual equilibrio en la atención a lo esencial del problema del cliente y a los sentimientos que el consultor tiene acerca de la interacción que se produce a medida que se habla con el cliente” (Block, 1999, p. 23)

Esto, porque sin los sentimientos involucrados no se puede llegar al espíritu que da vida al concepto de la organización que se asesora, y por ende no es posible encontrar y entender si identidad real y pura.

Finalmente, para concluir este capítulo, se puede decir que las consultoras son empresas de servicios especializados en distintas áreas como tecnología, administración, programación, entre otras; que realizan funciones de apoyo y asesoramiento a diversas empresas, llamadas clientes. Centran su asesoramiento en temas como calidad, marketing, publicidad, ingeniería, logística, tecnología, etc. Y se encargan de infiltrarse al interior de la empresa desde el exterior para comprender el funcionamiento de ésta y poder brindar una mirada más objetiva de los pasos a seguir para la solución del problema que logre identificar y por el cuál fue contratada.

Pero para poder asesorar es necesario tener claro el rango de asesoramiento que ya existe, metodologías, historia de ellas, etc. Y todo antecedente que complete un buen *background* de sustento a la consultora en orden de obtener su prestigio. Sin embargo nada de esto es posible si no se cuenta con las características esenciales y habilidades idóneas que debe tener el consultor, pilar fundamental de la consultora y motor de movimiento y vida de ésta, siendo el amor por la profesión la principal así como gozar de buen juicio e imparcialidad.

El consultor debe tomar decisiones de otras empresas y guiarlas a una mejor posición, razón por la cual lo contratan. Como todo edificio construido, si su pilar se derrumba el edificio no resiste y cae junto con él, entonces cuidar y nutrir al consultor así como que éste se esmere en completar un buen trabajo es tan importante como nutrir y cuidar a la consultora. Es decir, que la cara tangible de la consultora es el consultor, por ende

protegerlo y potenciarlo es posicionar también a la consultora y así se completa la imagen e identidad corporativa de ésta, actividad y fin último que promueve la consultoría en sí como servicio primordial y básico a un cliente.

La coherencia entonces de estos aspectos en la consultora son la carta de presentación hacia el cliente en potencia por ende no se pueden descuidar, al contrario, debe ser motivo de reconocimiento y prestigio en el mercado. Eso es lo que logra una gran consultora.

Capítulo 2 - Identidad e Imagen corporativa

La identidad y la imagen corporativa son dos componentes interrelacionados que forman el núcleo de una empresa, teniendo ambas una relación estrecha y muy íntima en donde una representa a la otra y viceversa. Ambos, son conceptos complejos que pueden llegar a confundirse a raíz, justamente, de esta unión que tienen ambos, además de tener objetivos similares en cuanto a la conformación de la cultura organizacional. Pero, ¿A qué se refiere el término identidad e imagen? Este capítulo se concentrará en definir ambos términos y analizar los distintos ítems de publicidad y diseño que ayudan a desarrollar una empresa sólida.

Es común que el término de imagen corporativa con el término de publicidad, identidad corporativa o incluso de marca, se confundan o se tomen por igual formando un concepto único. Lo cierto es que ambas trabajan conjuntamente para lograr el éxito de una empresa, pero son dos aspectos totalmente distintos dentro de una empresa y es así como hay que trabajarlos, pues teniendo claro cada cual por separado se logra la unidad que envuelve la idea de la compañía en un solo núcleo a la vista del mercado y el público.

Si, por el contrario, se trabajan desde una sola perspectiva y tomándolos como un solo concepto, el desenlace para la empresa es que nada queda claro y no se logra el objetivo de comunicar correctamente lo que la empresa en definitiva es, su esencia y su comportamiento. Casi como una persona necesita tener mente, espíritu y cuerpo y éstos son tres cosas distintas que componen una sola entidad, es como una empresa debe tomar estos tres conceptos para componer la compañía en su totalidad.

Es por esto que se debe partir definiendo cada concepto para tenerlo claro, poder analizarlo y ponerlo en práctica, amoldándolo a una nueva idea de una consultora distinta que innove en el mercado desde su misma esencia.

2.2 Imagen e identidad corporativa

El objetivo principal de toda empresa es lograr que se produzca una coherencia total entre la identidad expresada e imagen percibida, no sólo por el público y el mercado, sino también por el componente humano que forma a la compañía, es decir sus trabajadores.

A esto se le llama comunicación corporativa y es importante para el desarrollo y éxito de las empresas, pues se debe crear una sintonía para que no haya ruidos en la comunicación de la marca y no dé cabida a malas interpretaciones o un reflejo poco coherente de lo que la compañía es y representa.

Como consecuencia, la imagen de una empresa u organización es primordial para comunicarse con su público, es su carta de presentación hacia el mercado en general. Por esto, conviene definir correctamente los conceptos de identidad corporativa e imagen corporativa para establecer sobre ellos la propia intención de cada empresa y construir un análisis correcto de cómo debe ser el discurso de la consultora en proyecto respecto a ambos conceptos.

2.2.1 Identidad corporativa

La identidad corporativa es aquella percepción que una organización tiene sobre sí misma, resultando ser la suma de la historia y las estrategias de una empresa y transformándose en la personalidad y sello de ésta. Abraca todas las formas de expresión de la organización, ya sean verbales, simbólicas o de comportamiento, pues es su núcleo

y por ende aquello que le da vida en definitiva. Citando a Fernández, ésta es la “forma en que una empresa se presenta al público objetivo” (Fernández, 2011, p. 11).

La identidad corporativa puede ser definida desde dos perspectivas. La primera es lo que es la empresa en sí, en qué consiste, si es una estructura institucional o fundadora, su estatuto legal, el histórico de su desarrollo, la trayectoria, su directorio actual, su domicilio social, el organigrama de actividades y filiales, la estructura del capital y sus posesiones. La segunda manera de definirla hace referencia a la oferta de productos y servicios, a la técnica realizada, a la estructura de precios impuestos, a las características de distribución, y todo relacionado con esta área.

Ambas miradas son correctas y en definitiva aportan a la descripción de la identidad corporativa, una desde su lado más emocional y esencial, con respecto a la idea que desea dar forma esa empresa en particular; mientras que la otra aporta al lado técnico que define a la empresa desde una perspectiva más física y tangible sobre su desempeño en el mercado y su lugar en éste, en definitiva. Para la definición de la identidad corporativa hay que tener en cuenta ambas perspectivas, pues como en todo, la idea hace a lo concreto y lo concreto representa a la idea. Lo mismo pasa al definir a una compañía en su identidad.

Por otro lado, Elena Lucio describe la identidad corporativa como “aquello que la empresa quiere ser y, en consonancia manifiesta. Se asocia a la historia de la compañía y la cultura empresarial que define su esencia, identificándola y diferenciándola.” (Lucio, 2005, p. 2). Además agrega que “La Identidad configura una personalidad coherente, en la que se percibe que todos los elementos de la empresa van en la misma dirección y aúnan esfuerzos” (Lucio, 2005, p 3)

Toda organización necesita tener una personalidad propia, con un conjunto de características que la distingan y que permitan reconocerla, diferenciándola de las demás.

La identidad corporativa es el ser de la empresa, es la esencia misma, y para que logre ser percibida de la manera en que se planeó y como quiere ser percibida. Todo lo que la empresa haga, su discurso, su publicidad, sus acciones, sus trabajadores, la manera en que se relaciona con el mercado y sus clientes debe ser coherente para que las herramientas que utilice la empresa para comunicarse y llegar a un nicho en el mercado sean extensiones de su propia personalidad como entidad, una prolongación de su *big idea* concretada en estrategias y discurso que componen finalmente la imagen que ésta tiene frente a su entorno, en todos los aspectos político, social y económico.

La identidad es el ADN de la empresa, los cromosomas de su génesis, que son la herencia de los caracteres de su emprendedor-fundador, y que están inoculados en aquella en el actor de instituir, en el espíritu institucional de las organizaciones (Costa, 2003, p. 198)

Sin identidad, entonces, la compañía se vuelve un ente vacío que comercializa solo bienes, lo que la vuelve vacía y prescindible a vista de la sociedad que difiere en lo que se quiere representar como marca estos días, pues la marca que se deja en los clientes, el posicionamiento y la capacidad de fidelización son ambiciones que toda compañía tiene en el contexto actual a nivel mundial.

Teniendo claro la necesidad e importancia de construir una identidad y tenerla clara y plasmada en toda acción de la compañía, se puede concluir que una identidad fuerte, coherente y convincente asegura resultados positivos y exitosos de una empresa con su público ya que mejora el ambiente interno, aumentando la motivación entre los empleados. Creando así, un sentimiento común, logrando la identificación con la empresa, y lo que se expresa internamente será visto en el exterior y afectará en la visión

que tiene el mercado de la compañía en cuestión, así como seguirá incentivando a sus propios trabajadores, convirtiéndose finalmente en un mensaje bidireccional que se vuelva siempre hacia la compañía.

Esto inspira confianza entre los distintos públicos objetivos de la empresa y les permite desarrollar una imagen clara, consistente y que la beneficia. Pero, todo mensaje enviado debe tener un propósito determinado y ser constante e igual con el resto de mensajes y lo que expresan en definitiva, ya que si la empresa transmite mensajes contradictorios y confusos se arriesga a perder credibilidad perdiendo la habilidad de brindar confianza a los clientes evitando establecer una relación de fidelidad con ellos, que se antepone al objetivo de cualquier compañía hoy en día.

Por esto es importante que la organización tome conciencia de lo importante que son los clientes ya que son quienes aseguran el futuro de la empresa, además de ser el receptor por excelencia del mensaje que envía la marca desde su identidad corporativa. En vista de esto, lograr la fidelización de los clientes está en manos de la empresa y contar con una identidad clara y coherente es su herramienta más preciada para lograrlo.

Cuando la identidad de la organización es clara y está bien definida, es el momento de proyectarla hacia el público, con el fin de que estos construyan una imagen positiva en su mente, con respecto a la marca. Es aquí cuando la imagen corporativa empieza a jugar un papel importante en la comunicación y en el éxito de las empresas. La construcción de una identidad atractiva, tanto para la compañía como para el mercado y público objetivo, es sinónimo de deseo de establecer un vínculo con ella y estar relacionado a ella para acceder a una parte de la idea que proyecta. Es, en simples palabras, el agente de seducción al cliente más imprescindible que una empresa puede tener, el primero y el que

no puede faltar, pues todas las otras estrategias para seducir se basan en la identidad corporativa y se elaboran a partir de esta fuente.

Por último, Klaus Birkigt y Marinus Stadler definen identidad corporativa como:

La autopresentación y el comportamiento de una empresa, a nivel interno y externo, estratégicamente planificados, y operativamente aplicados. Está basada en la filosofía acordada por la empresa, en los objetivos a largo plazo, y, en especial, en la imagen deseada, junto con el deseo de utilizar todos los instrumentos de la empresa como unidad única. (Birkigt, K y Stadler, M, 1986, s/p)

Es decir que la identidad corporativa es lo que la compañía y su discurso representan y habla de cómo es internamente y cómo se desenvolverá externamente, repercutiendo en toda acción que lleve a cabo y quedando en el inconsciente colectivo de esa manera. Lo que se debe lograr es que esa repercusión sea beneficiosa para la corporación y contribuya a su posicionamiento en el mercado. Esto hace de una empresa, una gran empresa.

2.2.2 La imagen corporativa

La imagen corporativa tiene una gran influencia en el éxito global de una organización y abarca desde un simple logotipo hasta el estilo en cómo están desarrolladas las oficinas, la construcción y arquitectura del edificio, incluyendo también el diseño, decoración y hasta los uniformes de ésta, generando entre todos sus procesos una armonía y coherencia, manteniendo los valores de la empresa.

Actualmente se vive una época en la que la imagen y la comunicación se relacionan y ocupan un lugar predominante en la vida cotidiana de las organizaciones y de las personas también. La imagen es producto de lo que se comunica y lo que se comunica da forma a la imagen. Su relación es inevitable y permite un gran éxito si se construye y

mantiene en forma óptima y tangible, pues la imagen corporativa no es solo una constitución en la que intervienen atributos intangibles, si no también tangibles y éstos deben existir para que la idea que tiene la organización perdure y ascienda.

Costa (2003) define la imagen corporativa como “La representación mental, en el imaginario colectivo, de un conjunto de atributos y valores que funcionan como un estereotipo y determinan la conducta y opiniones de esta colectividad” (Costa, 2003, p. 53). Por ende, así como el lenguaje se compone de un significado (la idea) y un significante (el objeto), las organizaciones necesitan de la imagen corporativa como su significado que da vida a la empresa tangible y real físicamente como existente y activa en el mercado, a través de sus productos, su edificio y sus trabajadores. Su imagen termina siendo una evocación o representación mental que conforma cada individuo que se ve tocado por ella, formada por un cúmulo de atributos referentes a la compañía, en donde cada uno de ellos puede variar y coincidir o no con la combinación de atributos ideal de cada individuo.

La imagen corporativa es, en efecto, una consecuencia de diversas causas como percepciones, inducciones y deducciones, proyecciones, experiencias, sensaciones, emociones y vivencias de los individuos, que de un modo u otro y de manera directa e indirecta son asociadas entre sí con la empresa. Esta encuentra su materialización como un conjunto de representaciones mentales que surgen en el espíritu del público ante la evocación de la organización, siendo representaciones tanto afectivas como racionales que éstos asocian a la empresa como resultado neto de las experiencias, creencias, actitudes, sentimientos e información de dicho público asociados a la entidad, como reflejo de la cultura organizacional en las percepciones del entorno, ya sea del mercado

como de la sociedad y también recursos humanos de la compañía. (Sanz de la Tajada, 1996, p.21)

Entonces, la imagen corporativa genera un vínculo entre el cliente y la empresa, por lo que una imagen coherente puede lograr el éxito de las empresas si éstas brindan una buena reputación, inspiran confianza y fidelidad para que logren que sus clientes se interesen en ellas y se sientan identificados con el concepto e idea que reflejan.

Bajo otra percepción, la imagen corporativa es la idea que construye un determinado público sobre una empresa con la que entra en contacto, ya sea por conocimiento de su existencia o porque solicita sus servicios convirtiéndose en cliente. Fernández comenta en su ensayo *La imagen corporativa en los ecosistemas comunicativos locales* que “La imagen se centra en la actividad organizada por parte de una empresa de difundir en un ambiente determinado su propia esencia, es decir, a la interpretación que los públicos hacen de dichos actos”. Luego agrega que “la personalidad corporativa que trasmite una institución y la imagen deriva de la evocación que los individuos realizan de la misma a partir de la interacción de sus experiencias, impresiones, creencias, sentimientos y conocimientos sobre ella.” (Fernández, 2012, p. 2)

De esta manera, se puede establecer que la imagen corporativa es en definitiva un fenómeno comunicativo del que la empresa debe sustentarse y sostener al mismo tiempo. La imagen no solamente es una representación visual de algo, sino sobre todo una abstracción intelectual, la idea o la opinión que nos hacemos sobre algo o alguien. Es un fenómeno comunicativo cuya consecuencia es la reputación, buena o mala que, a través de esa imagen se genera.

Además de la imagen corporativa como concepto nuclear central de una organización y esencia única de ella, se identifica otros tres tipos de imágenes que se asocian con ella y derivan de ella al mismo tiempo.

En principio tenemos la Imagen de producto, que es el modo en el cual las personas ven a una categoría específica de producto; secundariamente tenemos la Imagen de marca, que hace referencia a cómo los individuos ven a una marca determinada en competencia con otras en el mercado; y, finalmente, existe la Imagen de mercado, modo en que la gente percibe la calidad de la compañía en comparación con otras que se insertan en la misma industria, además de cómo son percibidas por éstas otras a nivel de su competidor. (Fernández, 2012)

Ninguna de estas tres escapan de la visión global de la imagen corporativa, al contrario, la componen e integran ya que juntas intensifican y agrupan esta visión, que se vería afectada, por ejemplo, si el producto que se fabrica en la empresa a la que representa es considerado de mala calidad o si ocupa un posicionamiento débil en su sector, lo que podría bajar y generar una mala imagen corporativa, y así con el resto de los componentes, formando un engranaje que necesita que sus tres partes trabajen bien y en secuencia y coherencia para que el resultado sea exitoso.

Por su parte, Villafañe divide la imagen corporativa en tres aspectos: la autoimagen, la imagen intencional y la imagen pública. La primera se refiere a la imagen de la empresa como tal en esencia, es decir, al interior de la organización, creándose en base a la cultura, la identidad, los recursos humanos y el clima organizacional. En cambio, la imagen intencional es aquella que la misma compañía intenta posicionar en la mente de sus clientes o público objetivo y sociedad en general, a través de su comunicación y

acciones que realiza. Por último, pero no menos importante, la imagen pública es la representación que tienen los diversos individuos que componen a la sociedad en la cual se encuentra inserta la compañía acerca de la organización, creada a partir del conocimiento del entorno y la información brindada por los medios de comunicación como la publicidad y las promociones.(Villafañe, 1993, s/p)

De modo que la imagen de la empresa encuentra su parte intangible y ésta se concreta en la imagen que se forma en la mente de las personas, siendo estos individuos el centro de esa imagen mental que se configura subjetivamente para cada uno en función de su cuadro de valores, su sistema de significaciones, su estilo de vida y sus motivaciones, expectativas y preferencias personales.

Evocando a Costa, el significado de la imagen corporativa es muy similar, en una comparación simple, con la composición del lenguaje, como ya se mencionó anteriormente, pero de un modo más complejo por sus diversas partes que componen esta única imagen, hace referencia a sus seis dimensiones definidas por Fernández y Villafañe, que en definitiva la completan.

La imagen corporativa es un agente diferencial por excelencia y por ende importante estratégicamente y operativamente para toda empresa. Refiriendo a Costa, su importancia radica en cuatro aspectos simples y claros. Primero porque la imagen refleja el estilo y la conducta de la empresa, el sentido de las decisiones que toma y realiza, siendo lo único que diferencia globalmente a una empresa de todas las demás. La gente no los compra por ellos mismos ni por la marca sino por la imagen que les confiere significación y valores. El segundo aspecto es que es lo único que agrega valor duradero a todo cuanto hace la empresa, lo que realiza y comunica. Luego, como tercer aspecto,

ayuda a la empresa a permanecer en el tiempo y en la memoria social cuando los anuncios, las campañas, las promociones y los patrocinios han sido olvidados. Por último, y como cuarto aspecto, refiere a que todas estas condiciones y funciones estratégicas de imagen son medibles, cuantificables, controlables y sustentables, por ende la imagen corporativa sí se convierte en un tangible para la empresa cuando se analiza este punto. Por ello adquiere un valor claro y determinante para las mentes económicas y las áreas que controlan los números dentro de la organización, adquiriendo una relevancia apreciable para ellos y por ende siendo un punto a tomar en cuenta y darle la importancia y atención que merece. (Costa, 2003)

2.2 Construcción de la imagen e identidad corporativa

El éxito de una organización, no siempre dependerá del tamaño de la empresa (sea grande, mediana o pequeña) sino más bien de otros aspectos de suma importancia como la identidad y la imagen y de como éstas están construidas, como ya se ha revisado y analizado a lo largo de este capítulo.

Existen diversos elementos tangibles e intangibles que dan forma a la identidad y la imagen corporativa y, como es sabido por el estudio realizado en este proyecto, un buen uso o construcción de estos ayudan al éxito de la organización. Por esto se hace necesario analizar a fondo estos conceptos y esclarecer sus objetivos y razón de ser para la identidad e imagen de la corporación. A continuación se profundiza a cerca de estos dos elementos que ofrecen herramientas valiosas para entender estos dos engranajes que trabajan en conjunto.

2.2.1 Elementos tangibles

Toda empresa, independiente de su tamaño, requiere una imagen e identidad corporativa, la cual estará presente en todo el material impreso de la compañía, es decir el material utilizado para distribuir y dar a conocer sus productos y servicios. El objetivo es establecer una etiqueta distintiva y apropiada que diferencie a una entidad de sus competidores. A raíz de esto existen ciertos elementos visibles que logran lo dicho, como lo es el nombre, el logotipo, símbolos o íconos, el color y los edificios o entornos.

El nombre, al igual que en las personas naturales, es la carta de presentación, es lo primero que conoce el público de una empresa y sirve para identificarla y describirla. Este debe ser apropiado y estar relacionado con la actividad que desarrolla la empresa en sí. Puede ser descriptivo, simbólico, convencional o aleatorio, pero debe representar de una u otra forma a la organización, pero debe ser contagioso, atractivo, fácil de recordar y que evoque a lo que vende pues de esa manera el cliente hará una relación rápida y sencilla mentalmente y cada vez que piense en ese producto o servicio pensará en la marca, dejando de lado al producto en sí como independiente. Ejemplos de casos de éxito ha sido por ejemplo la marca "Confort" de papel higiénico en Chile, en donde al papel higiénico se le llama Confort y no por su nombre real, así como le ocurrió a Gillette y muchos otros ejemplos que existen en distintos países y a nivel global, de marcas que trascendieron y se insertaron incluso en el vocablo de la sociedad.

El logotipo es la expresión tipográfica del nombre y de la marca que representa. Es una palabra diseñada, por la cual el público reconoce a una compañía. En algunos casos viene a estar formada por la misión o la visión de la empresa, o incluso por la *big idea*. Debe ser original, distinto y único y su finalidad es hacer recordar el nombre de la

empresa y su composición y diseño. Este último habla también de aquellos aspectos simbólicos de una marca, como si sus elementos son muy rígidos, o forman una curva representarán imágenes distintas de la empresa, en lo que se debe cuidar la coherencia, pues un logo incoherente con la marca en sí puede generar rechazo o poca seriedad a vista del cliente y del mercado.

Existe una gran diversidad de formas y estilos de logotipos, siendo lo prioritario que el público lo reconozca, no lo confunda y permita una diferenciación inequívoca de la competencia. Para ello las empresas utilizan desde logotipos con formas sinuosas y colores llamativos, hasta logotipos de un único color con formas simples y regulares (Sánchez, 2009, p. 27)

El símbolo o ícono, llamado también isotipo, es la imagen que representa el concepto de la marca bien por semejanza con él debido a su forma y color o bien porque evoca una asociación de ideas y la mente lo asocia a él, por lo que el símbolo tiene mayor poder de atracción que el logotipo. No es difícil entender esta asociación en vista de que la imagen es mayormente retenida en el inconsciente y es considerada como lo más importante y a lo que más atención se le presta que el texto, en todo aspecto de la sociedad. Este es un elemento visual, cuyo atractivo y connotaciones sirven para identificar a una compañía o a una marca y su alcance y efecto es definitivamente trascendente al nombre de la marca por mucho, si es que se emplea bien y se logra un símbolo exitoso que marque una tendencia.

El color, es otro de los elementos visibles y se encargan de generar sensaciones y comunicar una serie de mensajes. El estudio de los colores y de las asociaciones mentales está dirigido a analizar el efecto del color en la percepción y la conducta humana al transmitir ideas, sentimientos y provocar distintas reacciones en el espectador. Por esto es importante estudiar de ante mano la connotación cultural que tiene el país con respecto a los colores ya que cada cultura interpreta un color u otro de distinta manera. Por

ejemplo el blanco en muchos países como Perú y Argentina simboliza la pureza, la paz y la plenitud en cambio en Japón este hace referencia a la muerte. Lo mismo sucede con el rojo en algunos países simboliza la fuerza, el vigor y el calor y en otros se asocia con el odio, la sangre y la muerte.

Y como dice Heller “La percepción del color es una construcción cultural basada en la acumulación de asociaciones de carácter social, resultando de un valor colectivo” (Heller, 2004, s/p)

Finalmente los edificios o entornos, son otro elemento tangible y de una importancia marcada y preponderante ya que pueden asociarse con la tradición, la modernidad o con el prestigio. La zona o la situación geográfica donde se ubique puede expresar mucho y condicionar el pensamiento del público por la percepción que le dé el lugar físico, lo que hace de este último elemento una herramienta de atracción muy poderosa si se le utiliza bien. De la misma manera en que una persona entra a la casa de otra y ve el lugar desordenado y poco aseado. Un edificio mal mantenido y poco cuidado puede restarle puntos a una compañía, ya que dice mucho más de lo que se ve simplemente.

2.2.1 Elementos intangibles

Así como anteriormente se mencionó la existencia de elementos que son accesibles de identificar por las personas donde básicamente generan en ellas una imagen mental sobre la empresa, existen elementos no tangibles que componen la imagen e identidad de una corporación. Estos son internos de la organización y construyen en un principio la identidad de la empresa, representando la forma de ser de la empresa y en cómo quiere ser vista y percibida por el entorno.

La historia de la compañía es uno de los elementos básicos no visibles y se centra en incorporar en la identidad todos los momentos positivos como los negativos que la han podido afectar de una forma u otra desde sus inicios hasta el presente. Es permanente y no se puede modificar y suele tener un sentimiento afectivo asociado muy profundo. En muchos casos ésta se vuelve protagonista en la marca y llega a trascender el nombre, logotipo o símbolo de la compañía, ya que se ha logrado insertar en el imaginario colectivo de una sociedad por sus años de existencia y su huella en la historia de ese país incluso.

La historia puede a su vez asociarse a diferentes aspectos en cada compañía: en algunas, existe una asociación con productos o servicios pioneros, en otras patentes o prototipos importantes, a transformaciones introducidas en el mercado...y también al perfil de los clientes, a los proveedores, así como a los éxitos y fracasos de las personas que han trabajado en la empresa (Sánchez, p.21)

Por otro lado el proyecto empresarial, relacionado con el momento presente de la compañía, al contrario de la historia de la empresa, debe ir mutando con el fin de adaptarse a las nuevas circunstancias del entorno, haciendo referencia a la filosofía de la compañía, valores y a la estrategia corporativa. En otras palabras, la historia que construye la compañía en el presente sí se puede modificar y planificar para direccionarla a las metas que se ha propuesto, o incluso modificar las metas si el contexto global actual lo requiere. Sin embargo la historia no es modificable y sirve de antecedente para la misma empresa para fijar objetivos, lograrlos y no cometer errores que la historia puede haberles enseñado.

Finalmente, la cultura corporativa es otro elemento intangible y está formada por los comportamientos o formas de hacer las cosas dentro de una empresa. Los valores compartidos dentro de la organización, así como las convicciones existentes le dan forma,

y se le incorpora el término de ambiente laboral, pues la cultura la forman las sociedades, y así dentro de una empresa, la cultura la forma su componente humano.

El ambiente laboral de la empresa es un factor que tiene una gran injerencia en el desempeño y productividad del trabajador influyendo tanto en la cantidad como la calidad de trabajo que éste pueda realizar en su centro laboral, radicando en ese punto la importancia que se le debe dar a mejorar y convertir el ambiente de trabajo en un lugar cómodo y agradable.

2.3 Ambiente Laboral y Clima laboral

En el factor interno de la empresa, la existencia de los trabajadores es de gran importancia para el éxito de esta misma. Por ello es necesario crear un ambiente adecuado para el trabajo y la satisfacción personal, puesto que son los trabajadores quienes en definitiva mantienen activa a la compañía, creciendo y desarrollándose en el presente y construyendo el futuro. Cuando se habla de cultura organizacional el componente humano se hace imprescindible puesto que son los trabajadores los que en definitiva dan origen al concepto. Si la mano de obra que mantiene en pie a una organización se siente desmotivada o mantienen sentimientos de ira hacia esta, este elemento tan importante para su conformación y estabilidad puede volverse en contra. La historia ha demostrado ya varios casos en que el efecto sobrepasa el área interna de la organización y se vuelve pública, afectando a la imagen corporativa y relevando su posicionamiento en el mercado. Es en estos aspectos en que radica la relevancia de cuidar la atmósfera de trabajo interna en la compañía, ya que puede ser un aliado o un adversario implacable.

Técnicamente, el ambiente laboral es el lugar físico y humano en el que se desarrolla el trabajo cotidiano dentro de una empresa e influye en la satisfacción de la persona y por lo tanto en su productividad convirtiéndose en una cadena de acciones y efectos que hay que cuidar.

Sánchez afirma que:

Existe una importante línea de investigación e intervención que pone de relieve la importancia del clima organizacional como variable explicativa y predictiva de procesos como rendimiento, productividad, absentismo, rotación, conflictividad, satisfacción, calidad de vida laboral, eficacia y eficiencia organizacional, etc. Así pues, el conocimiento y la actuación sobre el clima laboral son importantes de cara a la planificación y al desarrollo organizacional. (Sánchez, 2009, p. 67)

Se incluyen los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las tecnologías que utilizan y con la propia actividad de cada uno. Por ello respetar a los empleados y sus necesidades, escucharles y pedirles opinión, promover el desarrollo personal y profesional, favorecer la transparencia en la gestión y dotar de trascendencia al trabajo, es de vital importancia para generar un buen ambiente laboral, dirigiéndolos hacia los objetivos generales de la organización de manera exitosa. Por otro lado, un mal ambiente laboral destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento, además de sentimientos de rencor hacia la compañía. En este último punto es importante mencionar la real trascendencia de contar con un buen sistema de desvinculación, pues si este aspecto no se cuida puede convertirse en un real problema para la organización que la afectará en su imagen externa e interna, por lo que cuidar ésta área no es un tema que pase a segundo plano. El clima laboral se ve reflejado en esto también y por ende cuidarlo es esencial.

2.3.1 Aspectos importantes que afectan el clima laboral

Elena Rubio (2012), una conocida consultora de empresas de Madrid, comenta sobre los diversos elementos o aspectos que se deben tomar en cuenta para generar un clima laboral agradable y óptimo para una compañía. El uso correcto de ellos podría generar un buen clima cooperando con el éxito de las empresas. Entre ellos se hace mención a las condiciones físicas, basándose en las características medioambientales en las que se desarrolla el trabajo como por ejemplo la iluminación, el sonido, la distribución de los espacios, la ubicación de los mismos empleados, los materiales, entre otras cosas. Por ejemplo:

Un medio con luz natural, con filtros de cristal óptico de alta protección en las pantallas de los ordenadores, sin papeles ni trastos por el medio y sin ruidos, facilita el bienestar de las personas que pasan largas horas trabajando y repercute en la calidad de su labor. Se ha demostrado científicamente que las mejoras hechas en la iluminación aumentan significativamente la productividad (Rubio, 2012, s/p)

Otro factor son las relaciones que existen en el lugar de trabajo. La calidad en las relaciones humanas dentro de una empresa es percibida por los clientes también y forma parte de la imagen que proyecta la compañía. Con respecto a esto se evalúa tanto los aspectos cualitativos como los cuantitativos, enfocándose en el ámbito de las relaciones interpersonales dentro de la organización. Con los resultados obtenidos en lo que a esto respecta, se diseñan sociogramas que reflejan la cantidad de relaciones que se establecen; el número de amistades; quiénes no se relacionan nunca aunque trabajen al lado; la cohesión entre los diferentes subgrupos, etc. Al igual que el grado de madurez, el respeto, la manera de comunicarse unos con otros, la colaboración o la falta de compañerismo, la confianza, etc. componiendo todo ello los aspectos de suma importancia a ser considerados a la hora de analizar el clima laboral dentro de una empresa. El grado de entrega de los empleados hacia su empresa representa el aspecto

de la implicancia de éstos y adquiere efectividad a través de un liderazgo eficiente y bajo condiciones laborales aceptables y satisfactorias.

Por otro lado, la manera en que se organiza una compañía hace referencia a la existencia o no de métodos o modelos operativos y establecidos que ordenen el trabajo, por ejemplo si se trabaja mediante procesos productivos, por inercia o por las urgencias del momento, si es que los lugares físicos están aislados o si es que se promueven los equipos por proyectos, entre otros métodos.

Otro aspecto relevante a trabajar en una compañía y al que se le debe prestar la atención debida, es el reconocimiento a un empleado por el trabajo bien hecho. Esto no solo trae satisfacción para el empleado, sino que incluso en el área comercial, este se utiliza como instrumento para crear un espíritu competitivo entre los vendedores, por ejemplo, estableciendo premios anuales para aquellos que alcancen sus metas.

Ahora, si bien reconocer el prestigio de quienes lo muestran habitualmente es sencillo, ofrecer una distinción a quien por su rango no suele destacar se vuelve más complejo para la compañía, pues no es una práctica frecuente y nunca lo ha sido, sin embargo, cuando nunca se reconoce un trabajo bien hecho, salen a relucir sentimientos negativos como la apatía y el clima laboral se deteriora progresivamente.

Por otro lado la igualdad es un valor que mide si todos los miembros de la empresa son tratados con criterios justos. Es importante que en las empresas se evite la discriminación e impulsar un ambiente igual para todos.

No existe un único clima laboral dentro de una compañía, sino que hay diversos subclimas que conviven simultáneamente, así como grupos de personas componen la empresa. De esta manera, una unidad de negocio dentro de una organización puede tener un clima excelente, mientras que en otra unidad el ambiente de trabajo puede ser o llegar a ser muy deficiente. En este sentido se hace necesario prestar la debida atención e intentar equilibrar la balanza para que la suma del total sea positiva.

Más allá de la importancia interna para la empresa de contar con un buen clima laboral, este tema trasciende este significado íntimo de la compañía y sobresale como incluso un aspecto que durante el paso del tiempo ha logrado hacer pasar a la historia a empresas de éxito y las ha diferenciado de otras empresas mediocres y de bajo rendimiento, siendo a causa de el desarrollo y trabajo de un buen clima laboral en donde se desarrollaron los trabajadores de estas empresas. Se debe tener en cuenta siempre que son los empleados quienes representan a la empresa en sí, es a partir de ellos de quienes se transmiten los valores, la historia, la visión y la misión de la empresa hacia el público y hacia el mercado competitivo también. Mientras ellos no se sientan cómodos con el lugar de trabajo la identidad que se genera de la empresa es negativa y produce un efecto dominó en todos los demás aspectos que mueven a la compañía, por lo que optimizar este aspecto debe ser una preocupación constante de la organización y motivo de superación.

Se puede concluir de este capítulo que trabajar sobre la imagen y la reputación de una organización puede llevar mucho tiempo y esfuerzo pero si no se cuidan aspectos que parecieran ser irrelevantes dentro de ésta, puede destruirse como consecuencia de una mala decisión tomada dentro de la empresa.

Ahora, no siempre las decisiones que se toman son las correctas y no hay una fórmula mágica para tener éxito en este aspecto, por ello es importante trabajar en conjunto con los empleados para generar una identidad interna exitosa la cual será luego expresada al público creando así una imagen positiva y exitosa. Esta sí es una fórmula que lleva de cualquier modo a un escenario mucho más positivo y aspiracional con posibilidades de crecimiento y aprendizaje, además de descubrimientos e innovaciones dentro de la organización.

Una empresa debe ir esquivando dificultades en su camino de existencia y aprendiendo de ellas, nunca asegurándose de lo que sabe o lo que cree y siempre prestando cuidado a los pequeños detalles así como a los grandes, teniendo en cuenta siempre qué estilo de organización es al que se quiere llegar a ser estableciendo bien cuáles serán sus actividades a realizar y todos los aspectos que le darán forma.

Por la relevancia del estudio de diferentes estilos de organización es que el siguiente capítulo abordará el tema de empresas y organizaciones, analizando todos sus aspectos y como se mueven en definitiva todas sus partes, así como un engranaje se sincroniza para mantener en movimiento una estructura mecánica.

Capítulo 3 – Las empresas como clientes

El cliente es el protagonista de la acción. Dar una buena respuesta a sus demandas y resolver cualquier tipo de sugerencia o propuesta es indispensable. El cliente es, por muchos motivos, la razón de existencia y garantía de futuro de las empresas.

También se le podría definir como la persona que accede a un producto o servicio a partir de algo a cambio, mayormente a través de un pago.

El cliente puede variar según que se le ofrece. Puede ser un consumidor final o un intermediario que luego ofrecerá un producto. En el caso del proyecto a presentar los clientes son las empresas en sí, quienes luego ofrecerán un producto o servicio a un consumidor final. A veces es un solo individuo, otras veces puede ser un grupo de trabajo, un departamento o una organización completa.

En este capítulo se abordará este tema en particular, su historia qué tipos de empresas existen y en cuál se va a enfocar el proyecto. Es importante saber quién es el cliente a tratar, de qué tipo de empresa es, para poder ofrecerle el mejor servicio o producto.

3.1 ¿Qué es una empresa o una organización?

En la actualidad, se suele utilizar el término organización y/o empresa dándole el mismo significado, a pesar de que son conceptos muy parecidos, existen pequeñas diferencias.

La más importante para poder identificar cuál es cuál, es que la empresa es una organización económica con recursos y fin de lucro, mientras que una organización no

necesariamente es económica; asimismo, a cualquier grupo de personas se le puede llamar organización.

Según Alegre y Galve (2000) para que una organización sea aceptada como empresa

Debe ser una unidad de transformación de inputs en outputs de forma que se incremente la utilidad, deben tener una unidad de dirección en el sentido de que hay una persona o serie de personas que se encargan de organizar y dirigir todo el proceso y finalmente es necesario la presencia de un objetivo que comparten tanto todos los miembros o al menos una parte de la empresa. (Alegre y Galve, 2000, p. 11)

Actualmente, existen diversas empresas que son de interés por distintas razones. Sea de interés productivo, financiero, relaciones, entre otras. Toda empresa necesita de una razón de ser, una misión, visión, una estrategia, objetivos, tácticas y políticas de actuación.

Cada empresa es una unidad diferente, es más, es una unidad integrada por seres humanos y por equipos materiales, aquellos que interaccionan entre sí y se relacionan unos con otros. David Urbano hace referencia a lo dicho anteriormente como

Una entidad que, independientemente de su forma jurídica, se encuentra integrada por recursos humanos, técnicos y materiales, coordinados por una o varias personas que asumen la responsabilidad de adoptar las decisiones oportunas, con el objetivo de obtener utilidades o prestar servicios a la comunidad. (Urbano, 2009, p. 20)

Una empresa es todo grupo humano que emprende proyectos y acciones sobre su entorno. La actitud emprendedora implica que ésta afectará el entorno social, material, cultural, económico. Que la empresa deberá organizarse y administrarse con mayor eficacia.

Las empresas pueden ser una institución, una fundación, una industria, una entidad comercial, de servicios, una organización sin ánimo de lucro, un gobierno, una empresa que acaba de empezar.

Se entiende el término empresa como una gran organización moderna formada por diferentes unidades administrativas y dirigidas cada una de ellas por una persona, la máxima responsable sea un director o jefe. Lo que permite que todas las acciones del área que se realizan sigan el mismo rumbo hacia el cumplimiento de los objetivos de la empresa en general.

La función principal de las empresas es la capacidad que tienen de crear un valor. Esto es importante para la naturaleza de la empresa para que sea única, reconocida, universal e independiente. Y Como dicen Alegre y Galve (2000) “La función de la empresa es pues, generar bienes y servicios en condiciones eficientemente económicas, esto es crear valor, utilidad o riqueza” (Alegre y Galve, 2000, p. 13)

3.2 Historia de las empresas

Las empresas para concretar el desarrollo al que han llegado a la han pasado por variadas transformaciones. Las organizaciones incorporan diferentes unidades bajo su control, operan en lugares diversos y en numerosas veces llevan a cabo diferentes tipos de actividades económicas y comerciales. Asimismo, si se analiza la evolución histórica de la empresa, se puede ver que esta concepción no siempre ha sido la misma y que las empresas y su desarrollo pasan por toda una serie de etapas que la han situado donde están actualmente.

María de los Ángeles Gil Estallo (2007) en su libro *Como crear y hacer funcionar una empresa* comenta sobre cómo fueron evolucionando las empresas desde los inicios hasta la actualidad.

La historia de las empresas se puede dividir en cinco épocas principales: Feudalismo, Mercantilismo, La Primera y Segunda Revolución Industrial, el Capitalismo Financiero y la actualidad.

Durante los siglos XIII y XV surge el Feudalismo llamada también la Época Artesanal donde las empresas eran pequeños talleres simples con transformaciones artesanales u organizaciones muy sencillas, generalmente de carácter familiar. Donde una persona realizaba todas las labores, también podía tratarse de una persona y su familia o un pequeño grupo de aprendices. En aquella época las herramientas eran limitadas y el oficio solía ser un legado familiar. La cantidad de productos que se fabricaban eran pocos y elaborar cada uno de ellos tomaba una gran cantidad de tiempo. Con el tiempo los artesanos se fueron concentrando en las ciudades y dieron lugar a las organizaciones gremiales “como organismos reguladores de la producción y distribución de los bienes manufacturados” (Gil Estallo, 2007, p. 37).

Con el surgimiento de estas organizaciones gremiales, empieza a tener importancia la figura de los comerciantes, quienes adquieren los productos de los artesanos para comercializarlos después.

A medida que la función comercial toma mayor importancia se llega al inicio del Mercantilismo. Es en esta etapa es donde aparecen las primeras instituciones, activos financieros formales y los primeros mecanismos de organización de empresas. Los

comerciantes empiezan a ser dueños de manera que pasan a suministrar y a encargarse de la materia prima.

Con el tiempo, los comerciantes se dan cuenta la importancia de concentrarse en un solo lugar, para así poder conseguir ventajas de la producción a gran escala, la división del trabajo y la especialización. Movilizando así a los artesanos a lugares específicos. Dando lugar a las primeras fabricas.

Luego durante el siglo XVIII se da la Primera Revolución Industrial donde van surgiendo las empresas con especialización como de financiación, de transporte, comercialización, etc. Así mismo surgen las sociedades anónimas que permiten reunir grandes cantidades de capital para mejorar los servicios financieros y de transporte, mediante la creación de bancos y la construcción y el desarrollo de vías de comunicación. Aquí es cuando las tecnologías empiezan a desarrollarse.

Con la Segunda Revolución industrial, siglo, XIX, surge el nacimiento de la electrónica. Se incrementa el volumen producido diariamente. Lo que logra que las empresas puedan subdividir sus actividades en diferentes departamentos operativos.” La nueva velocidad de producción y distribución de mercancía estimula la integración de diferentes unidades en una sola empresa” (Gil Estallo, 2007, p. 37)

Costa asume que las empresas surgieron en esta etapa de la historia donde el Industrialismo se encontraba en la mentalidad de todos

El termino empresa parece limitarse, en su acepción más frecuente, a designar aquellas organizaciones nacidas a partir de; industrialismo, y cuyos cometidos son los de fabricar productos o bienes para el consumo con el objetivo principal de un beneficio económico (Costa, 2003, p. 43)

A esta etapa de las Revoluciones Industriales Primera y Segunda se le llama también se le llama la Época Industrial y se marca con la llegada de la máquina de vapor en 1750, la cual facilita la creación de nuevos instrumentos que remplazaron la mano de obra. Durante esta época la producción aumentó en volumen, hubo un crecimiento en la demanda de materias primas y se creó un mercado mucho más complejo en donde los límites ya no eran por la mano de obra sino por las leyes de oferta y demanda.

Gracias a lo último surge en el siglo XX el Capitalismo Financiero donde se produce la ruptura entre la propiedad y la administración de la gran empresa industrial, que lleva a la concentración e internacionalización del capital. Determinando así la concepción de la empresa moderna actual como una organización con coordinación administrativa que garantiza su funcionamiento.

La pequeña empresa tradicional da paso a la empresa moderna. Con el surgimiento de la coordinación administrativa se consigue mejor productividad, menores costos y beneficios más elevados con la coordinación mediante el mercado. Se establece una jerarquía administrativa que mejora el rendimiento de las empresas.

Ya en la actualidad se está produciendo grandes cambios en las empresas desde su forma organizativa, su dirección, su planificación, el diseño de sus estrategias y el funcionamiento día a día. Surgen nuevos conocimientos como las Tic's que poco a poco desarrollan nuevos cambios en la mentalidad de los consumidores por tanto en la mentalidad de las empresas.

A esta época donde surge el Capitalismo Financiero hasta la actualidad se le denomina también Época Post-Industrial. Finalmente se engloba el desarrollo de nuevas formas de

producir energía para suplir la demanda industrial que existe. Asimismo se genera un crecimiento en las tecnologías de comunicación y la creación de nuevos mercados a través de Internet.

3.3 Tipos de empresas

Cada empresa es una unidad en sí misma, que realiza distintas acciones a su competencia. Alegre y Carmen Galve (2000) en su libro *Fundamentos de economía de la empresa: perspectiva funcional* divide a las empresas según distintos aspectos

La primera es según el sector de actividad económica que realiza las empresas. Pueden ser del sector primario que se encargan de situar recursos de la naturaleza en disposición de ser utilizados como el caso de las empresas agrícolas, ganaderas y pesqueras, del sector secundario, industrial o transformadoras que desarrollan actividades productivas al transformar físicamente unos factores en productos dándoles así mayor utilidad en cuanto satisfacer necesidades como son las empresas industriales mineras y de construcción o ser del sector terciario o de servicios que realizan diversas actividades como servicios personales de lavandería, tintorería, peluquería, de transporte, de comunicaciones, de hostelería, turismo y espectáculo, de financiación, de información y medios de comunicación social como son la radio, la televisión o la publicidad, de asesoramiento y de asistencia especializada y profesional, hospitalarias y de servicios sanitarios y finalmente de enseñanza. También se las pueden identificar según su tamaño, donde el número de trabajadores es el criterio para identificarlas como grandes (más de 500 trabajadores), medianas (menos de 500 trabajadores) y pequeñas empresas (menos de 50 trabajadores). Según la propiedad del capital pueden ser privadas donde todo el capital está en manos propias, pública donde el estado es dueño del capital o mixta. También se

las puede definir según el ámbito de actividad. Pueden ser locales, regionales o multinacionales. Finalmente según la forma jurídica donde pueden ser individuales con un solo propietario o societarias con varias personas mediante un contrato pueden ser anónimas, limitadas o cooperativas

3.4. El caso de las Pymes

La palabra Pyme hace referencia a las pequeñas y medianas empresas que surgen en la actualidad.

El concepto de Pyme se define comúnmente en función del número de empleados, el volumen anual de negocios y el balance anual. Y dependiendo de los resultados se puede clasificar en microempresa, pequeña empresa y empresa mediana.

“Es un tipo de empresa con un número de trabajadores menos a 250, que tenga un volumen de negocio inferior a 60 millones de dólares y que no esté participando en un 25% o más de su capital” (Lareki, 2009, p. 18)

La importancia de las Pymes como unidades de producción de bienes y servicios, en los distintos países justifica la necesidad de dedicar un espacio a su conocimiento.

Debido a que desarrollan un menor volumen de actividad, las Pymes poseen mayor flexibilidad para adaptarse a los cambios del mercado y emprender proyectos innovadores que resultaran una buena fuente generadora de empleo, sobre todo profesionales y demás personal calificado. En la casi totalidad de las economías de mercado las empresas pequeñas y medianas, incluidos los micro emprendimientos, constituyen una parte fundamental de la economía.

Según diversos autores como Urbano (2009) y Lareki (2009), la pequeña empresa es aquella que ocupa a menos de 50 personas y tiene un volumen de negocios o un balance general anual que no supera los 12 millones de dólares. El calificativo de mediana se le atribuye a la empresa que ocupa a más de 50 personas y cuyo volumen de negocio y balance general anual no supera los 64 millones de dólares. Finalmente, por microempresa se entiende a toda empresa que ocupa a menos de 10 personas y cuenta con volumen de negocio o un balance general anual que no supera los 3 millones de dólares. Estos datos cuantitativos son una aproximación ya que dependen del país al que se hace referencia.

3.4.1 Relevancia y Características

Las Pymes se caracterizan básicamente por su innovación, personalismo y flexibilidad. La primera se configura como una forma diferente con las que son capaces de responder a un problema concreto, la segunda en la forma en cómo sus productos o servicios se adaptan a las necesidades o deseos de cada consumidor y finalmente en su capacidad que tienen de sobrevivir que se atribuye con frecuencia a su adaptabilidad y a la rapidez con la que son capaces de responder a las condiciones cambiantes del entorno, que llamamos flexibilidad.

Según Urbano la principal característica que se le atribuye a las Pymes es la flexibilidad, “por su habilidad para cambiar rápidamente de dirección o desviarse de un curso de acción predeterminado. Por su capacidad para hacer algo de una forma diferente de la prevista inicialmente” (Urbano, 2009, p. 26)

Las Pymes poseen gran flexibilidad para adaptarse a las nuevas situaciones, por su bajo nivel de gastos en infraestructura, su posibilidad de más rápida apertura y por la creatividad propia.

De igual manera son empresas que se adaptan fácilmente a los cambios tecnológicos y son una muy buena fuente de empleo y de impulso para el desarrollo económico de los países.

Para pertenecer a una Pyme implica ser una pequeña o mediana empresa que además de contar con cierta cantidad de número de empleados y tener un rango de volumen de ingreso mensual o anual no muy alto para facturar, existen diferencias entre ellas. La pequeña empresa se caracteriza por no tener una administración interna definida como por ejemplo tener un organigrama, cuenta con un número muy reducido de proveedores, no suelen tener una red de comercialización y de distribución. Por su lado las medianas empresas dentro de la organización tanto las funciones como las responsabilidades están definidas y distribuidas a seguir los objetivos comunes de la empresa o de cada área en particular, posee pocos departamentos con pocos empleados y suelen contar con una única unidad estratégica de negocio, la cual suele estar claramente determinada.

3.4.2 El papel de las Pymes en el desarrollo económico y social

Muchas de las necesidades básicas con las que cuenta el mercado son satisfechas por las pequeñas y medianas empresas, es más se tiende a recurrir muchos de los lugares donde se encuentran localizadas.

Las Pymes contribuyen mucho más a la economía y a la sociedad de lo que podría calcularse, sólo en base a las ganancias y pérdidas que generar. Se caracterizan por ser

más innovadoras que las grandes corporaciones y responden de a las exigencias cambiantes de los consumidores

Es importante destacar que contribuyen en mayor grado que las grandes organizaciones al desarrollo económico y social, así como a la mejora de la calidad de vida de los consumidores en general.

No obstante, a pesar de lo dicho anteriormente, las Pymes, no siempre han representado un papel protagónico en el contexto económico. Durante mucho tiempo la contribución de las pequeñas y medianas empresas al progreso y al desarrollo fue ignorada, siendo percibidas como un estado intermedio por el que debía pasar toda empresa para alcanzar el verdadero éxito, convirtiéndose en una gran organización. El periodo por el que pasó las Pymes para ser reconocidos de forma general fue largo

A medida que las economías dependieron más de la forma en que las personas emplean los conocimientos que de las materias primas que poseían, se valora en mayor grado y en cualquier ámbito, la innovación, la flexibilidad y la personalización. Entre los distintos motivos que impulsaron su reconocimiento. Otro dato adicional es que las Pymes son las principales fuentes de generación de empleos. (Urbano, 2009)

Finalmente no se puede olvidar que las Pymes son con frecuencia la base de las empresas más grandes, por lo que la historia de cualquier país esta inevitablemente unida a la historia de estas.

3.4.3 Las Pymes en el Perú

Las pequeñas y medianas empresas constituyen uno de los pilares de la economía del Perú y del mundo. En los últimos años, gracias a su impresionante dinamismo, creatividad y espíritu emprendedor, se han consolidado como una de las fuentes más importantes de empleo, innovación y competitividad; factores que impulsan el crecimiento económico sostenido. Cabe destacar, además, que en los países en vías de desarrollo las Pymes son agentes de estabilización social e incluso política.

Actualmente con el crecimiento económico que está viviendo el Perú, las Pymes encuentran un ambiente agradable para sembrarse y crecer. Por ello es importante que estas cuenten con una identidad e imagen adecuada para lograr un crecimiento fuerte y estable.

Cada día las consultoras ganan mayor prestigio y mayor popularidad. Actualmente las empresas consultoras son utilizadas en todas las partes del mundo por pequeñas, medianas y grandes empresas para asesoramientos de distintos tipos, los cual lo hacen ser necesarios.

Ya desde un tiempo el Perú está en un constante crecimiento económico. Diversas fuentes como el BBVA y la Revista Bussiness revelan datos cuantitativos sobre el crecimiento económico por el cual está pasando Perú. En medio de una situación global bastante inestable, la economía peruana se muestra sólida y saludable. Para finales del 2012 el crecimiento del PBI bordeará el 5,5%. (BBVA, 2011)

En este escenario, el desempeño del próximo año va a estar dominado por los riesgos que acechan a la economía global. Una salida ordenada de la crisis mundial (el desenlace

más probable hasta ahora) permite predecir una expansión de la economía peruana de 6% para el 2013, que apoyada en sus fortalezas podría asimilar el impacto externo. (Revista Business, 2012).

Principalmente los sectores que ocupan las Pymes en el Perú son en primer lugar la agricultura y la pesca, seguido por el comercio, la manufactura, el transporte, la construcción, la minería y en último lugar la electrónica, el gas y agua.

Las Pymes cumplen un papel fundamental en la dinámica del mercado, produciendo y ofertando bienes, añadiendo valor agregando y contribuyendo a la generación de empleo.

En la actualidad representan un estrato muy importante en la estructura productiva del país, tanto por la cantidad de establecimientos como por la generación de empleo, habiendo desarrollado en los últimos años una presencia mayoritaria, constituyendo en algunas zonas del interior del país como la única forma de organización empresarial existente sobre la cual gira la actividad económica.

Capítulo 4 - Competencia en Lima.

En la actualidad existen diversas entidades que dedican parte de su trabajo en asesorar a diversas empresas tanto a grandes como a pequeñas y medianas. Algunas de estas entidades tienen la asesoría como actividad principal y otras como algo adicional a lo que realizan regularmente.

Parte de este capítulo se centra en analizar cuáles serían las entidades que compiten con la consultora a realizar en Lima, cómo trabajan y hacia qué lado se dirigen.

Para diferenciar cuales serían las entidades que compiten se decidió dividir las en dos. Para empezar se encuentra la competencia directa, que es el caso de las consultoras que existen en la actualidad en Lima; y en segunda instancia la competencia indirecta, que son las agencias de publicidad, que a pesar de que se dedican básicamente a temas creativos en algunas agencias se brinda asesoría sobre temas de identidad e imagen.

4.1 Competencia directa: Las consultoras ubicadas en Lima

Dentro de un entorno internacional cada vez más competitivo y globalizado, el mercado de la consultoría ha adquirido importancia y se ha vuelto más dinámico. El crecimiento acelerado por la que pasan los países principalmente en desarrollo económico y social ha impulsado que las empresas cada día tengan mayor necesidad de servicios de consultoría.

Esta tendencia a la internacionalización adquiere mayor importancia en medio de la crisis mundial por la que está viviendo la mayoría de países más desarrollados, que a diferencia

de los países en desarrollo como el Perú donde las economías han mantenido un interesante dinamismo económico.

Actualmente la economía peruana ha conseguido fortalecerse y actuar de manera sorprendente. Los negocios viven de un entorno agradable donde los mercados internacionales se abren para realizar diversos tratados que favorecen a fortalecer la acelerada expansión, teniendo como ejemplo el tratado de libre comercio como efecto de esta instancia.

Gracias a este escenario de progreso y globalización, la mayoría de las empresas peruanas, principalmente las nuevas, requieren de nuevos conocimientos y habilidades, lo que aumenta la importancia y necesidad de las empresas por los servicios de consultoría.

Como se explicó en el capítulo tres, a pesar de la crisis mundial, el Perú presenta un notable incremento en los niveles económicos, sociales, culturales, entre otros. Por ello, cada vez existen mayores empresas que surgen y crecen dentro de este territorio desembocando en el surgimiento y la importancia de las consultoras hoy en día.

Por otra parte, la existencia de las pequeñas y medianas empresas en el Perú, promueven al fortalecimiento de las diversas empresas que ofrecen servicios de consultoría. El aumento de estas empresas, promueven al progreso del Perú, lo cual las convierte en un factor predominante en el desarrollo del país.

A pesar del desarrollo del país, del aumento de empresas pequeñas y medianas, crecimiento de las más grandes; la oferta del sector de consultoría en el Perú es escasa. Existe un número muy reducido consultoras totalmente peruanas. La mayor parte de las

consultoras son empresas internacionales que al ver el crecimiento del país colocaron filiales y franquicias. Actualmente las principales consultoras internacionales son KPMG, Ernst & Young, PWC, Deloitte, McKinsey, Accenture, entre otras, todas de carácter internacional y de diversos rubros.

Estas empresas de carácter internacional, junto con las locales, están centradas en el mercado de las empresas medianamente grandes y sobre todo en las grandes

El mercado peruano de consultoría presenta en todas las áreas de especialización altos índices de atracción para las diversas empresas. En Lima, las consultoras se dividen en dos ramas principales. La primera es la consultoría empresarial donde se encuentran cinco divisiones empezando por la consultoría integral donde se reúnen las que atienden todas las áreas de gestión empresarial como finanzas, estrategia, producción, marketing, recursos humanos; la consultoría en marketing relacionada con la gestión del área de marketing y ventas; la consultoría de tecnologías de información donde se gestionan la parte de software, redes de información; la consultoría en sistemas de gestión que asesoran en gestión de las áreas de calidad, medio ambiente, seguridad, responsabilidad social y ayudan a obtener a las empresas la certificación correspondiente; la consultoría de recursos humanos y la consultoría legal y tributaria que están relacionada con aspectos jurídicos y con el pago de impuestos. La segunda rama es la consultoría en ingeniería que se divide según rubros como de minería, hidrocarburos, viales, saneamiento, entre otras. (Romeo, 2012)

Durante el 2011 en Lima, las consultoras que facturaron más fueron en primer lugar la consultoría en ingeniería, seguida por la de consultoría integral, recursos humanos y otras. De esta misma forma, según las áreas de especialización existen mayor cantidad

de consultoras que dedican a temas de consultoría integral, recursos humanos e ingeniería y en mayor proporción las de marketing y asesoría legal.

4.1.1 Consultoras existentes hoy en Lima

Actualmente en Lima, el mercado de consultoras está medianamente ocupado por las consultoras más grandes e importantes y en su mayoría son de carácter internacional. Según las distintas especialidades se encuentran aquellas consultoras que se dedican a la consultoría Integral como Price Waterhouse Coopers, Ernst & Young, Deloitte, BDO Consulting S.A.C., Apoyo Consultoría, Macroconsult S.A., Maximixe. Luego las que se especializan en Ingeniería como Cesel, Tecsur, Gmi S.A. Ingenieros consultores. Seguidas por las de Marketing entre ellas se encuentran Quanto S.A, Compañía Peruana de investigación de Mercados, Corporación de Compañías de Research, Apoyo Opinión y Mercado; las de Tecnologías de información como GMD, Cosapi Soft. Las especializadas en Gestión de Calidad por ejemplo Veritas, Qualitas del Perú; en Recursos Humanos como Campoverde Consultores Asociados S.A, Manpower, Tasa Worldwide S.A,C. Las de Consultoría legal y tributaria son principalmente estudios como el Estudio Ferrero Abogados, Rodrigo Elías & Medrano Abogados S.C.R.L., Barreda Moller S.C.R.L. En la parte de consultoría ambiental se encuentran Walsh Perú Ingenieros y Científicos Consultores. Finalmente las dedicadas en Responsabilidad Social Corporativa se encuentran Respondey SASE Consultores.

De igual manera a través del tiempo con el crecimiento y surgimiento cada vez más acelerado de las Pymes, han ido emergiendo nuevas consultoras dedicadas específicamente en ellas como Senati-Centropyme y Mercadeando S.A. Y, como se puede observar, son pocas las dedicadas a este tema en particular.

La forma de trabajar de las consultoras es de manera clásica y empieza con una reunión con el cliente para que éste conozca a la consultora y a que se dedica. En su mayoría, las consultoras no cobran por esta presentación. Si el cliente se siente atraído y tiene la necesidad de contratarlo se cierra el contrato entre la consultora y la empresa. A partir de este momento se le empieza a cobrar por el servicio. En la primera reunión después de firmar el contrato se identifican que es lo que desea el cliente para asesorar. Luego se les destina recién en esta instancia asesores quienes son los que realizan las asesorías en salas de reunión interna de la consultoría o externa como en las mismas oficinas de las empresas. Si se requiere de investigación se realiza. En caso de asesorías en identidad e imagen se realiza una investigación básicamente externa. Con ello más lo que expresó el cliente con respecto a su empresa, se realiza una reunión final donde se propone el cambio.

4.2 Competencia indirecta

Otra importante entidad que brinda asesoría son las agencias de publicidad, que a pesar de que están consideradas en el rubro de la creatividad y diseño, toman la labor de dedicar un porcentaje menor en la asesoría de empresas, a pesar de que no se especializan en ello. Por este motivo es importante definir las y analizar la forma en la que trabajan.

Se define a las agencias de publicidad como organizaciones independientes de servicio profesional, que planifica y realiza comunicación en masas para el desarrollo de ventas de productos o servicios.

Según Billorou (2002)

La agencia de publicidad es una empresa de servicios técnicos profesionales que actúa por intermediación entre la empresa anunciante y la empresa medio. Es el emisor técnico que tiene como misión fundamental crear mensajes publicitarios del anunciante y planificar su difusión a través de los medios (Billorou, 2002, p. 202)

Estas empresas están dedicadas principalmente, como dice el artículo 10 de la ley General de Publicidad (1984), a servicios de creación, ejecución y distribución de campañas publicitarias, en la cual dentro de ella trabajan personas que se dedican profesionalmente y de manera organizada a crear, programar o ejecutar publicidad por cuenta de un anunciante.

Las agencias de publicidad cuentan con un equipo creativo y profesional de personas especializadas en comunicaciones que logra la creación de ideas y la solución de problemas de empresas que lo requieran.

De lo analizado se puede concluir que son empresas dedicadas a la publicidad. Sus clientes son anunciantes, es decir cualquier tipo de empresa, asociación, institución, administración pública o particular que decida contratar sus servicios para asegurar los resultados de las acciones publicitarias que realice.

Estas agencias crean productos a petición de cada cliente y no pueden tener soluciones preparadas con anticipación, porque cada caso varía según la situación y el cliente.

Como toda organización comercial la agencia de publicidad es una empresa de servicios profesionales que debe ser rentable para crecer y desarrollarse. Por otra parte las agencias suelen manejar campañas millonarias ya que la publicidad es una actividad de alto costo mediático. En su momento se señaló que la facturación mundial, en publicidad supera con creces los 400 mil millones de dólares (Aprile, 2003, p. 34)

4.2.1 Agencias de Publicidad existentes hoy en Lima

Las agencias se pueden clasificar según diversos criterios, entre ellos el tamaño, el ámbito geográfico que cubren, la filosofía de trabajo y el servicio.

García Uceda (2011), en su libro *Las claves de la publicidad* identifica diversos servicios que pueden brindar las agencias de publicidad. Entre las que se encuentran las agencias de publicidad tradicional o convencional que ofrecen un servicio completo, es decir realiza investigación, relaciones públicas, promociones, creación y medios. También se encuentran las boutiques creativas que realizan uno o varios servicios pero sin llegar a prestarlos completamente. Por otro lado se encuentran las agencias pertenecientes a los anunciantes o llamadas también agencias integradas. Y por último se encuentran las agencias especializadas en comunicación global, marketing directo, en promociones, relaciones públicas o de patrocinio.

Las agencias de publicidad están organizadas en departamentos con funciones específicas. Es común encontrarlas divididas en tres departamentos. Entre estos encontramos al Departamento de Cuentas, formada por diversos ejecutivos de cuentas que mantienen un contacto directo con los clientes. Se les conoce por ser el nexo entre el cliente y la agencia, debido a que establecen relaciones con los responsables de publicidad del anunciante, coordina a las personas y empresas que intervienen en el proceso y presenta los trabajos realizados. Luego se ubica el Departamento Creativo que es el lugar en el que se crea el mensaje de toda la campaña traduciendo lo que se quiere transmitir al público Y finalmente el Departamento de Diseño, llamado también departamento de producción. Es el lugar donde se diseña la idea creativa, es decir hace los gráficos para las distintas piezas publicitarias.

El motivo principal por la que hoy trabajan las agencias de publicidad es debido a la necesidad que hay en el mercado que exista una empresa especialista en comunicaciones, con diversos expertos que traten temas que otros organismos no saben manejar. A lo que se dedican básicamente es la creación de conceptos e ideas creativas para empresas, donde participan todas las áreas de la agencia en el proceso.

En algunos casos, algunas agencias brindan el servicio de asesoría, principalmente las agencias más pequeñas como por ejemplo 365 publicidad, agencia de publicidad ubicada en Lima, donde realiza asesoría y creación de la imagen e identidad corporativa de las empresas.

Las empresas que realizan asesorías utilizan su instinto creativo para la creación de identidades e imágenes. Lo que les permite crear un factor diferenciador en cuanto al diseño. Las empresas que buscan a las agencias de publicidad tratan de generar menores gastos ya que éstas les crean en un costo total por la definición de la imagen e identidad de la empresa y el diseño de éstas.

En el Perú cada día hay mayor cantidad de agencias de publicidad, por el número creciente de empresas que lo necesitan para dar a conocer sus productos o a la empresa en sí.

Existen agencias de publicidad nacional e internacional casi a la misma cantidad. De carácter nacional se encuentran 360 BTL, 365 Publicidad, Artwork publicidad, Clarín Publicidad, Circus Comunicación Integrada, Cuarzo Publicidad, El Garaje Lowe, Latinbrands, Mayo Publicidad, Otoya asociados, Penta Peru, Properú Publicidad, Publicidad Causa, Publicis Asociados, Publicitas/Imaa, Quórum/Nazca S&S y Vistacom. Y

de carácter internacional se encuentran las famosas agencias de publicidad como Boom Communications Group, Comunica con A, FBI Publicidad internacional, Fahrenheit, Garwich BBDO, Grey Group, JWT, Interactiva ingenia, McCann Erickson, Neu Euro RSCG, Ogilvy, Pragma DDB, TBWA/Perú y Young & Rubicam. La mayoría de las internacionales tienen las cuentas de las empresas más grandes e importantes de Lima como por ejemplo McCann Erickson posee a Coca Cola o Grey Group, a Procter & Gamble.

La forma en cómo realizan su trabajo tanto para la realización de asesorías como para la creación de proyectos creativos se genera en primera instancia con la comunicación entre un ejecutivo del área de cuentas de la agencia con un ejecutivo de la empresa donde recibe por parte del cliente el Brief que contiene toda la información necesaria para el desarrollo de una campaña para un determinado producto o servicio. Luego toda esta información es analizada por el ejecutivo de cuentas quién posteriormente se reúne con un ejecutivo del área de medios y otro del área creativa. En conjunto elaboran caminos de acción y las mejores alternativas para el desarrollo de la campaña, aquí el uso de la creatividad y diseño se le es indispensable a la agencia de publicidad. Luego hay una reunión con el cliente en donde se exponen los pasos a seguir, si lo anterior resulta positivo se desarrolla un Brief interno con información específica para que cada área empiece a trabajar. Ya casi al final se encuentra la producción, más tarde la presentación de las soluciones al cliente y por último viene la aceptación por parte del cliente. Todo este proceso se desarrolla en un marco de constante comunicación y flujo de información que se da a través de las reuniones periódicas entre los distintos departamentos.

En conclusión se puede decir que algo común de ambas entidades, es decir tanto consultoras como agencias de publicidad, es la forma en cómo asesoran, la cual puede

ser vista de manera superficial, debido a que solo se basan principalmente en lo que dicen los clientes y no en como son en realidad. Una empresa, haciendo referencia a los clientes, normalmente tienden a expresar como les gustaría que las vean y cuáles son los errores que ellos ven que cometen. Pero es importante ver más a fondo lo que son en realidad tener esa visión de cómo trabajan y como son. Y no basarse en algo que no se vive en experiencia propia.

El trabajo de una consultoría debería consistir básicamente en comprender los objetivos del cliente, en obtener de él la información clave sobre que realiza, el mercado y el público objetivo al que se dirige, además de recopilar información propia a través de investigación profunda, lo que unido ambas permite una mejor asesoría.

Estos estilos de trabajo servirán para el siguiente capítulo que se basará en la creación del proyecto en sí, permitiendo utilizar las diferencias que hay con las otras consultoras y agencias de publicidad y crear una que brinde un servicio más personalizado y más profundo a un precio justo en el mercado.

Capítulo 5. – Desarrollo de Innova Consulting

Luego de definir los conceptos involucrados para la creación del proyecto propuesto y analizarlos exhaustivamente en los primeros capítulos de la presente tesis, este último apartado se enfoca, en cambio, al desarrollo de la idea del emprendimiento que constituye la realización de una consultora de identidad e imagen corporativa que cambie los esquemas preestablecidos en este rubro y ofrezca un nuevo y fresco modo de operar en los servicios planteados por la misma.

5.1 Definición del proyecto

El emprendimiento propuesto a desarrollar en su idea y orden a través de este capítulo lleva por nombre Innova Consulting, una consultora dedicada a generar y mejorar la identidad e imagen de las pequeñas y medianas empresas, llamadas Pymes. El nombre surge debido a que trabaja bajo un renovado punto de vista de cómo tradicionalmente las consultoras y agencias de publicidad realizan su trabajo, innovando en sus servicios personalizados y brindando como sello distintivo la exclusividad del trabajo para cada organización - cliente. El proyecto y el desarrollo de toda la investigación que pretende sentar las bases para la realización de éste tienen como punto de ubicación la ciudad de Lima, en Perú.

5.2 Definición de áreas

La consultora cuenta con tres áreas de trabajo en donde cada una realiza actividades diferentes que complementan el área principal (el área de asesoramiento) y son la base del servicio personalizado e innovador que se propone para el proyecto. Estas áreas se

explican y se analizan a continuación con el objeto de profundizar en los servicios que se brindarán y el modo de funcionamiento de toda la idea que plantea la consultora.

5.2.1 Área uno: Asesoramiento

La palabra asesoramiento y el concepto detrás de ella según Ribeiro Soriano (1998) tuvo su apogeo en el siglo XX y principalmente de la década de los 90' donde se popularizó y se volvió un aspecto característico de esta época. No se puede negar que la idea de recibir ayuda para mejorar un área, un aspecto o incluso una imagen es, sin duda alguna, una propagación moderna de competitividad a un nuevo nivel, en donde la intangibilidad y su poder en la mente de las personas se vuelven un valor deseado.

De acuerdo a los parámetros de desarrollo, el mundo de los negocios y las grandes compañías que mueven el mercado comercial no podían dejarlo pasar y comenzaron a adoptarlo como una medida al igual que la Publicidad en sus costos hundidos, pero esto era diferente, ya que no solo iba en beneficio de lo que se le vendiera al mercado, sino que poseía una mirada hacia dentro de las compañías, una disciplina holística que abarcara ambos aspectos y efectivamente lograra una ayuda tangible, desde algo que esencialmente no cumple con esa característica física. Por lo que, el tener un asesor financiero, en la toma de decisiones de la compañía, en Recursos humanos y en tantas otras áreas se volvió cada vez más común.

Actualmente, el contar con asesoramiento no representa más una mejora, sino una necesidad para mantenerse activo y crecer dentro del mercado que el que se está inserto. Siendo una medida de supervivencia necesaria para reinventarse y seguir manteniendo una parte importante del *market share* para las empresas, por lo que Innova Consulting

sin esta área no encuentra su base de existencia ni sustento para estar activa, pues es su razón de ser.

En consecuencia, esta área es la principal de toda la consultora y se espera que sea la base central de fuente de ingresos de la misma. Se centra básicamente en brindar asesoramiento a las pequeñas y medianas empresas que empiezan en el mercado o tienen poco tiempo de funcionamiento. En general se elige estos tipos de empresas debido a que todavía no cuentan con una identidad fuerte y definida, lo que permite amoldarlos y generar una adecuada asesoría, sin trabas o limitaciones impuestas por la tradición como sucede con empresas más antiguas. Éstas, en cambio, no poseen tradiciones aún por lo que la intención de asesoría se completa desde sus inicios y se le dota de una completa e íntegra asesoría en todo aspecto relevante necesario para cada empresa en particular.

El área de Asesoramiento dentro de la consultora tiene por objeto dedicarse las primeras tareas a realizar con un cliente, como la primera instancia de reunión entre éste y la consultora para conocerlo y que describa su idea de cómo desea ser percibido por el mercado y su público objetivo en ese momento exacto, la imagen que desea reflejar y la esencia de su marca y aspectos que desea resaltar o mejorar o incluso derechamente cambiar o renovar. Para este primer contacto la Innova Consulting no cobra por el servicio. Y es en este momento, cuando se cierra y firma un contrato para empezar a realizar el asesoramiento y la investigación profunda.

La siguiente acción a desarrollar por la consultora es realizar una investigación sobre el *out company* y el *in company* de la empresa. El primero tiene que ver con lo investigado previamente, con respecto al cliente como ser el cómo realmente lo ven los

consumidores, distribuidores, proveedores, etc. La segunda se considera una visita en donde se enviará a un especialista de Innova Consulting para que conviva dentro de la empresa - cliente por un tiempo determinado que será dado según criterios específicos de lo que necesite esa empresa en particular. El especialista se dedicará a investigar aspectos dentro de la empresa como el ambiente laboral que se vive en ella, su estructura jerárquica y de áreas, las funciones que desempeña y cómo es su sistema de acción en cuanto al servicio/producto que comercializa, así como todos los aspectos que puedan considerarse relevantes por la consultora y el cliente y fueron determinados en la primera reunión realizada.

Una vez que el agente ya ha sido depositado en el interior de la empresa y ha logrado infiltrarse en todos los aspectos relevantes y objetivos de estudio de parte de la consultora, conviviendo dentro de ella y apreciando cada aspecto y área determinada para el estudio, adicionado la investigación desarrollada previamente sobre cómo es percibida la marca por los consumidores en el mercado, sus propios proveedores, el personal que trabaja en ella, entre otros involucrados, se creará una imagen e identidad corporativa personalizada y distintiva de esa empresa-cliente en particular y ésta se le presentará al cliente como la propuesta de la consultora a raíz de la Asesoría brindada. Si el cliente acepta pero solicita cambios en la propuesta éstos se realizarán en esta única instancia, pero sin dejar de lado la línea que la consultora desea dar en base a las conclusiones de los resultados observados en la infiltración del agente y la investigación de campo desarrollados. Debido a que éstas son las herramientas que sentaron las bases de la verdadera esencia de la compañía.

Tomando en cuenta los procedimientos descritos, podemos decir en breves palabras que las funciones principales que realiza esta área responden a objetivos específicos, los cuales se describen a continuación.

En la primer instancia, el objetivo de reunirse con el cliente es, como se ha descrito antes, para conocerlo pero además está el objetivo de ver específicamente lo que desea que la empresa proyecte y como desea ser percibido como marca en el mercado. Luego investigar a la empresa tanto como lo ven los consumidores, como los proveedores, distribuidores y competidores en ese mismo rubro y tener un marco referencial de la imagen que refleja esa empresa y cómo desea el CEO o representante de la empresa que ésta sea. De este modo se detectan incongruencias, coherencias, uniones, cambios de rumbo y todo antecedente que guíe al Asesoramiento de lo que el cliente realmente quiere y lo que es posible hacer realidad en cuanto a esas expectativas.

A partir de este paso un especialista seleccionado del personal de la consultora será enviado a convivir dentro de la empresa por un tiempo determinado, como se explicó, con el objetivo de ver cómo está constituida en sí la empresa, la forma de trabajo, etc. Y ver en terreno cómo funciona *in situ* la empresa en su totalidad, estudiar su personalidad y determinar su verdadera esencia, el motor que la mueve. Para así poder en definitiva establecer la realidad del núcleo que la compone, pues no siempre la historia que nos cuente el CEO o el representante de la empresa en la primera reunión será lo que realmente es la empresa en sí. Muchas veces esta clase de testimonios está sujeta a prejuicios, idealizaciones o anhelos y no se basan en la realidad existente en la compañía en ese instante de su vida. El tiempo que comprenda esta investigación desde adentro será determinado por la consultora de acuerdo a cada caso en particular, puesto que cada cliente posee circunstancias diferentes y únicas y por ende sus necesidades son

diferentes así como el universo que abarcan los problemas detectados y las soluciones posibles.

El procedimiento del área de Asesoramiento de la Consultora, en su totalidad tiene por objetivo proveer a la misma de las herramientas pertinentes y adecuadas para crear una identidad corporativa completa y óptima para el cliente, a través de lo investigado anteriormente con los aportes que brinde el especialista que estuvo dentro de la empresa estudiada (aportes sobre la investigación de ambiente laboral, estructura y funciones de ésta). Todo el proceso desarrollado por esta área en la consultora que comprenda esta primera etapa de aproximación en los servicios contratados por el cliente.

El sustento económico de esta área tiene cabida en el sistema de flujo de la consultora en el cobro por asesoramiento como servicio aparte al cliente y luego la consultora terceriza la función de creatividad para el desarrollo gráfico de la identidad e imagen. Por lo que la agencia encargada de eso cobra diferenciado sus servicios de la consultora, aunque el servicio sea para el cliente visto como uno solo. De esta manera el cliente obtiene un paquete completo y con los más altos estándares, pero personalizado a la vez en donde todos los servicios son realizados a la medida y por expertos en cada área. Por un lado la consultora brinda la asesoría que une todo en un solo concepto unificador, y la agencia con esta información y a través de su proceso creativo desarrolla el tangible de acuerdo a eso no dando cabida alguna a incoherencias o dobles lecturas, obteniendo un resultado único y perfectamente armónico que deja satisfecho al cliente.

5.2.2 Área dos: Capacitación

La capacitación se vuelve esencial en todo servicio de la consultora pues es la manera de moldear a la empresa - cliente para que la identidad e imagen cobren vida y se cree una cultura dentro de la organización que lo mueva todo armónicamente hacia los objetivos que ésta se plantee con el paso del tiempo. Es una herramienta que da paso a la unificación de los componentes de una compañía y los guía hacia una misma dirección.

Esta área se centrará en brindar capacitación al personal de las pequeñas y medianas empresas a las que orienta sus servicios, trabajando con los directores, gerentes y empleados que en ella existen a través de seminarios, clases especiales y particulares en cada caso y de acuerdo a las necesidades que presenten los clientes, y asesorías en las distintas áreas parte del plan propuesto en la primera reunión del Asesoramiento, descrito ya en el punto que toca el análisis de esta área.

La idea principal que mueve esta área es capacitar sobre un tema de interés que afecte directamente el plan de acción propuesto por la consultora. En las asesorías se propone la asistencia de invitados acordes, si se presenta el caso que lo permitiera, que pueda ofrecer un producto o servicio que ayude a los objetivos planteados, así como un especialista que explique más a fondo el tema a tratar o proporcione un punto de vista contingente e interesante que expanda las mentes y posibilidades de los espectadores, en pos de un cambio *switch* para instalar una idea o percepción dentro del grupo humano expuesto a estas charlas especiales.

Algunos de los temas propuestos para la realización de estas capacitaciones especiales son acciones actuales y modernas que tiene que ver con el rumbo mundial que está

tomando el mercado; en diversos aspectos en los que la empresa debe estar al tanto y tratar de involucrarse para estar en la escena mundial y ser parte de las oportunidades que con ella vienen. Algunos de estos ítems son responsabilidad social, cómo crecer como empresa, ambiente laboral, etc. Temas que están siendo tratados en las más importantes y grandes compañías del mundo y que sientan las tendencias para las más pequeñas que las siguen, como un ejemplo de acción y modelo a seguir. La imagen que proyectan estos gigantes establece importantes precedentes para las decisiones de las Pymes, puesto que crean caminos a seguir que guían a las más pequeñas hacia el éxito y al crecimiento que los gigantes ya han conseguido. Por lo que estar al tanto de estos eventos, las tendencias y noticias que involucran a los grandes, es suma importancia para las pequeñas y medianas empresas ya que ponen en la mesa sus objetivos y metas a alcanzar y permite a su vez el avance de ellas y la aparición de nuevos jugadores jóvenes en el mercado que parten donde ellas partieron. De esta manera el ciclo sigue avanzando evitando el estancamiento de las Pymes siempre en ese universo, lo que estancaría la economía de cualquier escenario. El objetivo es evitar que esto suceda y hacer que estos clientes suban de peldaño y nuevos aparezcan para seguir ese camino trazado, por lo que éste es también el objetivo de Innova Consulting: que la escena se siga moviendo y siga avanzando hacia nuevos niveles, ya que es la única manera de hacer que esta industria sea ilimitada e infinita y pueda seguir existiendo y creciendo con el tiempo.

En un supuesto de capacitación podría proponerse la charla sobre ambiente laboral y en una de las sesiones se podría invitar a un encargado en regalos corporativos y este podría exponer su tema y vender su producto o servicio. También acá se involucraría a más rubros y más oportunidades de crecimiento comercial y actividad en el mercado de Perú, creando lazos y conexiones lo que enriquece la oferta y demanda así como la

competitividad de empresas similares en el mercado, estableciendo de esta forma una red de contactos que puede crecer y cambiar infinitamente.

5.2.3 Área tres: Investigación

El área investigativa de Innova Consulting, no solo es imprescindible para proveer de la información necesaria para llevar a cabo el Asesoramiento y cualquier otro programa que se le haya cotizado al cliente, sino que deja un registro de todo lo netamente concerniente a la empresa que puede ser útil para la empresa en el futuro. Esta área se dedicará netamente y de manera exhaustiva a la recolección y archivo de datos obtenido mediante la observación y de cualquier otro tipo de herramienta utilizada para este propósito. El objetivo de la investigación completa apunta a brindar dos estilos de servicios que completan lo necesario para que la consultora pueda efectivamente desempeñarse como se le espera y como se compromete en su promesa con el cliente.

El primer estilo de servicio va ligado estrechamente al área de Asesoramiento, como se mencionó con anterioridad, con el objeto de abastecer de información plena y de primera calidad y fuente en la primera etapa del servicio de Asesoramiento. Aquí se realizará una investigación a cerca de la visión que tiene el mercado del cliente específico y la imagen que proyecta para establecer su posicionamiento en el mismo, considerando tanto a sus competidores, sus consumidores como a sus proveedores, de igual forma.

El segundo estilo de servicio brindado por la investigación apunta al segmento de cualquier empresa sea ésta grande, mediana o incluso pequeña, que requiera de una investigación profunda de su núcleo corporativo. La idea es que exista, en orden de lograr el objetivo de este estilo de servicio, un grupo de especialistas de la consultora que se

dediquen a la investigación específica que soliciten las empresas - clientes en cualquier ámbito o repertorio de temas posibles. De manera que el cliente pueda solicitar investigar sobre su entorno competitivo o sobre productos en el mercado que estén en competencia con los suyos o sean emergentes y nuevos y se busque llegar a ser competencia para ellos, como sobre el mercado en general, el *market share* o una marca en especial. El repertorio de temas investigativos es muy extenso y esto logra aportar al sello distintivo de la nueva idea de Consultoría que plantea el proyecto ya que permite abordar y atacar los problemas internos de una empresa desde varios flancos y por ende llegar a varias soluciones para todos ellos, en orden de seleccionar al final las que más se acomoden a los intereses del CEO o representante y la empresa - cliente en general.

Para plasmar y dejar un registro acucioso de toda la investigación realizada, se elaborará un documento impreso, estilo cuadernillo, con toda la información captada, así como se guardará un registro alternativo en versión virtual contenido en un CD, que será incluido en el costo del servicio entregado a ese cliente. Finalmente se cobrará por la entrega del documento impreso, como ítem aparte pero en conjunto con el presupuesto entregado en el programa completo, como se acuerda en un principio en la primera reunión con el cliente.

5.3 Valor diferencial

Lima cuenta con muchas consultoras que prestan sus servicios de manera independiente a las empresas pequeñas, medianas y grandes, pero, como se explicó en el cuarto capítulo, éstas no centran su atención en un tema en particular que sea la motivación específica del cliente que solicita sus servicios, sino que brindan servicios generales y desarrollan identidades muy parecidas entre las empresas - clientes, debido a esta falta

de personalización de los servicios que se menciona y de la amplitud con la que abordan los diferentes temas concernientes a las consultorías que realizan. Tanto afecta este tema actualmente, que en algunos casos las identidades desarrolladas de diversos clientes de una misma consultora son confusas y débiles, además de contar con líneas similares que forman más que un sello distintivo de cada empresa - cliente, un sello distintivo de la consultora con la que finalmente identifican a las empresas en el mercado, al contrario de lo que debiese suceder que es identificar a la empresa en cuestión por su identidad única sin establecer conexiones con la consultora que asesoró en ese proceso. La consultora en este sentido, debe actuar un papel invisible entre la relación de la empresa - cliente y su público que le permita establecer una relación en el mercado con su cliente pero en otro ámbito que no compita y le genere prestigio, justamente al no dejar notar su toque en el trabajo realizado con uno u otro cliente.

Por otro lado se encuentran las agencias de publicidad que juegan el papel de asesoras sin contar con el estudio previo necesario, al igual que las consultoras de hoy en día. Las agencias de publicidad terminan centrando todo su potencial en la idea de la creatividad para la formación de la identidad e imagen corporativa, pero careciendo de sustento investigativo y por ende de sello distintivo y personalizado en el trabajo realizado para el cliente, que lo identifique como único en el mercado.

El valor diferencial que otorga Innova Consulting está basado, al contrario de lo que se ve en el escenario actual en cuanto al trabajo realizado por las consultoras y agencias de publicidad en Perú, en crear una única identidad diferenciada de la competencia haciéndola más fuerte y sólida en el mercado actual. Su objetivo y sello es crear una armonía en la empresa - cliente considerando tanto como la ven por dentro sus empleados, como por fuera en el mercado teniendo como espectadores a los

consumidores, competidores y proveedores. Centrar la atención en no perder y olvidar lo que quiere el cliente en sí pero dar un valor o sello diferenciador que lo haga resistente en el mercado, es la huella que busca plasmar este nuevo concepto de Consultora de Identidad e imagen corporativa en el macro entorno económico actual en Lima, Perú.

5.4 Necesidades a responder

Las pequeñas y medianas empresas, más conocidas como Pymes, constituyen uno de los pilares más fuertes de la economía del Perú y del mundo. En los últimos años, gracias a su impresionante dinamismo, creatividad como una de las fuentes más importantes de empleo, innovación y competitividad; todos factores que impulsan el crecimiento económico sostenido. Cabe destacar, además, que en los países en vías de desarrollo las Pymes tienen una función adicional: son agentes de estabilización social e incluso política.

Actualmente con el crecimiento económico que está viviendo el Perú, las Pymes encuentran un ambiente agradable para sembrarse y crecer. Por ello es importante que estas cuenten con una identidad e imagen adecuada para lograr un crecimiento fuerte y estable y logren seguir apoyando la economía del país, así como sosteniendo uno de los sectores más prometedores en la escena económica actual mundial.

Es por ello que Innova Consulting, centra su atención en este mercado y gira todas funciones en ellas. Para así lograr un crecimiento sostenible y diferenciado en el mercado.

Conclusiones

Después de identificar los conceptos básicos para crear y sostener una consultora nueva, de encontrar el mercado al cual apuntar y tener objetivos ambiciosos del *market share* que podría tener la nueva consultora propuesta, establecer los pilares de su fundación, identificar el público objetivo al cual dirigirse y el posible a captar, y, finalmente de estudiar el mercado competitivo que hay en Lima y cómo se desenvuelve una consultora en éste hoy en día; se pueden identificar diferentes resultados de la investigación desarrollada en este proyecto y finalmente establecer las conclusiones que permitirán la propuesta seria y en tiempo real de la conformación de una empresa de esta índole y con las características descritas durante este proyecto como nuevo concepto innovador a introducir en el mercado de Perú en los próximos tres años, como tiempo máximo.

A lo largo de la investigación efectuada se pudo esclarecer que actualmente existen diversas empresas que dejan de crecer o caen a los pocos años de su creación e introducción al mercado. El motivo se debe al desarrollo de una identidad poco definida, y junto a la imagen de una empresa, sino es el factor con mayor importancia para el crecimiento y estabilidad de la misma, es definitivamente uno de los más importantes e imprescindibles para el sustento de ésta a través de los años y de los cambios que se producen en el comercio.

Una empresa sin una identidad clara y establecida de manera correcta, o que carezca de ella o bien ésta sea débil en el mercado frente a sus competidores y en el inconsciente colectivo; puede dejar de ser reconocida como una empresa ante los consumidores, competidores, proveedores y sin dejar de lado a los propios empleados de la misma, al no contar con el factor que mueve a la empresa bajo la tutela y guía de un núcleo que la

mantiene cohesionada, que es finalmente definido por la identidad de la empresa en sí y lo que termina reflejándose en su imagen, cuando ésta es bien lograda.

Pero, la buena gestión de una identidad definitoria, única y atractiva con la que la empresa se identifique, no es nada si no se cuenta con el factor del ambiente laboral. Éste juega un papel transversal en la empresa, en cuanto a estos temas y muchos otros, así mismo como en la creación de la identidad, descrito en el capítulo dos de este proyecto. Los empleados de una organización son quienes intrínsecamente transmiten la identidad de ésta y avalan su imagen proyectada hacia los consumidores del mercado a través de dos formas, una interna y otra externa.

La primera es expresada a través de la manera en que perciben la institución misma en la que trabajan, así como lo que transmiten como el cómo lo transmiten, puesto que son los portavoces de la compañía por excelencia y derecho natural al pertenecer a ella. La segunda manera en que los empleados expresan la identidad de la organización a la que pertenecen hace referencia al trabajo y rendimiento propiamente tal. Cuando están conformes con lo que sienten, en estos ámbitos, que les provee la empresa como su cultura organizacional, la identidad de ésta se fortalece y logra tocar de manera directa a la imagen que da a conocer al cliente cuando éste entra en contacto con la empresa a través de sus empleados.

El entender la trascendencia de esta área de estudio para la consultora dentro de la empresa a asesorar es primordial y se entiende, a raíz de esta investigación, su importancia para la consolidación de identidades sustentables y únicas. Es importante que no se repitan ni se produzcan similitudes entre clientes de la consultora, debido a que el factor del ambiente laboral es tan exclusivo dentro de una empresa determinada que

termina siendo un factor irrepetible y muy explícito de quién es realmente la marca, cómo funciona y cuál es su visión y emocionalidad. Esto lograr comunicarse con los clientes de una manera transparente y directa, concepto que hoy en día se valora mucho en el mercado y es la tendencia a la que se apunta.

En el escenario actual, contrarrestándolo e intercalándolo con los antecedentes que se recolectó en la investigación efectuada y el análisis de las variables y temas concernientes al proyecto y su conformación y realización, participan varias aristas que confluyen en un centro común y que aportan valiosa información a las conclusiones a las que se ha llegado tras el desarrollo de todo el proyecto. Uno de los hitos importantes a destacar que influyen directamente en las conclusiones concernientes al tema de la creación de una consultora en Lima es que a pesar de la crisis mundial que se está viviendo, el Perú se encuentra en un crecimiento no solo económico pero social al mismo tiempo, lo que permite el surgimiento de nuevas empresas y la ampliación del espectro de los participantes de este mercado emergente en el mundo. Entre las empresas que están surgiendo y se están desarrollando en Lima, se encuentran en gran mayoría las pequeñas y medianas empresas, reconocidas en el capítulo tres como Pymes. Estas son llamadas como tal por la cantidad de empleados y la cantidad de dinero facturado al año que registran sus movimientos como parte de la escena comercial en el Perú. Son éstas empresas las que sustentan con gran fuerza en la actualidad el crecimiento que este país ha demostrado en el último período. Siendo esta una fuerza impulsora y ejemplificadora tanto para la sociedad misma del Perú como para el mundo entero como un mercado atractivo en el cual indagar para futuras inversiones y colocarlo en la mira para importantes actividades y tratados comerciales internacionales, como se investigó y describió con anterioridad.

A raíz de este importante antecedente de la escena que se vive en el país en materia comercial y como futura plaza para el proyecto planteado, se ha dirigido una importante atención a estos sectores empresariales para el desarrollo de la presente propuesta, debido a que son empresas que cuentan con una identidad poco definida o no cuentan con una en absoluto. Esto permite centrar todos los esfuerzos en ellas y focalizar el servicio en éste mercado objetivo, en orden de lograr el fortalecimiento de ellas que les permita competir de manera sostenida en el mercado actual con los demás participantes. Lo que se desea es obtener una parte satisfactoria y prometedora de crecimiento en el futuro, del *market share* en el que apuestan sus fichas estas empresas Pymes.

Contando con esta fuente concentrada de información que ha sido analizada en el transcurso de los cinco capítulos que componen esta tesis, es posible concluir el tema concerniente a la creación propiamente tal de Innova Consulting, llamada así la consultora a desarrollar, y sus posibilidades que permitan concretar la estrategia de ingreso al mercado con una propuesta diferente y darnos una idea de la estrategia a emplear para lograr un posicionamiento deseado.

Se puede observar en esta investigación que en el Perú, a pesar de vivir una época de crecimiento para las empresas y surgimiento de nuevas empresas, así como el auge de las consultoras como tales, no existen consultoras dirigidas a brindar soluciones a temas de imagen e identidad corporativa, lo cual, así descrito con anterioridad, es uno de los ítems de mayor importancia para las empresas Pymes, en especial, y su crecimiento e identificación dentro del mercado.

Se ha develado durante el desarrollo de este proyecto, que la participación de una consultora que se encargue de este tema y lo lleve a cabo de una manera diferenciada y

personalizada para cada empresa - cliente, es una posibilidad de inserción en el mercado muy atractiva y novedosa además de ofrecer un sistema innovador de servicios y metas que hasta el momento otras consultoras no ofrecen. Lo que provee a Innova Consulting de una herramienta distintiva y poderosa a la hora de competir en un mercado emergente y en crecimiento continuo, en el que los clientes no solo predominan, si no que aparecen día a día para competir en el mercado del Perú. Esto ayuda a que la demanda sea muy atractiva para este proyecto. La oferta que Innova Consulting brinda y la promesa con la que entra a competir con otras consultoras en el mercado, se vuelve no solo atractiva si no que promueve una nueva era en consultoría que abre puertas al mundo y aporta al desarrollo de un país emergente y prometedor.

La completa investigación que se llevó a cabo para realizar el proyecto podría ser un aporte importante para las empresas (nuevas o existentes) que buscan ver el modo en cómo actúan los diversos agentes para poder así buscar el más conveniente del mercado. De igual manera es un proyecto innovador en Lima aplicado a Pymes ya que actualmente no existen consultoras de este carácter y especialidad lo cuál podría ser necesario dentro de un país en crecimiento y surgimiento de nuevas empresas.

Lista de Referencias Bibliográficas

- Aprile, O. (2003). *La publicidad puesta al día*. Buenos Aires: La Crujía
- Alegre, L., Berné, C., Galve, C(2000) *Fundamentos de economía de la empresa: Perspectiva funcional*. Barcelona: Ariel
- Asociación Española de empresas de Consultoría, AEC. (2008). *Libro Blanco de buenas prácticas en el mercado de la consultoría*. Madrid: Fundación Confemetal
- Birkigt, K. y Stadler, M. (1986). *Corporate Identity. Grundlagen, funktionen, fallbeispiele*.
- Block, P. (1999). *Consultoría sin fisuras*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Cohen, W. (2003). *Como ser un consultor exitoso*. Bogotá: Norma
- Consejo de las Comunidades Europeas. (1984). *Ley General de Publicidad*. Disponible en: www.coec.cat/descargas.php?doc=llei_34-1988.pdf - España
- Costa, J. (2003). *Imagen corporativa en el siglo XXI – 2da ed*. Buenos Aires: La Crujía
- Fernández, A (2012), *La imagen corporativa en los ecosistemas comunicativos locales*. Vigo: Universidad de Vigo
- Fuchs, J. (1975). *Making the most of management consulting services*. Estados Unidos: Amacom.
- García Uceda, M. (2011). *Las claves de la publicidad*. Madrid: ESIC
- Garzón Castrillón, M. (2005). *El desarrollo organizacional y el cambio planeado*. Bogotá: Universidad del Rosario
- Gil Estallo, M. (2007). *Cómo Crear y Hacer Funcionar una Empresa: Conceptos e Instrumentos*. Madrid: ESIC.
- Heller, Eva (2004). *Psicología del color*. Barcelona: Gustavo Gili
- Kubr, M. (2008). *La consultoría de empresas. Guía para la profesión*. México: Limusa
- Lareki, F. (2009). *La dirección de ventas en la Pyme*. Madrid: ESIC
- Lucio, E. (2005). *Presentaciones E Imágenes*. Madrid: Ideas Propias S.L
- Ojeda, R. (2006). *Consultoría*. Boletín Tress. Disponible en: <http://www.tress.com.mx/boletin/Agosto2006/consultoria.htm>
- Pizarro Santos, R. *Habilidades del consultor*. Recuperado de <http://www.enterprisesoftmx.com/material/Modulo1.pdf>

- Revista Bussiness. (2011). 2012. *La economía peruana*. Disponible en:
<http://www.revistabusiness.com.pe/2011/12/13/2012-la-economia-peruana/>
- Ribeiro Soriano, D. (1998). *Asesoramiento en dirección de empresas. La consultoría*. Madrid: Días de Santos.
- Romeo, J. (2012). *El mercado de la consultoría en Perú*. Lima: ICEX
- Rubio Navarro, E. (2012). *Reglas de Oro de un buen clima laboral. Los factores humanos y técnicos que influyen decisivamente en la productividad de una empresa*. Periódico El Mundo. Semanario de Economía familiar, consumo y empleo. Disponible en de:
<http://www.elmundo.es/sudinero/noticias/noti12.html>
- Sánchez, J. (2009). *Imagen Corporativa. Influencia en la gestión empresarial*. Madrid: ESIC
- Sanz de la Tajada, L. (1996). *Auditoría de la imagen de la empresa: métodos y técnicas de estudio de la imagen*. Madrid: Síntesis
- Urbano, D. (2009). *Invitación al emprendimiento: Una introducción*. Barcelona: UOC
- Villafañe, J. (1993). *Imagen positiva: Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid: Pirámide.

Bibliografía

- Alegre, L., Berné, C., Galve, C(2000) *Fundamentos de economía de la empresa: Perspectiva funcional*. Barcelona: Ariel
- Asociación Española de empresas de Consultoría, AEC. (2008). *Libro Blanco de buenas prácticas en el mercado de la consultoría*. Madrid: Fundación Confemetal
- Aprile, O. (2003). *La publicidad puesta al día*. Buenos Aires: Ediciones La Crujía.
- Birkigt, K. y Stadler, M. (1986). *Corporate Identity. Grundlagen, funktionen, fallbeispiele*. Landsberg Lech: Verlag Moderne Industrie. Citado en: Van Riel, C. (1997) *Comunicación corporativa*. Madrid: Prentice Hall.
- Block, P. (1999). *Consultoría sin fisuras*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Boqué, L (1996). *PYMES. Administrar para crecer*. Buenos Aires: Editorial Docencia
- Burtenshaw, K. (2007). *Principios de publicidad, el proceso creativo: agencias, campañas, medios, ideas*. Barcelona: Gustavo Gil Primera Edición.
- Chiappori, C. (2012). *Las PYMES peruanas. Fuentes de empleo e innovación*. Disponible en:
http://www.comexperu.org.pe/archivos%5Crevista%5Cagosto09%5Cportada_144.pdf
- Cohen, W. (2003). *Como ser un consultor exitoso*. Bogotá: Norma
- Consejo de las Comunidades Europeas. (1984). *Ley General de Publicidad*. Disponible en: www.coec.cat/descargas.php?doc=llei_34-1988.pdf - España
- Costa, J. (2003). *Creación de la Imagen Corporativa. El Paradigma del Siglo XXI*. Revista Razón y Palabra. Disponible en:
<http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n34/jcosta.html>
- Costa, J. (2003). *Imagen corporativa en el siglo XXI – 2da ed.* Buenos Aires: La Crujía
- Fernández, A (2012), *La imagen corporativa en los ecosistemas comunicativos locales*. Vigo: Universidad de Vigo
- Fuchs, J. (1975). *Making the most of management consulting services*. Estados Unidos: Amacom.
- García Uceda, M. (2011). *Las claves de la publicidad*. Madrid: ESIC
- Garzón Castrillón, M. (2005). *El desarrollo organizacional y el cambio planeado*. Bogotá: Universidad del Rosario

- Gil Estallo, M. (2007). *Cómo Crear y Hacer Funcionar una Empresa: Conceptos e Instrumentos*. Madrid: ESIC.
- Heller, Eva (2004). *Psicología del color*. Barcelona: Gustavo Gili
- Jimenez, A (2012). *Diferencias entre organización y empresas*. Disponible en: <http://www.laeconomia.com.mx/diferencia-entre-organizacion-y-empresa/>
- Kubr, M. (2008). *La consultoría de empresas. Guía para la profesión*. México: Limusa
- Lareki, F. (2009). *La dirección de ventas en la Pyme*. Madrid: ESIC
- Lucio, E. (2005). *Presentaciones E Imágenes*. Madrid: Ideas Propias S.L
- Martinez, P. (2009). *PYME. Estrategia para su internacionalización*. Bogotá: ECOE
- Muñiz González, R. (2010). *Marketing en el Siglo XXI. 3ª Edición*. Madrid: Centro de estudios financieros.
- Mera, E. (2005). *Presentaciones e Imagen*. España: Vigo
- Ojeda, R. (2006). *Consultoría*. Boletín Tress. Disponible en: <http://www.tress.com.mx/boletin/Agosto2006/consultoria.htm>
- Perea, H; Grippa, F; Braco, D; Foinquinos, I. (2012). *Situación Perú. Primer trimestre 2012: Análisis Económico*. Lima: BBVA. Disponible en: http://economia.unmsm.edu.pe/Servicios/BEst/datos/BBVA_AE_10.2.12.pdf
- Pizarro Santos, R. *Habilidades del consultor*. Recuperado de <http://www.enterprisesoftmx.com/material/Modulo1.pdf>
- Revista Bussiness. (2011). *2012. La economía peruana*. Disponible en: <http://www.revistabusiness.com.pe/2011/12/13/2012-la-economia-peruana/>
- Ribeiro Soriano, D. (1998). *Asesoramiento en dirección de empresas. La consultoría*. Madrid: Días de Santos.
- Rubio Navarro, E. (2012). *Reglas de Oro de un buen clima laboral. Los factores humanos y técnicos que influyen decisivamente en la productividad de una empresa*. Periódico El Mundo. Semanario de Economía familiar, consumo y empleo. Disponible en de: <http://www.elmundo.es/sudinero/noticias/noti12.html>
- Romeo, J. (2012). *El mercado de la consultoría en Perú*. Lima: ICEX
- Sánchez, J. (2009). *Imagen Corporativa. Influencia en la gestión empresarial*. Madrid: ESIC
- Sanz de la Tajada, L. (1996). *Auditoría de la imagen de la empresa: métodos y técnicas de estudio de la imagen*. Madrid: Síntesis

Urbano, D. (2009). *Invitación al emprendimiento: Una introducción*. Barcelona: UOC

Villafañe, J. (1993). *Imagen positiva: Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid: Pirámide.