



# UNIVERSIDAD DE SONORA

## UNIDAD REGIONAL NORTE

DIVISIÓN DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS

“DESARROLLO DE UNA CULTURA EMPRESARIAL CONTRA EL PARADIGMA  
DE LAS AGENCIAS PUBLICITARIAS”

TESINA

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA  
YULIANA AZUCENA LEYVA GRANADOS

H. CABORCA, SONORA

DICIEMBRE DEL 2008

# Universidad de Sonora

Repositorio Institucional UNISON



**"El saber de mis hijos  
hará mi grandeza"**



Excepto si se señala otra cosa, la licencia del ítem se describe como openAccess



**UNIVERSIDAD DE SONORA**  
UNIDAD REGIONAL NORTE CAMPUS CABORCA  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS

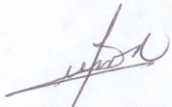
H. Caborca, Sonora, a 25 de Noviembre de 2008.

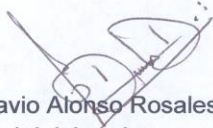
**C. YULIANA AZUCENA LEYVA GRANADOS**

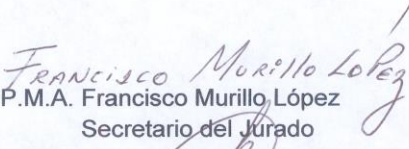
Con fundamento en los puntos 10 y 11 de los Criterios Generales para la Organización y Operación de Cursos de Titulación Vigente, otorgamos a usted nuestra aprobación de la fase escrita del examen de titulación, como requisito parcial para la obtención del título de Licenciado en Administración.

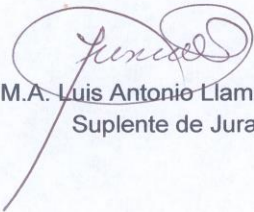
Por tal motivo, este jurado extiende su autorización para que proceda a la impresión final del trabajo de titulación denominado "Desarrollo de una Cultura Empresarial contra el Paradigma de las Agencias Publicitarias" y posteriormente efectuar la fase oral del examen de titulación.

ATENTAMENTE

  
M.A. José Luis León Villa  
Director del trabajo Escrito y  
Presidente del Jurado

  
M.A. Flavio Alonso Rosales Díaz  
Vocal del Jurado

  
P.M.A. Francisco Murillo López  
Secretario del Jurado

  
M.A. Luis Antonio Llamas López  
Suplente de Jurado

C.c.p. El Archivo.

Ave. Universidad e Irigoyen s/n.

Col. Ortiz

H. Caborca, Son.

Tel. 637 372 0491

## DEDICATORIA

### *A mi familia y Seres Queridos*

*Hoy en día concluyo con este trabajo mi etapa formándome como profesional una de mis mayores metas, lo que me propuse desde un principio: ser una profesionista.*

*Por ello quiero dedicar este trabajo a:*

*A mis hermanos, en especial a mis padres Hermelinda Granados Carrasco y Roberto Leyva Ton por su apoyo, amor y comprensión.*

*A mi novio Francisco Javier Barrera Fimbres por su amor, por creer en mí, apoyarme y Compartir el anhelo de ser una profesionista.*

*Con amor*

*Yuliana Azucena Leyva Granados*

## AGRADECIMIENTO

*Quiero aprovechar la ocasión para agradecer  
A Dios por permitir llegar a este punto y haberme dado salud  
para lograrlo, además de su infinita bondad y amor.*

*A mi Universidad de Sonora que me dieron la oportunidad de ser  
parte de ella y expresar mi más profundo agradecimiento a su grupo de  
profesores que elaboran en esta unidad Norte que me transmitieron sus  
conocimientos y sabiduría.*

*En forma especial a mi director de tesina José Luis León Villa  
y asesor Flavio Alonso Rosales Díaz por haber guiado en el desarrollo  
de este trabajo y llegar la culminación del mismo.*

*Gracias a todos lo que de alguna manera me brindaron  
su ayuda para alcanzar esta meta.*

*Que Dios los bendiga...*

# ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>6</b>
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>8</b>
<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>8</b>
<b>CAPÍTULO II .....</b>	<b>16</b>
<b>LAS AGENCIAS PUBLICITARIAS.....</b>	<b>16</b>
2.1 La Agencia de publicidad .....	16
2.2 Tipo de compensación de las agencias .....	22
2.3 La agencia del futuro.....	24
2.4 Que es lo que hacen las Agencias de Publicidad por sus clientes.....	25
2.5 formas de remuneración a las agencias.....	26
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>30</b>
<b>CULTURA EMPRESARIAL .....</b>	<b>30</b>
3.1 Cultura empresarial.....	30
3.2 cultura empresarial “Modo” de empleo.....	31
3.3 Razones del éxito de la cultura empresarial.....	32
3.4 La utilidad de la cultura empresarial.....	35
3.5 Beneficios y límites de la cultura empresarial .....	42
3.6 Posicionamiento y cultura empresarial.....	46
3.7 Identidad cultural: consideraciones sobre imagen, cultura y Comunicación organizacional .....	50
3.8 creando una cultura organizacional.....	56
3.9 Las funciones de la cultura organizacional.....	57
3.10 Como revelar la cultura organizacional .....	60
<b>CAPÍTULO IV.....</b>	<b>65</b>
<b>CULTURIZACIÓN MERCADOTÉCNICA EN DESARROLLO.....</b>	<b>65</b>
4.1 Culturización en el noroeste de México.....	65
4.2 Culturización en Sonora .....	69
<b>CAPÍTULO V.....</b>	<b>72</b>
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>72</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>75</b>

## INTRODUCCIÓN

Este trabajo de investigación tiene como finalidad abordar el tema sobre las agencias publicitarias, estudiado desde una perspectiva de la ciencia de Mercadotecnia e intentaremos hacer una aportación y argumentar que desarrollar una cultura empresarial podría permitir romper con el paradigma de las agencias Publicitarias.

La idea de este documento nace a partir de una revisión exhaustiva de bibliografía de la cual observamos que los errores habituales es considerar que el empresario conoce mejor sus productos, sus consumidores y sus ventas y, en consecuencia, que se considera capaz de hacer "su" propia publicidad, su propia creatividad. Se ha demostrado sobradamente que los anunciantes necesitan a las agencias, de la misma manera que las agencias necesitan a los anunciantes, porque son aquellos especialistas dedicados a esa importante labor del mix de marketing. La agencia de publicidad es la única empresa que está preparada para atender todas las necesidades de comunicación del anunciante.<sup>1</sup>

De acuerdo a la información detectada es que surge la pregunta de investigación como se detalla a continuación.

¿Como la falta de desarrollo en la cultura empresarial influye para que las PYMES aplique nuevas estrategias de mercadotecnia y Publicidad? Antes esta pregunta nuestra afirmación es que la falta de desarrollo en la cultura empresarial influye para que las PYMES apliquen nuevas estrategias de mercadotecnia y publicidad. Y por lo tanto el objetivo es desarrollar un programa de cultura empresarial para implementación de nuevas estrategias de mercadotecnia y publicidad.

Esta investigación es importante porque nos va ayudar a eliminar el paradigma para la contratación de agencias publicitarias.

---

<sup>1</sup> Ángel del Pino Merino. Presidente Ejecutivo de la Asociación General de Empresas de Publicidad (AGEP), [http://www.microsoft.com/spain/empresas/rppp/elegir\\_agencia.msp](http://www.microsoft.com/spain/empresas/rppp/elegir_agencia.msp)

La metodología utilizada en esta tesina fueron fuentes de información bibliográfica de libros de autores reconocidos como lo son: Kleppner “publicidad” del autor J thomas Ruseell y W. Ronald Lane, “publicidad” del autor S. Watson Duna, también se consulto desarrollo organizacional principios y aplicaciones del autor Rafael Guisar, comportamiento organizacional del autor Stephen P. Robbins. Además de recurrir a paginas de Internet con la finalidad de actualizar el tema.

La estructuración del estudio es la siguiente: el primer capítulo exponemos el marco teórico que comprende los antecedentes en donde se menciona el origen, las aportaciones y la conceptualización; en el segundo capítulo habla sobre las agencias publicitarias; en el capítulo número tres abordamos desarrollo de una cultura empresarial, capítulo cuarto culturización mercadotecnia en desarrollo y en el capitulo cinco exponemos las conclusiones y recomendaciones. Para la parte final relacionamos la bibliografía utilizada.



# CAPÍTULO I

## MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo abordaremos el origen de las Agencias publicitarias y mencionaremos algunas de las aportaciones resientes que se ha hecho sobre el tema.

Antes de hablar con mayor profundidad sobre las agencias de hoy en día, veamos cómo fue que se originaron las agencias de publicidad y cómo se desarrollaron hasta convertirse en organizaciones de nivel mundial, que juegan un papel tan importante en los procesos mercadotécnicos y publicitarios.

### **La etapa antigua (de la Época Colonial hasta 1917)**

Los primeros colonizadores de los Estado Unidos de América que actuaron como agentes de publicidad durante la colonia, fueron los administradores de correo: En muchas localidades, los anunciantes para los periódicos de la colonia podía dejarse en las oficinas de correos. En algunos casos, la oficina local de correos aceptaría textos con anuncios para su publicación en periódicos de otros lugares; hacía esto con la venia de las autoridades postales... William Bradford, editor del primer semanario de la colonia de Nueva York, hizo un arreglo con Richard Nichols, administrador de correos en 1727, mediante el cual este último aceptaba anuncios para el New York Gazette con tarifas regulares.

**Vendedores de espacio.** Volney B. Palmer fue el primer agente de ventas de publicidad en Estados Unidos. En la década de 1840; Palmer se convirtió en la primera persona que trabajó por comisión, solicitando anuncios para periódicos que en esa época tenía dificultades para obtener publicidad de fuera de la ciudad. Se puso en contacto con editores, les ofrecía negocios con una comisión de 50%, pero a menudo se arreglaban por menos.

**Mayoristas de espacios.** Durante la década de 1850 en Filadelfia, George P. Rowell, compró grandes bloques de espacios en efectivo de los editores, a precios

muy bajos, descontando las comisiones del agente. Después vendía el espacio en pequeños “cuadros” (de una columna de ancho), a si propia tarifa detallista.

**El primer director de tarifas.** En 1869, Rowell estremeció al mundo de la publicidad al publicar un directorio de periódicos con sus tarifas y sus propios cálculos de circulación. Otros agentes lo acusaron de revelar los secretos del oficio; los editores también se quejaron porque los cálculos de circulación (elaborados por el mismo Rowell) eran inferiores a lo que ellos afirmaban.

**La agencia se convierte en un centro creativo.** A principios de la década de 1870, un escritor, Charles Austin Bate, empezó a redactar anuncios y a vender sus servicios a quien los deseara, ya fueran publicistas o agentes. Entre sus empleados se contaban Earnest Elmo Calkins y Ralph Holden, quienes en la década de 1890 fundaron su propia agencia, famosa durante cincuenta años, bajo el nombre de Calkins y Holden.

Su agencia no solo fue un gran éxito durante medio siglo, sino que además influyó para establecer la agencia de publicidad, como el centro creativo para las ideas publicitarias.

**Establecimiento de la relación entre cliente y agencia.** En 1875, Francis Ayer fundó N.W. Ayer & Son (una de las agencias de publicidad mas importante de hoy en día). Ayer propuso cobrarle a los publicistas lo que él en realidad pagaba a los editores (es decir, la tarifa pagada al editor menos la comisión) agregando un cargo fijo en vez de comisión. A cambio, los publicistas colocarían toda la publicidad a través de agentes.

**La regla curtis de no descuento.** En 1891, la Curtis Publishing Company, anunció que le pagaría comisiones a las agencias solo si éstas acordaban recaudar el precio completo de los publicistas, una regla que fue adoptada mas tarde por la Magazine Publishers of America.

**Establecimiento de la comisión estándar para agencias reconocidas.** En 1917, los editores de periódicos, a través de sus asociaciones, establecieron el 15% como la comisión estándar de agencia, un porcentaje que permanece para todos los medios hasta el presente (a excepción de la publicidad loca, donde los medios tratan en forma directa con las tiendas y no pagan comisiones).

**La asociación estadounidense de agencia de publicidad.** La más importante agrupación de agencias es la Asociación Estadounidense de Agencias de Publicidad (American Association of Advertising Agencies, conocida como A.A.A.A., las 4As fundada en 1917. Esta organización ha actuado continuamente como una gran fuerza para mejorar los estándares de los negocios de las agencias y la práctica de la publicidad.

### **La época de no descuento (1918-1956).**

Es posible resumir los acontecimientos ocurridos hasta el año 1956, que han dejado su marca en el mundo de la agencia moderna:

**Radio.** EL suceso principal de 1925 fue el famoso juicio scopes, y el principal acontecimiento fue la aparición de la radio. Cada uno hizo mucho por el otro. La radio dramatizó la evolución del juicio de Tennessee; puso de manifiesto ante los estadounidenses la enseñanza de la evolución de la ciencia en el hogar y acercó más a la gente a la radio.

**Televisión.** En realidad cobró auge después de 1952, cuando se iniciaron las transmisiones en red nacional. Entre 1950 y 1956, la televisión era el medio de crecimiento más rápido. Se convirtió en el medio principal en muchas agencias. Los anunciantes nacionales gastaban más en televisión que en cualquier otro medio.

**Procesamiento electrónico de datos.** La computadora entró a la publicidad por el departamento de contabilidad. Para 1956, ya había cambiado las vidas del departamento de medios, el departamento de mercadotecnia y el de investigación, los cuales habían crecido en competencia y con el crecimiento número de servicio de investigación de las agencias especializadas. Las agencias de publicidad se enorgullecían de sus conocimientos de investigación y gastaban cientos de miles de dólares al año en investigaciones para servir a sus clientes.

### **La época de la negociación (1956-1990).**

**Decreto de consentimiento.** En 1956 ocurrió un gran cambio en la relación entre anunciante y agencia. El departamento de justicia de Estados Unidos sostuvo que

la estipulación de no descuento entre las asociaciones de medios y las agencias limitaba la capacidad de negociar entre comprador y vendedor, y que esto iba en detrimento del comercio y constituía una violación de las leyes antimonopolistas. Los decretos de consentimiento para detener el no descuento fueron ratificados por todas las asociaciones de medios para beneficio de sus miembros.

### **La etapa de la integración (de 1990 hasta nuestros días).**

Los años 90 trajeron consigo un olvido cada vez mas notorio de la tradición de hacer un cargo del 15% como compensación general para la agencia publicitaria.

Esta década de los 90 también generó el concepto de *servicios integrado*, concepto relacionado en forma directa con las ganancias. A esto se le ha llamado la “nueva publicidad”, en la cual las agencias tratan de coordinar todas las necesidades de mercadotecnia de sus clientes, incluyendo las relaciones publicas, la promoción, las ventas directas, el diseño de los empaques, etc. El resultado de esto ha sido que las agencias intentan poner mayor atención a estas áreas promocionales con el fin de aumentar su propio ámbito financiero y de integrar la totalidad de las actividades mercadotecnicas de sus clientes.<sup>2</sup>

En la bibliografía o en las investigaciones que le anteceden se le han hecho aportaciones al tema de las Agencias de Publicidad, la cuales cinco mas recientes se refiere en el primer caso al papel de la agencia de publicidad, en el segundo caso el como cambiar a su agencia de publicidad, el tercer caso otra vía para fortalecer la imagen empresarial, también una de las aportaciones es la gerencia de mercadotecnia y la ultima es como captar la atención.

Las agencias de publicidad se han enfrentado a las diferentes causas por las que una empresa no quiera contratar sus servicios destacando el querer justificar la intención de ahorrarse el pago que este servicio genere.

---

<sup>2</sup> “Publicidad”, duodécima edición del autor Thomas Russell y W. Ronald Lane, editorial Prentice Hall

En la experiencia de las empresas han observado que el tener un departamento de creatividad puede resultar más costoso que contratar sus servicios por fuera ya que una agencia de publicidad consigue precios más bajos en el consumo de materiales por el alto volumen que consume. También el diseñador necesita variedad e innovación en su trabajo lo que genera un costo extra. Otra causa que se ha observado es que la agencia es mas objetiva porque puede ver al negocio y su producto desde el punto de vista del publico.

Las empresas buscan agencias de publicidad talentosa, honesta, estable y cumplida.

Lo que podemos interpretar que hay que ganarse la confianza del cliente y hacerle ver que en realidad es menos costoso contratar el servicio de una agencias de publicidad que tener su propio departamento dentro de ella, para generarle la necesidad de contratar sus servicios.

Las empresas debido a su falta de conocimiento en el área de mercadotecnia caen en el error de cambiar de agencia de publicidad muy a menudo; esto también es causa de la falta de conocimiento de la misma agencia de publicidad de mercadotecnia lo cual las empresas no obtienen resultados tangibles de la relación comercial y toman la decisión de hacer dicho cambio, pero en realidad no están atacando la raíz del problema; la agencia al no adquirir el conocimiento debido, no tiene argumentos para retener al cliente.

Esto se vuelve una “bola de nieve” y si no hay un cambio de cultura de ambas partes nunca va tener fin.

Lo ideal seria trabajar con una agencia publicitaria por muchas años o de por vida, para mantener una relación comercial de largo plazo las cuales son mas fructíferas.

La relación entre cliente y agencia serian más fuerte y durarían mucho más si cada una de las partes tomaría conciencia de que la relación no va a terminar por

las diferencias que suceden de vez en cuando. De este modo la gente sería más abierta y más sincera; que estaría más dispuesta a resolver situaciones problema en lugar de pelearse por ellas.

Hoy en día las agencias publicitarias son vistas como opciones secundaria a la hora de sugerir o pautar y establecer sus inversiones publicitarias; por ello se están impulsando los primeros pasos, entre un grupo de creyentes, proveedores y organizadores de esta corriente, para que cada vez mas, se propicien en el país actividades de carácter final y de exposiciones que faciliten a los emprendedores y empresarios, la promoción de sus productos tanto para el mercado interno como el mercado internacional.

Además las exposiciones cualquiera que sea su elección, representa el vehiculo mas idóneo y de bajo costo para el posicionamiento o relanzamiento de sus productos o marcas. Ya se están dado los primeros pasos necesarios para formalizar esta industria, como un nuevo medio publicitario tan o mas valioso que la televisión donde –por ahora- no se vislumbra su acceso de forma directa y a los mas bajos costos, para las pequeñas y medianas empresas, que no cuenten con suficiente presupuesto para el lanzamiento de sus productos, de forma que a través de estos medios de exposiciones, ferias y eventos en general, donde se visualiza una rápida expansión publicitaria que permita la presencia de nuevos anunciantes y comerciantes en forma masiva.

La mercadotecnia es una ciencia que evoluciona buscando a moldarse cada vez más a los requerimientos de los consumidores a fin de hacer a las empresas más competitivas y rentables.

Se ha hablado del mercadeo “uno a uno”: tratar a clientes diferente de manera diferente. Además se ha comentado de participación por clientes, en lugar de participación de mercados. American International tiene todos los elementos necesarios para la implementar estrategias de mercadotecnia más orientada al

consumidor: sistema computarizado que permite almacenar en una base de datos la información relevante a las transacciones con los consumidores.

Algunos profit centers “unidades estrategias de negocios” ya están llevando a cabo estrategias de mercado directo dirigidos a segmentos cada vez mas pequeños y homogéneos es sus características y necesidades. Sin embargo, aun quedan obstáculos burocráticos por vencer, pero cambios como la nueva estructura organizacional son muestras que la cultura esta cambiando para orientarse y adaptarse cada vez mas al consumidor.

El logro de la publicidad es llegar de manera efectiva al consumidor y eso explica que “la tendencia global” sea la creación y desarrollo de modelos de investigación que conjuntan con los hábitos, gustos, preferencias de los consumidores relativos al consumo de productos o servicios. El tratar de captar la atención cada vez es más difícil de lograr por la masiva exposición de mensajes, fomentada por el desarrollo de la tecnología.

Las empresas están recurriendo a las agencias publicitarias para que les desarrolle un plan estratégico de cómo conseguir la atención del consumidor en ello lograr la forma de provocar curiosidad, demostrar su credibilidad, descubrir las necesidades de los compradores.

Un método efectivo de crear curiosidad utiliza lo que Freese llama la “la teoría del rebaño”. Esta teoría esta basada ene el miedo básico que los humanos sienten a que los dejen a fuera.

Si la mayoría de las empresas en una industria parecen interesarse en un determinado producto o servicio, otras empresas también se van a interesar, al

indicar que si tantos otros están interesados en su producto, deben ser porque hay una buena razón.<sup>3</sup>

Como pudimos notar las aportaciones que se han hecho son importantes, sin embargo creo que mi aportación al tema de las agencias de publicidad se pueden enriquecer a través del desarrollo de una cultura empresarial. Por ello a continuación explicaremos y caracterizaremos agencias de publicidad en un capítulo 2 para clarificar en este trabajo y para el capítulo 3, se hará lo mismo pero con desarrollo de una cultura empresarial.

---

<sup>3</sup> [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)



## CAPÍTULO II

### LAS AGENCIAS PUBLICITARIAS

#### 2.1 La Agencia de publicidad

La definición básica de una agencia publicitaria, según la American Association of Advertising Agencies, es una organización comercial independiente, compuestas de personas creativas y de negocios, que desarrolla, prepara, coloca publicidad en los medios, para que los vendedores que buscan encontrar consumidores para sus bienes y servicios.

Según la oficina del Censo de EUA, es este país hay más de 10,000 agencias operando. El director General de Agencias de Publicidad (Standard Directory of Advertising Agencies) (También conocido como el libro rojo de las agencias) enumera el perfil de 8,700 agencias, inclusive las agencias que ofrecen todo el servicio, las agencias internas, los servicios para comprar medios, las agencias para la promoción de ventas y las empresas de relaciones publicas.

El director de la agencia Adweek (Adweek Agency Directory) contiene más de 4,300 agencias y servicios para comparar medios. Tan solo en la sección amarilla del directorio de Nueva York aparecen registradas alrededor de 2,000 agencias. Por desgracia, no existe un directorio que registre a cada una de las agencias de todo el país.<sup>4</sup>

Otra de las definiciones encontradas de agencia de publicidad. Nos dice que es una organización independiente de servicio profesional, que planifica y realiza comunicaciones en masa y provee su talento para el desarrollo de las ventas, el que se integra a los programas de marketing y relaciones públicas.

---

<sup>4</sup> "Publicidad", duodécima edición del autor Thomas Russell y W. Ronald Lane, editorial Prentice Hall

Las agencias de publicidad son empresas dedicadas a la prestación de servicios relacionados con la creación, ejecución y distribución de campañas publicitarias, en la cual se encuentran personas naturales o jurídicas que se dedican profesionalmente y de manera organizada a crear, programar o ejecutar publicidad por cuenta de un anunciante.

Como toda empresa, tiene una forma jurídica, que normalmente es la sociedad anónima, y unos medios económicos con los que cumplir sus fines, consistentes en dar servicios publicitarios a los anunciantes. Ésta unidad experta de servicios de comunicación, como tal, mantiene un equipo creativo y profesional de personas especializadas en comunicaciones y desarrollo de ventas, para la creación de ideas y la solución de problemas. Además es un organismo que está capacitado para desarrollar conocimientos y técnicas de comercialización en cualquiera y en todas las áreas industriales y comerciales y aplicarlos para desarrollar las oportunidades de un anunciante.

Una agencia común tiene tres departamentos básicos:

*Departamento de Medios:* Se encarga de comprar tiempo en los diferentes medios de comunicación y de buscar el medio y soporte mas adecuado para cada campaña.

*Departamento Creativo:* Es el departamento que “crea” la campaña y todos sus componentes.

*Departamento de Cuentas:* A través de los ejecutivos de cuentas mantiene un contacto directo con los clientes. Es el nexo entre el cliente y la agencia.

Algunas agencia grandes, además poseen otro tipo de departamentos como: Investigación de mercado, Marketing, Marketing directo, Relaciones Públicas, etc.

Las agencias de publicidad representan un eslabón importante en la estructura de la industria. Ahora consideremos la amplitud de los servicios que las agencias proporcionan a los anunciantes.

### **Servicios de agencias**

Los tipos, de servicios que brinda una agencia varían de acuerdo con los tipos que acabamos de examinar. En una agencia de servicio completo, es normal contar con una amplia gama de servicios creativos, mercadotecnia, medios de información y administración para atender todas las necesidades del cliente.

#### *Servicio de cuenta*

Los encargados de servicios de cuenta, que tienen nombres como ejecutivo de cuenta, supervisor de cuenta o gerente de cuenta, trabajan con el cliente para determinar cómo beneficiar en mayor medida con la publicidad del producto o servicio al cliente. Los servicios de cuenta incluyen la identificación de los beneficios que ofrece un producto o servicio, los públicos meta potenciales y la mejor posición competitiva y a partir de allí elaboran un plan de publicidad completo. En algunos casos, los servicios de cuenta de una agencia incluyen la investigación básica de mercadotecnia y comportamiento del consumidor.

Algunas agencias tienen analistas que investigan el comportamiento del consumidor básico y los valores del cliente, ponen a prueba el concepto del producto y evalúan la campaña.

Los gerentes de servicio de cuenta también colaboran con el cliente en la interpretación de los valores culturales del consumidor a través de los servicios creativos de la agencia. Por último trabajan con los servicios de los medios de información en la planeación de una estrategia efectiva de medios para colocar mejor los anuncios y alcanzar los públicos meta. Una de las tareas primordiales de los servicios de cuenta es vigilar que los diferentes equipos de la agencia, creativos, de producción y de medios, cumplan su itinerario y se ajusten al

presupuesto. En algunas agencias, los servicios de cuenta reciben el nombre de actividades de manejo de la cuenta o servicios a clientes.

### *Servicio de Mercadotecnia*

Los servicios de mercadotecnia de una agencia de Publicidad General incluyen cuatro áreas: investigación, promoción de ventas y patrocinio de eventos, comercialización directa y relaciones públicas. La investigación que una agencia llevará a cabo, a nombre de un cliente, suele insistir en la localización de estudios (realizados por empresas comerciales de investigación), relacionados con el mercado o los objetivos publicitarios del cliente. El grupo de investigación ayuda al cliente a interpretar la investigación y transmitir las interpretaciones, a las personas dedicadas a labores creativas, y de medios de información. La agencia es capaz de encargarse de otro tipo de investigación.

Como se mencionó en el análisis de servicios de cuenta algunas agencias reúnen a consumidores de un público meta, con el fin de evaluar versiones diferentes, la publicidad propuesta, así como determinar si se comunican con eficacia los mensajes. BBDO tiene varios métodos propios de investigación que aplica para sus clientes.

Los servicios de promoción de ventas y patrocinio de eventos que una agencia ofrece a sus clientes incluyen la planeación de concursos, sorteos, premios u ofertas especiales, además de materiales de comercialización en tiendas. Muchas empresas incrementan en esta área el número de especialistas en mercadotecnia de eventos. Se trata de expertos que colaboran con la clientela para precisar si hay que patrocinar eventos y cómo hacerlo, tal es el caso de los torneos de golf importantes, carreras de automóviles o los acontecimientos de una comunidad, como desfiles y maratones.

Algunas agencias crean sus departamentos internos de comercialización directa para atender las necesidades de los clientes mediante correo directo y ventas por

teléfono. Estos departamentos planean e integran actividades de comercialización directa en la publicidad primaria de la compañía. Las piezas de correo directo o las campañas por teléfono se dirigen a los integrantes del público para la entrega de mensajes publicitario, o promociones de ventas especiales.

En esta época de comunicaciones integradas de mercadotecnia, las agencias observan que más clientes exigen la integración de todas las formas de comunicación en la totalidad de labores de publicidad. Algunas agencias de servicio completo agregan a sus listas de servicios de mercadotecnia las relaciones públicas. Estas compañías tratan de llegar a un control total sobre las comunicaciones de mercadotecnia de un cliente, a fin de tener la seguridad de contar con comunicaciones de mercadotecnia realmente integradas.

#### *Servicios creativos de producción*

El personal de servicios creativos elabora los conceptos que expresan el valor y los beneficios que ofrecen las marcas de los clientes al público meta. En términos simples, el grupo creativo desarrolla el mensaje publicitario. El grupo creativo de una agencia por lo común incluye un director creativo, un director de arte ilustradores y redactores de textos.

Estos servicios de producción incluyen productores (y en ocasiones directores), que se ponen cargo de las ideas creativas y las transforman en anuncios para radio, televisión e impresos. Los productores buscan locaciones, contratan a los directores, seleccionan los actores y actrices apropiados, elaboran contratos con empresas de producción y postproducción y en general administran y vigilan la realización del anuncio terminado. El personal de servicios creativos y de producción de una agencia da vida al valor que los clientes ofrecen en el mercado, y lo expresan los medio de mensajes publicitarios atractivos.

### *Servicios de planeación y compra en los medios de información*

Los servicios de planeación y compra en los medios de información se dedica a la tarea de colocar la publicidad. El problema principal consiste en determinar la forma en que el mensaje del cliente alcanzará mayor efectividad y, eficiencia al alcanzar al público meta. Los planeadores y compradores en los medios de información examinan una gran cantidad de opciones para preparar un plan eficaz de medios masivos de información dentro del presupuesto del cliente. La planeación y la compra en los medios de información son mucho más que la simple adquisición de espacio publicitario.

Es posible echar mano de una gran variedad de estrategias de medios de información para ahondar en la influencia del mensaje. Las agencias asisten a los clientes para seleccionar en el sinfín de opciones de medios nuevos CD ROMs, videocasete, medios interactivos e Internet. Algunas agencias como, Chiat/Day y Fallon McElligott ya instalaron sus propios sitios en Internet, en respuesta a las exigencias de los clientes c<m deseos de aprovechar la opción de Internet. Los tres puestos que suelen encontrarse en el área de medios de información son el Planeador, el comprador y el investigador de medios.

### *Servicios administrativos*

Al igual que otras compañías, las agencias de publicidad tienen que administrar los asuntos de su negocio. Las agencias tienen departamentos de personal, de contabilidad y facturación y grupos de ventas que salen y venden los servicios de la agencia a los clientes. El de mayor importancia para los clientes es el departamento de tráfico, cuya responsabilidad consiste en vigilar los proyectos para verificar que se cumplan las fechas límite. Los gerentes de tráfico verifican que el grupo creativo y los servicios de los medios de información se coordinen a fin de cumplir con las fechas límite y se coloquen los anuncios en los medios masivos de información. El puesto exige grandes habilidades de organización y es determinante para la entrega de los otros servicios a los clientes.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> <http://www.rppnet.com.ar/agenciadepublicidad1.htm>

## 2.2 Tipo de compensación de las agencias

La historia de la publicidad nos dice que la compensación de las agencias ha sido estandarizada con claridad desde de la década de los años 30. Una agencia recibía una comisión por parte de los medios de comunicación por la publicación colocada por la agencia. La comisión cubriría los derechos de autoría de la agencia así como los cargos designados a cubrir los servicios prestados. Sin embargo en fecha reciente, las opciones de compensación han ido más allá de la comisión convencional del 15%. En la actualidad subsiste este por ciento, pero en algunos casos hay comisiones fijas de menos del 15% determinadas por escalas móviles que se basan en erogaciones del cliente, en arreglos específicos acordados entre los clientes y la agencia, en sistemas basados en desempeño, y con tarifas tasadas en base de los trabajos encargados, mas un margen de ganancia acordado con el cliente. En otras palabras, los arreglos, compensatorios adoptan ahora una multitud de formas. No obstante este cambio, todavía existen dos tipos de compensación por la labor de una agencia: las comisiones y las tarifas.

*Comisiones de los Medios de comunicación.* La comisión tradicional del 15% sigue siendo un tipo de ingreso para las agencias, en especial cuando se y trata de cuentas de presupuesto modesto. Los clientes y la agencia pueden convenir una relación en la que la tasa se fije a menos del 15%. Esto se aplica por lo general a cuentas con grandes presupuestos, mientras mayor sea el presupuesto, menos será la tasa para la agencia. Con acuerdos de escala variable, la agencia recibe una comisión fija con base en el gasto determinado. Mas allá de ese nivel de gastos se reduce la comisión (Puede que haya una comisión del 14% por concepto de los primeros 20 millones de dólares que gaste el cliente y una comisión del 7% por el concepto de los siguientes 15 millones de dólares) este tipo de combinaciones es infinito.

*Comisiones de Producción o Márgenes de Ganancia Bruta.* Como se indicó antes, las agencias subcontratan trabajo de producción (tipografía fotografía, ilustradores) y le carga el costo al cliente mas una comisión, que suele ser del 17.5%.

*Convenios en Honorarios.* En algunos casos la comisión del 15% no es suficiente para que las agencias tengan utilidades justas. A una agencia le puede costar lo mismo darle servicio a una cuenta pequeña que a una grande. Así pues, el cliente y la agencia pueden acordar una comisión fija más un arreglo de honorarios. Existen diversas opciones: una tarifa con base en el costo incluye el costos en que la agencia haya incurrido por atender la cuenta, mas una cifra convenida; una tarifa superior al costo cubre el costo de la agencia y una ganancia fija; una *tarifa fija* es un pago previamente acordado basado en el tipo de trabajo que se realiza; una tasa variable se basa en una serie de parámetros acordados con anterioridad. Una vez más existen muchas posibilidades basadas en las necesidades del cliente y de la agencia.

*Honorarios por Desempeño.* Una meta predeterminada en el desempeño de la publicidad puede fijar la remuneración de competencia. Por ejemplo, las tarifas de anulación de publicidad, las ventanas unitarias o la participación en el mercado pueden ser los factores que determinen el nivel de la compensación. Si la agencia cumple con las metas propuestas la compensación puede ser del nivel del 15%; si llega a superarlas, su bonificación podría darle a la agencia del 20%; si este no llegara a cumplir las metas, la compensación puede caer por debajo del 15%. La mayor parte de las agencias pretenden obtener una ganancia del 20% en cada una de las cuentas para cubrir los gastos del personal, los otros gastos, y además la utilidad por la labor realizada.



### 2.3 La agencia del futuro

La predicción del futuro de la agencia publicitaria es empresa riesgosa y complicada, pero de todas formas incluimos a continuación una serie de puntos de vista de importantes ejecutivos de agencias:

- La agencia seguirá concentrándose en la creación y realización de diversas instancias de comunicación.
- Habrá una mayor responsabilidad por los resultados de los anuncios y las instancias de comunicación.
- La mayor parte de las agencias de grandes dimensiones ofrecerá su experiencia en comunicaciones integradas a los clientes que a si lo deseen.
- Las agencias necesitarán ser austeras, productivas y promoverse por ellas mismas. La agencia austera tendrá un grupo de “pensadores” y un grupo de “realizadores”. Todos y cada uno de sus integrantes tendrán que ser productivos desde los niveles más altos hasta los más bajos.
- Contará con personal ejecutivo más creativo, mejor remunerado y casi no tendrá personal de nivel medio.
- Se producirá una reparación de la cultura de agencia individual o de personalidad individual. Como resultado de ello, la filosofía de la agencia le será más claramente comprensible al cliente. En otras palabras, las agencias se verán obligadas a manejarse como si fueran marcas.
- Se experimentará una mayor necesidad de ofrecer servicios publicitarios a escala mundial con una estrategia capaz de funcionar en distintos países
- Los encargados de las cuentas deben convertirse en mejores administradores del proceso creativo. Hay quienes predicen que los servicios de cuentas cederán su papel protagónico en el desarrollo de estrategias a especialistas en plantación y directores creativos. El encargado de la cuenta tendrá talento general que le imprimirán más imaginación a la producción.

- La planeación de los medios de comunicación seguirá teniendo gran relevancia a causa de la demanda cada vez mayor por encontrar mejores modos de llegar a los consumidores y de hacer gastos de manera eficiente.
- Se hará necesario el administrador financiero con el fin de facilitar la eficiencia interna.<sup>6</sup>

## **2.4 Que es lo que hacen las Agencias de Publicidad por sus clientes**

Según la Asociación Norteamericana de Agencias de Publicidad, el servicio que presta una agencia a sus clientes consiste en “interpretar para el público, o para la parte del público a que desea llegar, las ventajas de un producto o servicio”, Más concretamente, esta interpretación se basa, según la A.N.A.P., en lo siguiente:

- Un estudio del producto o servicio del cliente para determinar las ventajas y desventajas del producto y su relación con la competencia.
- Un análisis de los mercados actuales y potenciales a los que se adapta el producto o servicio.
- El conocimiento de los factores de distribución y venta y sus métodos de operación
- El conocimiento de todos los medios disponibles que pueden usarse provechosamente para llegar la interpretación del producto o servicio a los consumidores, mayoristas, concesionarios, contratistas u otros.
- La formulación de un plan definido y la presentación de dicho plan al cliente.
- La ejecución de ese plan: a) redactando, dibujando e ilustrando los anuncios; b) contratando el espacio, tiempo u otros medios de hacer la publicidad; c) incorporando el mensaje en forma mecánica y enviándolo a

---

<sup>6</sup> “Publicidad”, duodécima edición del autor Thomas Russell y W. Ronald Lane, editorial Prentice Hall

los medios publicitarios; d) comprobando y verificando las inserciones, exposiciones, etc.; e) ajustando las cuentas y facturando el servicio, espacio y preparación.

- La cooperación con el equipo de vendedores del cliente.

En general, se considera que éstos son los puntos fundamentales del servicio que presentan las agencias. Sin embargo, muchas de ellas los amplían ofreciendo servicio a sus clientes en el diseño de envases, investigación de ventas, adiestramiento de ventas, preparación de ventas y literatura de servicio, diseño de exposición de mercancías, relaciones publicas e información publicitaria, etc.

Adviértase que los siete servicios comunes comprenden dos que entrañan estudio; dos conocimientos por parte del personal de la agencia, y tres, el uso de las investigaciones y los conocimientos en provecho de determinados productos o servicios.<sup>7</sup>

## **2.5 formas de remuneración a las agencias**

Desde la década de 1930, la remuneración a las agencias ha sido bastante estándar. Una agencia recibía una comisión de los medios, a cambio de la publicidad colocada por la agencia. La comisión cubría la redacción del texto por parte de la agencia y los cargos por los servicios de la cuenta.

Este método de remuneración no ha sido satisfactorio en años recientes debido a que la naturaleza del negocio esta cambiando. El 15% directo permanece, pero en algunos casos hay comisiones inferior a 15% (algunos anunciantes grandes han negociado una tarifa mas próxima a 10%), escalas descendentes basadas en los gastos de los clientes, arreglos de una tarifa cerrada acordados por los clientes y la agencia, sistemas basados en el desempeño y acuerdos laborales de una tarifa

---

<sup>7</sup> “publicidad” del autor S. Watson Duna, editorial UTEHA unión tipográfica hispano americana, sa de cv

mas porcentaje de la utilidad. En otras palabras, los arreglos de la retribución adoptan muchas formas ahora. A pesar de este cambio, solo hay dos formas básicas para la remuneración de las agencias: las comisiones y las tarifas.

- Las comisiones de los medios. La comisión tradicional de 15% sigue siendo una forma de ingreso para la agencia, sobre todo en el caso de cuentas con presupuestos modestos. Los clientes y la agencia pueden establecer una relación en la cual la tarifa sea inferior a 15%. Esto suele aplicarse a cuentas con grandes presupuestos: cuanto mas grande sea el presupuesto, tanto menos será la tarifa para la agencia. Con el acuerdo de una comisión de escala descendente, la agencia recibe una comisión fija basada en cierta cantidad de gastos. Después de ese nivel de gastos, la comisión va bajando (podría ser una comisión de 14% para los primero 20 millones de dólares gastados por el cliente y una comisión de 7% para la siguientes 15 millones de dólares) Las combinaciones son infinitas
- Las comisiones por producción o margen de ganancia. Como se dijo antes, las agencias subcontratan el trabajo de producción (todas las compras externas, como tipografía, ilustradores) y cargan al cliente ese costo más una comisión. La norma es 17.65%.
- Acuerdos tarifas. En ocasiones, la comisión de 15% no basta para que las agencias ganen una utilidad justa. Por ejemplo, a una agencia le podría costar más atender a un cliente pequeño que a uno grande. La agencia y el cliente podrían negociar un acuerdo de tarifas. En algunos casos, será una comisión mas una tarifa. Existen varias opciones: una tarifa basada en los costos incluye los costos de la agencia por atender la cuenta mas una cantidad adicional, una tarifa mas costos cubre el costo de la agencia y una utilidad fija; una tarifa fija es un pago convenido que se basa en el tipo de trabajo que se haga.
- Tarifa por desempeño. Se predetermina una meta para el desempeño y ésta podría establecer la tarifa de la remuneración. Por ejemplo, las puntuaciones del aviso publicitario, las ventas de unidades o la participación de mercado podrían determinar el grado de la remuneración. Sola agencia

alcanza las metas, la remuneración podría ser de 15%, si las supera, una bonificación podría colocar a la agencia en el orden del 20%; si no alcanza las metas, la remuneración podría estar muy por debajo de 15%.

Todas las agencias de Coca-Cola funcionan con tarifas más bonificaciones. Este sistema de pagos permite que las agencias no se tengan que preocupar si Coca recorta su presupuesto para la publicidad; esta diseñado para ofrecer a la agencia el mejor rendimiento posible de su inversión. El texto de contrato de una agencia que se presenta a continuación es un ejemplo de una comisión mas una tarifa:

Los servicios creativos internos que brinda la (agencia) serán aplicados contra la tarifa mensual de agencia que prevalezca para las tarifas por hora (a diferencia de los servicios comprados fuera de nuestra organización). Estos servicios incluyen la preparación de impresos, radio, producción de televisión, guiones, esquemas especiales globales, folletos, catálogos, correo directo, representaciones de ventas, investigaciones extraordinarias, diseño de empaques, materiales colaterales, etcétera.

Programa de la agencia para las tarifas por hora

Director creativo	\$ 150
Redactor de textos	100
Director de arte	100
Supervisor de producción	95
Diseño por computadora	130
Tipografía y composición	130
Arte por computadora	130
Investigación y planeación	130

La mayor parte de las agencias pretende obtener una utilidad de 20% en el caso de cada cuenta, con el objetivo de cubrir sus costos indirectos y de personal, mas una utilidad. El presidente de Campbell-Mithun-Esty dice: "existe una amplia aceptación entre los clientes de que es de su interés el que su cuenta sea rentable

para la agencia que contrataron. El cliente inteligente entiende que ése es el factor que garantiza que los mejores elementos trabajen en su cuenta. Que eso es lo que posibilite que se le brinde el mejor servicio.”

Un asesor en administración de publicidad opina que la falla fundamental de la remuneración basada en el precio de los medios tradicionales es la ausencia de una relación consistente entre los ingresos generados y el costo por brindar los servicios requeridos por los clientes. Esto seguirá siendo un problema a medida que se desarrollen las técnicas nuevas de medios. Sugiere que las agencias ajusten su remuneración a sus funciones como vendedores, y no como compradores de medios, y que ligen las metas de la utilidad de la agencia con parámetros del desempeño convenio.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Publicidad”, décima edición del autor Thomas Russell y W. Ronald Lane, editorial Prentice Hall

# CAPÍTULO III

## CULTURA EMPRESARIAL

### 3.1 Cultura empresarial

La cultura empresarial se puede definir como el conjunto de normas, de valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento, posicionamiento del personal en todos los niveles de la empresa las actuaciones de la dirección, el estilo de la dirección, la forma de asignar los recursos, la forma de organizar esa corporación, así como la imagen de la empresa. De esta forma la cultura empresarial se recoge y se manifiesta en símbolos, rituales, tabúes, mitos y otras manifestaciones donde los valores están ordenados por una preferencia jerárquica.

Unas de las definiciones similares que se aportan en la bibliografías es la de

*Cultura Corporativa:* conjunto de presunciones básicas (creencias que se convierten en valores, en pautas de comportamiento, en modos de actuación...) - inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa o integración interna-, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas, y que en consecuencia merecen ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas.

*Cultura organizacional:* se refieren a un sistema de significados compartido entre sus miembros y que distingue a una organización de las otras. Al examinar con mayor detalle este sistema de significado compartido, se identifica un grupo de características clave que la organización valora.

### 3.2 cultura empresarial “Modo” de empleo

Todos nos hemos visto sorprendidos por la diferencia que existe entre lo que vivimos en las empresas y los aspectos teóricos. En la realidad de una empresa interviene numerosos factores que no pueden asumir ni los mejores modelos de gestión. Un presidente exige a sus cuadros un gran rigor en la elaboración de un plan empresarial, para después aconsejarles que lo guarden en un cajón; los directores se complacen en resumir en dos o tres slogans la razón de su éxito; décadas de auge industrial se pretenden resumir en unos cuantos preceptos mágicos; estas realidades parecen apartarse de las complejas prácticas de gestión que esas mismas empresas siguen utilizando.

La paradoja entre estos dos aspectos culturales y tecnocráticos de la empresa solo es aparente; no se sustituyen uno a otro, sino que se complementan, ya que la cultura empresarial aporta una visión diferente de los problemas de gestión y de su lógica.

El término mismo de cultura es tan impreciso y tiene una carga valorativa tan grande que se hace necesario definir un “modo” de empleo:

1. Las referencias actuales a la cultura empresarial son tan frecuentes que podríamos preguntarnos si el concepto es nuevo o simplemente se ha redescubierto; en ambos casos, es preciso saber lo que esa cultura aporta a nuestra visión tradicional sobre el funcionamiento de las empresas.
2. El hecho de que la cultura empresarial sea considerada como una moda no basta para eludir la cuestión; una moda no es fruto del azar, sino que representa una evaluación de las mentalidades que el éxito de la cultura nos invita a comprender.
3. El Management ha utilizado ya suficientes métodos, enfoque y formulas, y la cultura empresarial no debe escapar al examen riguroso de sus ventajas y de sus límites.



### **3.3 Razones del éxito de la cultura empresarial**

#### ***La cultura para aportar soluciones***

Un enfoque cultural de la empresa debe aportar soluciones nuevas a los problemas con los que se enfrenta, y no conformarse con admirar sus propias particularidades.

Estas soluciones nuevas son internas. Estudiar su propia cultura es buscar soluciones que la empresa ha probado ya con éxito. La historia, el sistema de valores y el oficio son otros tantos materiales que permiten asegurarse de su pertinencia.

Estas soluciones son nuevas. Se buscan otras salidas porque las anteriores no han funcionado. Cuando se ha probado todo, lo que queda es la cultura. En materia de estructura, de estrategia o de relaciones humanas se han propuesto de forma regular modelos que ayudaban a la empresa en sus opciones. En períodos de crisis ya no es posible disponer de criterios fiables para comprender la evolución de las variables pertinentes de la organización, son la que la eficiencia de los modelos utilizados sufre las consecuencias.

Estas soluciones nuevas deben responder a nuevos problemas de organización. La paradoja de la gestión empresarial sigue siéndole frágil equilibrio que hay que encontrar entre la adaptación necesaria a las presiones y exigencias del entorno y el mantenimiento de la cohesión y de la eficiencia del sistema organizativo. Ambas obligaciones suelen ser irreconciliables y, actualmente, cada una de ellas se plantea en términos nuevos. La adaptación al entorno implica internacionalización, aceleración del ritmo de lanzamiento de los productos, aumento de la calidad, reducción de costes y rápida integración de nuevas tecnologías.

Estos dos tipos de problemas son permanentes, pero en la actualidad se presentan de modo indiferente. La solución nueva, que aporta el estudio cultural viene marcada por la referencia a la experiencia particular de la empresa, que se

ha ido desarrollando a través de su historia. Mientras que los modelos de gestión presentaban soluciones instantáneas, lista para usar y universales, la cultura implica particularidad, referencia al pasado y coincidencia de las soluciones y las practicas.

***La cultura para describir y explicar las organizaciones.***

La cultura es un concepto adecuado, en la medida en que permite comprender el funcionamiento de las organizaciones y resolver sus problemas allí donde otros estudios se hacen ineficaces. En este sentido a veces se emplea el concepto de “Paradigma” es decir, una construcción intelectual que permite describir la realidad bajo determinadas condiciones. La cultura es un paradigmas nuevo no discute los anteriores, pero evidencia aspectos que los estudios anteriores no han podido revelar.

Concretamente, en la actualidad ponemos en práctica diagnósticos de Management inspirados por la teoría de la cultura. Los aspectos del Management auditados son siempre los mismos: forma de dirección y participación, relaciones intra e interservicios, sistemas de decisión y de control de resultados. Sin embargo, para descubrir las lógicas inherentes al Management, se acude a las claves culturales, lo que revela el fundamento de sus prácticas de dirección, su coherencia interna y, sobre todo, las eventuales paradojas y las oportunidades de cambio, sino que construye una explicación “cultural” en la dirección empresarial.

***La cultura para poner de relieve otros rasgos de la organización.***

La cultura empresarial aporta otros criterios adecuados a nuestro análisis sobre el funcionamiento empresaria. Devuelve la esperanza en concepciones estereotipadas y universales, así como las visiones contingentes de una disposición muy funcional de las variables organizativas. Además de las estructuras tipo y de las dosis adecuadas de formalización y centralización, la cultura valora el proceso de desarrollo empresarial a lo largo de una historia en la

que el tiempo permite el aprendizaje de formas apropiadas de acción y resolución de los problemas.

El siguiente cuadro resume las tres grandes fases por las que pasan la mayoría de los grandes temas de Management.

La cultura procede de un estudio de la marcha de la organización, en el que la solución particular de la empresa sustituye a la solución universal o contingente,

	Fundamentalismo	Contingencia	Proceso
PRINCIPIO	Una solución universal	Una solución adaptada a una situación	Una solución adaptada a la empresa
FIN	Poner en práctica	Adaptarse	Ser uno mismo
CRITERIOS DE EXITO	Reproducción de un modelo	Sensibilidad a las variaciones de la situación	Coherencia con la cultura de la empresa
MEDIOS DE ACCEDER AL RESULTADO	Aprendizaje de técnicas y modelos	Análisis del entorno y diagnóstico	Definición de la cultura
EJEMPLO: EL LIDERAZGO	“Alma de jefe”	Un estilo adaptado a la situación	Un proceso de desarrollo y de erradicación del liderazgo

### **3.4 La utilidad de la cultura empresarial.**

A los seminarios actualmente organizados sobre cultura empresarial asisten directores generales, responsables de personal, directores de estrategia y cuadros funcionales. El gestor se convence de la utilidad de la cultura, pero, sobre todo, percibe diariamente su importancia: la comunicación, la gestión de personal o de la empresa se basan en los rasgos fundamentales de la cultura empresarial. Además, comprenden que:

- ⇒ La elaboración de un proyecto empresarial requiere un dominio previo de la cultura
- ⇒ La elección de actividades y de productos dependen de ello, como bien indica la teoría Z “La cultura se convierte en el campo de investigación empresarial más activo”,
- ⇒ La elaboración de un sistema de control presupuestario y su puesta en práctica son función del sistema de valores;
- ⇒ Un cambio tecnológico debe efectuarse en función del equilibrio social de la empresa.

#### **1. Comunicación**

Las empresas actuales razonan en términos de comunicación; comunicar es uno de sus retos permanentes. Anteriormente, la comunicación estaba reservada a temas muy concretos, de lanzamiento de productos o de información al público. Se requería todo un abanico de información, además de los informes financieros para los accionistas o el balance social. La información era aconsejable o excepcional en el caso de una ofensiva empresarial o de un problema con los consumidores. En este último caso, la empresa emprendía una campaña dirigida a reparar su falta de imagen.

N. Pharoah pone el ejemplo de las grandes cervecerías inglesas, en las que sus primeros encargados se plantearon un problema de imagen tras una serie de recompras, fusiones y reagrupaciones. Los gerentes estaban ante una gran

incertidumbre en cuanto al papel que debían desempeñar, por lo que intentaron buscar una identidad propia, percibida como un medio de asegurar la cohesión de la empresa.

En otro plano, la comunicación debe ser una actitud para el conjunto de los colaboradores. La comunicación es un factor de eficiencia de estos colaboradores.

R. Martín afirma que la empresa actual no debe únicamente vender sus productos, sino también venderse a sí misma; debe ganarse la confianza y la simpatía de sus clientes, socios y colaboradores. Según los partidarios de esta noción de imagen (coloquio del IREP transcrito por la Revista francesa de Marketing) las empresas deben reafirmar su “identidad” entre su público, lo que hace que esta problemática se plantee como una necesidad.

Se ha comprobado que los efectos de un buen prestigio son difícilmente valorables en una situación normal de la empresa, pero resultan vitales si se plantea un problema grave. En caso de reclamaciones de los consumidores o de “accidentes” de producción, la empresa se defiende mejor si cuenta con un gran prestigio. Por tanto, la imagen constituye, como mínimo, un seguro rente a eventuales problemas futuros.

La comunicación tiene muchos soportes: campañas de publicidad, institucional o de productos publicitarios, catálogos o folletos que presenten las actividades de la empresa y también, logotipos, grafismos de marca, y sobres con membrete en todas sus formas y para todos los públicos, o decoración para vehículos.

Los informes anuales y la información sobre la actividad de la empresa son menos espectaculares, pero también muy importantes, ya que se dirigen a poblaciones sensibles. La presentación y la evolución de los discursos en este tipo de publicaciones constituyen un buen campo de investigación en materia cultural. Así, la imagen de la empresa se compone de:

- los signos materiales y visuales por los que el público reconoce y distingue a las empresas;
- las formas de manifestarse de cada empresa, en la publicidad, el patrocinio, etc;
- las esperanzas, actitudes y sentimientos que se plantean los consumidores sobre la naturaleza y la realidad de la empresa a través de su imagen.

La problemática de la imagen ya sea voluntaria u obligatoria, debido a la incertidumbre en la estrategia, como era el caso de las cerveceras, plantea el interrogante de quienes somos, cuál nuestra filosofía y cuál es nuestro sistema de valores. La búsqueda de la identidad y la realidad de la empresa irán seguidas por una consecuente gestión de la comunicación.

La comunicación debe ser global. La empresa, evidentemente, se dirige a su público, sus proveedores y sus clientes, pero también a sus asalariados (si nos permitimos, como hacen los profesionales de la comunicación integrarlos entre el público):

- las campañas de publicidad institucional suelen ir dirigidas, tanto al público como a los colaboradores de la empresa. Implican que la empresa se interesa por el mundo exterior y también por la diferencia que existe entre la realidad percibida y lo que expresa la campaña;
- la comunicación cara al exterior debe ser coherente con lo que se comunica y se vive en el interior. Una imagen no se construye sobre la nada. Conocer su identidad y su cultura es también indispensable.

## ***2. Gestión de personal***

La cultura empresa está muy próxima a los hombres que la han creado, de manera que la gestión de personal se halla estrechamente relacionada con ella.

- Presupone una concepción de las relaciones entre la empresa y el empleado y el sistema de valores incluidos en la cultura, que es un factor de la relación;

- Integra, cada vez mas, en sus técnicos o funciones la de “culturización”, es decir, el mantenimiento y aprendizaje de la cultura.

### *La relación empresa-individuo*

El conjunto de las técnicas de gestión de personal esta basado en una concepción implícita de las relaciones que mantienen la empresa y el empleado. Permittiéndonos una simplificación de las diferentes que separan estos enfoques, podemos distinguir tres líneas principales de investigación y también de intervención en las empresas.

En primer lugar, nos hemos interesado por cuestiones de motivación del personal, posteriormente de satisfacción y finalmente, de implicación. Hoy en día, esta voluntad de implicar al personal de denomina también movilización.

La motivación es una noción acuña por la escuela de Relaciones Humanas en los Estados Unidos, después de la segunda Guerra Mundial. En el término mismo de motivación, se encuentra la idea de movimiento; la motivación es dinámica, es la fuerza interna que empuja al agente a trabajar y a conseguir el éxito.

En todos los intentos de utilizar la noción de motivación, nos encontramos con la relación de:

#### EMPRESA → INDIVIDUO

En la que se supone que es la empresa la que, con sus actuaciones y su forma de dirigir, puede desarrollar en el individuo la dinámica del trabajo.

Todo el mundo conoce los sistemas que de ello se han derivado: sistemas de remuneración incentivos, establecimientos de objetivos y desarrollo de la competencia. Todos los enfoques relativos a la motivación del trabajo funcionan con una hipótesis implícita muy fuerte, según la cual las personas deben motivarse en el trabajo y solo durante el trabajo.

La satisfacción en el trabajo es una noción clave de los años 70. La motivación suponía una dinámica, la satisfacción representa más bien un estado. Está ligada

a la productividad y a la eficiencia. La mejora de las condiciones de trabajo ha sido el principal campo de operación de estas teorías. Desarrollar la satisfacción del personal mejorando sus condiciones de trabajo suponía acrecentar la eficiencia de la empresa.

Estas teorías sobre la satisfacción son interesantes; corresponde a una época en la que el sentido común nos dice que la insatisfacción viene acompañada de inevitablemente por el éxito en el trabajo. No obstante sería muy exagerado pensar que la satisfacción puede darse conjuntamente con una falta de éxito en el trabajo.

La implicación es un concepto nuevo. La implicación de los asalariados será también un factor de eficacia ya que la implicación se define como una situación de coherencia, compatibilidad o adecuación entre la persona y el grupo (la empresa) en el que trabaja. La relación entre individuo y empresa ya no es unívoca: se da una interacción entre ambos que hace que se cree y amplíe dicha implicación.

#### EMPRESA ↔ INDIVIDUO

En concreto ya no es función de la empresa el construir sistemas que desarrollen esta implicación, sino que ella debe más bien encontrar un área de entendimiento y compatibilidad entre ambos sistemas de valores. Un empleado se siente implicado en la medida en que su éxito personal coincide con el de su empresa. Por lo tanto, solo puede existir implicación en la intersección entre el sistema de valores de la persona, de su propia percepción del éxito personal y del concepto que ella tenga de si misma con el sistema de valores de la empresa y su cultura.

#### *Revisión de las técnicas de gestión del personal.*

Tomemos simplemente algunos ejemplos de práctica de gestión de personal para demostrar la importancia de las consideraciones culturales.



## 1.-La contratación

La contratación es, en este periodo de crisis, una fase vital de la gestión de personal:

- no simples se da en igualdad entre oferta y demanda de trabajo de una época en que la necesidad de una cualificación evolución tan rápidamente que no es posible prever el tiempo dicha evolución.
- Para muchos puestos de trabajo, el encargado de contratar debe elegir entre centenares de solicitudes, por lo que busca técnicas cada vez mas sofisticadas;
- El coste de una contratación es importante: no solo por el hecho en sí, sino, sobre todo, por la integración de algún nuevo; el riesgo financiero es considerable: en el sector informática algunas empresas estiman en 600.00 francos el coste de un vendedor antes de que empiece a ser rentable.

## 2.- Integración

La integración de un nuevo contratado constituye un nuevo material de gran interés para los estudiosos de la cultura empresarial. Es en los primeros días o semanas de trabajo cuando la empresa trasmite al recién llegado los que considera mensaje fundamentales.

A este respecto, los documentos que facilitan a los nuevos titulados un importante banco nacionalizado son muy reveladores. A parte de 340 páginas de un compendio y una memoria, tres grandes conceptos aparecen en los textos, consejos y directivas que se les han dado a los nuevos ejecutivos;

- la importancia de la reglamentación: estructura, derecho trasmite;
- la importancia del escrito
- la importancia de la confiabilidad.

Estos tres aspectos son determinantes en la cultura bancaria.

## 3.- La formación

Es la herramienta de la culturización.

Podemos distinguir tres tipos principales de formación empresarial:

- Una difusa información global sobre conocimientos generales (economía, matemáticas, mecánica, informática, etc.) acompañada eventualmente de un diploma o de una promoción interna;
- Una formación específica, que sirve para adaptar los conocimientos de una categoría personal a un campo concreto: formación de operadores para manejar maquinas con mandos numéricos, formación para el nuevo plan contable.
- Una formación empresarial. Es una formación “intra” es decir, realizada en el interior de la empresa solo para sus asalariados. Transmite, amplía, y discute la cultura empresarial, utilizando la dinámica del grupo para permitir a sus miembros que comprueben la bondad del conjunto de estas medidas. Puede ser impulsada por los empleados de la misma empresa.

#### **4. Management**

Hoy en día se tiende a confundir la gestión del personal con el Management; en relación a las técnicas señaladas anteriormente, señalaremos dos aspectos referidos al Management.

- El control: el Management tiene como función principal encuadrar y coordinar los comportamientos en el seno de la organización para asegurar el éxito; en la historia de la teoría de la organización, se han desarrollado diversas técnicas de control. Podemos preguntarnos si el patrimonio cultural de la empresa., con sus normas, valores o prohibiciones, no constituyen en si misma una forma de control.
- Distintas innovaciones entran habitualmente en el catalogo de las modas. Suelen presentarse como una receta de eficacia infalible porque ya han logrado el éxito en otros lugares o en otras empresas. Veremos que las características culturales de la empresa determinan a menudo el futuro éxito de tal o cual innovación, como es el caso, por ejemplo los círculos de calidad.

### 3.5 Beneficios y límites de la cultura empresarial

Como cualquier concepto nuevo, la cultura suscita a veces esperanzas desmesuradas, aun cuando sus beneficios no sean explotados plenamente. La cultura solo representará un beneficio real si ayuda a la empresa a resolver sus problemas de adaptación y de organización; el equilibrio entre los beneficios y los límites de la cultura se establecerán sobre esta base.

#### **Beneficios**

##### *Identidad antes que modelo universal*

Según un enfoque cultural, la empresa dispone de una identidad, de una “personalidad” que la distingue del resto. Dos empresas equivalentes en el plano de las variables tradicionales de las teorías de organización (sector de actividad, tecnología utilizada, tamaño, grado de centralización) se distinguirán por su identidad. En Francia, Reitter, Larcon, Ramanantsoa y Lauriol han desarrollado este concepto de identidad, que prefieren a la de cultura. Lo utilizan sobre todo como una variable que permite a la empresa definir las estrategias a las que se adapta mejor.

Esta evidencia de una identidad empresarial se opone de hecho a numerosas prácticas comunes que tienden a proponer a la empresa modelos a imitar. En los métodos de gestión, en la elección de estructuras o en la definición de estrategias, se buscan soluciones o formas de resolución de los problemas que ya han probado su valía. Incluso en el terreno de las relaciones humanas o de la innovación del Management, la imitación ha sido el motor de numerosas modas que han popularizado los círculos de calidad y la mejora de las condiciones de trabajo.

Se cita a menudo el comportamiento original de Michelin, que mantiene su sede social en la provincia, rechaza los cánones estructurales desarrollados por Harvard y desarrolla su propio sistema de gestión de las competencias, sin hacer

referencia alguna a lo que el conjunto de los medios empresariales consideran como “las buenas soluciones”. La identidad hace que no existan modelos de funcionamientos a imitar.

Esta identidad deber ser descrita y definida. Se concibe desde una óptica amplia: la identidad no se sitúa únicamente al nivel de las anécdotas, comportamientos superficiales o valores declarados, sino que e el fundamento lógico de los sistemas de gestión que la empresa desarrolla porque le parecen los mas eficaces; por tanto, la cultura vuelve a situarse dentro de lo que la empresa ha concebido para funcionar y asegurar su perpetuidad.

#### *Coherencia antes que norma*

Razonar en términos de cultura empresarial incita a modificar criterios de apreciación. Comúnmente, la búsqueda de soluciones y la evaluación de resultados se realizan con una norma, un estándar de calidad o de éxito que se debe alcanzar. El estudio cultural hace mayor hincapié en la coherencia de las decisiones tomadas y en los resultados obtenidos en la relación a la cultura y la identidad empresarial.

La mejora de las estructuras y reglas de Management, por ejemplo, se han realizado durante mucho tiempo, imitando estructuras o reglas ideales. Aún hoy, W. Ouchi propone una estructura multidivisional y que aseguraría la compatibilidad entre la competencia necesaria y la cooperación indispensable; de cara a la crisis, parecen imponerse estrategias empresariales, pero hay que tener en cuenta el número de empresas que han fracasado en su intento de diversificarse o internacionalizarse a toda costa.

En el campo del Management y de las relaciones humanas, las preocupaciones de delegación, participación e innovación social, aunque legítimas desde un punto de vista de ética personal, no han conseguido difundirse como formulas cómodas: es

más, los fracasos de una Management participativo impuesto no siempre se han evaluado.

Dentro de un enfoque cultural, ya no existen modelos a imitar, sino una coherencia que mantener. Una empresa de servicios del sector de cómodas rápidas fracasó, a pesar de estudios de mercado muy prometedores, porque las nuevas prácticas de gestión no eran en absoluto compatibles ni coherentes con las prácticas de gestión que la empresa había desarrollado eficazmente en el campo del “catering”

### *Cultura e inmovilismo*

La cultura no es un estado, sino que evoluciona permanentemente porque constituye un proceso de aprendizaje continuo de la organización. La realidad de un patrimonio intangible no implica fosilización. Como sucede con la cultura nacional, la cultura empresarial no está estereotipada, sino que sus evoluciones son lentas.

Disponer de una cultura sólida no implica una actitud de inmovilismo, sino que reduce el campo de las posibles evoluciones. Realzar los rasgos dominantes de la propia cultura no impedirá el cambio, pero limitará las oportunidades de llevarlo a cabo: es el beneficio y el límite de la gestión.

El concepto de cultura se opone también a una idea muy expandida según la cual las organizaciones, como otras muchas realidades, sufrirían un ciclo inexorable que irían desde un origen confuso a un final fatal. Este “paradigma del ciclo” se aplica tanto al análisis de la vida de los productos en marketing como a la historia de las civilizaciones, aunque son muchos los historiadores que ponen en duda su validez.

En materia de organización, esta idea del ciclo fatal puede tener algún sentido, pero no ha sido probada de ninguna manera. Aunque es lógico admitir que nuestras empresas no vivirán eternamente, no es muy serio especular sobre los

períodos del ciclo. La cultura se construye en función de las reacciones de la empresa ante las nuevas situaciones a las que se enfrenta.

### **Limites**

#### *Riesgo de aislamiento*

La coherencia puede conducir a actuar de una manera impropia. Si bien es cierto que la falta de cultura constituye un patrimonio que debe conservarse y reconocerse periódicamente, a veces se convierte en una estructura que bloquea cualquier cambio o innovación. Se conocen casos de empresas, pertenecientes incluso a sectores de cultura muy sólidas, que desaparecen por una falta de adaptación: la decidida voluntad de mantener lo que considera como una identidad indeformable conduce fatalmente al fracaso.

#### *Riesgo de egocentrismo*

Todos los estudios que se realizan en colaboración con la dirección de una empresa sobre la cultura de la organización suelen finalizar con esta observación: cuando se estudia excesivamente la propia cultura, se cae en el egocentrismo. Es cierto que los valores, la historia y la actividad de una empresa generan un apego muy fuerte. Trabajando en la cultura se justifican acciones pasadas, se reconstruye a posteriori una lógica para los acontecimientos, se explica el fundamento de la propia relación con la empresa, así como los lazos afectivos tejidos por el tiempo. Este paso es bastante cálido y satisfactorio en un primer momento.

Los aspectos superficiales de la cultura son válidos, pero un desarrollo a fondo. Nos damos cuenta que es preciso superar este estadio narcisista para descubrir las características culturales, que no siempre corresponden a la imagen ideal que la empresa tiene de si misma o que quiere irradiar.

### *Cultura buena o sólida*

Las empresas del Prix de excellence poseen una cultura sólida. Se caracterizan por un sistema de calores fuertemente impuesto sobre los comportamientos y usos de Management, cuyo funcionamiento es coherente con su sistema de valores y son con frecuencia muy originales en sus decisiones o modos de funcionar.

Sin embargo, podríamos preguntarnos si la sola fuerza de una cultura basta para alcanzar la excelencia. Francia ha conocido recientemente algunas catástrofes industriales que afectaron incluso a empresas con cultura muy sólida, marcada por la pertenencia a un oficio y la adhesión a los valores profesionales, regionales y organizativos. Las expresiones de “gran dama” y “fortaleza”, atribuidas durante mucho tiempo a las empresas, inspiran respeto, pero ya no son símbolo de eficacia.

La empresa debe disponer, en primer lugar, de una cultura sólida que le permita afrontar los problemas de adaptación a su entorno e integración. Así, se puede considerar que la cultura constituye para una empresa a una ayuda o un obstáculo para resolver nuevos problemas a los que se enfrenta, de modo que el reto no consiste en construir o desarrollar una cultura, sino en hacer que esta obtenga resultados.<sup>9</sup>

### **3.6 Posicionamiento y cultura empresarial.**

La imagen que la empresa tenga en la gente puede significar el éxito o el fracaso. Una empresa cuya imagen no sea buena, pocas posibilidades tiene de sobrevivir. En cambio, una empresa cuya imagen esté bien formada, sus posibilidades para crecer son muy prometedoras.

---

<sup>9</sup> <http://books.google.com.mx/books>

Una empresa que logra expresar, transmitir de alguna manera aquello que la caracteriza, o sea su cultura, es aquella empresa que tiene las mayores posibilidades de llegar al éxito.

Para que finalmente el éxito se realice, hay que tener en cuenta otro elemento: la percepción del cliente. Éste, a través de sus experiencias, de la atención que recibe en la empresa, de la calidad del producto, y de otros factores que hacen a la imagen de la empresa, percibe y elabora un juicio sobre lo que es la empresa. La imagen que el cliente elaboró en su mente, si es percibida de manera positiva, será aceptada y la posición que la empresa tendrá en ese cliente será muy buena.

Vemos que la cultura de la empresa es un factor condicionante de la imagen, y en esto mucho tiene que ver el Recurso Humano.

¿Qué se entiende por cultura?

Cultura, desde el punto de vista de la sociología, es el conjunto de conocimientos, tradiciones, usos y costumbres. Es única para cada estructura social, se aprende y se transmite.

Para una empresa es muy importante tener una cultura bien definida ya que es aquello que la va a caracterizar y con lo que va a marcar la diferencia. Para que la cultura de la empresa pueda expresarse, es necesario que no solo la alta gerencia tenga conocimiento sobre la misión y la visión, sino que todas las personas que conforman la organización, desde los más altos directivos hasta el operativo de menor jerarquía dentro de la misma sepan sobre tales. La misión y la visión reflejan el porqué de la existencia de la empresa, los objetivos, la ideología, etcétera. Por lo tanto, es muy importante que todos los integrantes de la organización tengan claro estos factores, ya que si todos van hacia un mismo camino y actúan en función de la misión y la visión, se reflejará en sus acciones la cultura de la empresa.



¿De qué manera la gerencia puede lograr transmitir la cultura a los empleados?

Primero que nada, debe existir el compromiso de la gerencia para llevar a cabo todas las medidas necesarias para que los empleados comprendan la importancia de tener una identidad como organización.

La forma de transmitir, de empapar a los empleados con la ideología - "la forma de ver las cosas" - que posee la gerencia es teniendo una buena comunicación, así como de los objetivos, de las necesidades y de todos los aspectos que hacen a la empresa. Debe haber buen flujo de la información, confianza de los supervisores y empleados hacia la comunicación, participación en la toma de decisiones, canales abiertos de comunicación ascendente, descendente y horizontal en la organización, correcta retroalimentación, etc.

Una buena comunicación favorece la participación de los empleados de niveles bajos en la toma de decisiones, el intercambio de comunicación abierta, la confianza entre los miembros de la organización, el libre flujo de la información por varios canales, un mayor interés por el desarrollo de los trabajadores, un estilo de liderazgo centrado en el empleado, amplios procesos de interacción. Se genera en la organización conciencia de que es un sistema, donde todas sus partes se interrelacionan.

La comunicación más clara es una comunicación completa, congruente, donde se está atento a la retroalimentación o feedback, para saber si al otro le llegó el mensaje y si le llegó bien, o sea, si lo comprendió. Tener una comunicación clara facilita las relaciones que se establecen con las personas y asegura, además, el éxito de la transmisión de la cultura.

Otro aspecto a tener en cuenta es la importancia de capacitar de forma permanente a todos los integrantes de la organización, para que estén en condiciones de tomar decisiones y así mantener la calidad de la empresa.

¿Qué es la percepción del cliente?

Percepción, hablando en términos de psicología, es la capacidad de organizar los datos y la información que llega a través de los sentidos en un todo, creando un concepto.

La percepción varía de acuerdo a qué experiencia y a qué aprendizaje previo tenga el observador. Los aspectos que influyen sobre la persona que percibe son:

1. Las necesidades y deseos, es decir, la motivación de la persona la cual le hace percibir aquello que le proporcionaría satisfacción.
2. Las expectativas; se tiende a percibir lo que se espera, aquello que resulta más familiar.
3. El estilo de cada persona para enfrentarse al ambiente que lo rodea. Algunas personas perciben más un conjunto de detalles, no pudiendo recordar por separado algunas características específicas del objeto; otras en cambio reparan en tales detalles.
4. La cultura en la que creció, la cual entrena en cierto modo de percibir la realidad.

En síntesis: toda la información y los estímulos que se captan por los sentidos, más aquellos aspectos que influyen en la forma de percibir, generan la elaboración de un concepto sobre el objeto observado como una totalidad.

Conociendo estos elementos, podemos observar que cuando un cliente entra a un negocio, su percepción dependerá de una serie de aspectos, tales como la atención que recibe, la calidad del producto, la limpieza del local, la organización del lugar, etc. que posteriormente se organizarán como un todo en la mente del cliente, elaborando así un concepto sobre la empresa.

Por esto, es muy importante que todos los recursos humanos de una empresa, tenga contacto directo con el cliente o no, tenga bien en claro lo que se quiere

transmitir, además de la capacidad para identificar las necesidades del cliente y brindarle apoyo para que logre satisfacerlas.

¿Qué puede hacer una empresa para mejorar, teniendo en cuenta la imagen proyectada?

La empresa debe tener en cuenta la opinión del cliente interno y externo, darse cuenta qué imagen tienen de la organización, para lo que puede llevar a cabo sondeos de opinión, por ejemplo. Si se detecta algún tipo de conflicto en estos aspectos, debe desarrollarse una propuesta para solucionarlo, además de definirse la estrategia de la misma, o sea, cómo poner la propuesta en marcha.

Una vez hecho esto, la empresa debe hacer un seguimiento de la propuesta, supervisando el funcionamiento y el desarrollo de la solución, en etapas. Debe efectuar el control mediante la inserción de marcadores de máximos y mínimos en la propuesta; debe además verificar la retroalimentación obtenida para determinar, a partir de la medición y la evaluación de los resultados, si la acción a tomar debe ser correctiva o de mantenimiento.

Todo este procedimiento contribuye a lograr un correcto funcionamiento del proceso de mejoramiento continuo.<sup>10</sup>

### **3.7 Identidad cultural: consideraciones sobre imagen, cultura y Comunicación organizacional**

La organización es una realidad cultural que se construye, transmite y refleja a través de la comunicación, sin embargo, hay otro concepto que se relaciona estrechamente con estos términos: la identidad

---

<sup>10</sup> [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

Carolina de la Torre explica que la identidad se da a nivel de las representaciones, donde el sujeto participa constantemente de la interacción de su subjetividad y los fenómenos del entorno. Implica actitudes y conductas, dándoles un criterio de existencia desde la diferenciación.

La autora usa los términos de mismidad y autoimagen al caracterizar la identidad: mismidad como esencia del ser (cuyas características lo definen y diferencian del resto) y autoimagen como conciencia de si mismo.

Otros autores lo conciben como imagen interna (imágenes o representaciones, en vez de lo social, de uno mismo).

La imagen -en este caso institucional o corporativa- es la introyección que tienen distintos miembros de la sociedad acerca de una institución, el cómo la ven, constituida por el conjunto de ideas, creencias e impresiones que los sujetos sociales tienen sobre tal institución.

El prestigioso autor español Justo Villafañe se refiere a tres dimensiones de esta imagen corporativa: autoimagen (la que los públicos internos tienen de sí mismos), imagen intencional (la que la entidad se construye y quiere proyectar sobre la base de su identidad corporativa), e imagen pública (construida por los públicos externos en relación con la empresa).

Cada sujeto social, individual y colectivo posee una identidad como conciencia de sí mismo -construida en su interacción con los otros- en un sistema de relaciones sociales de las que es expresión; compartiendo, tejiendo historias, transformando y transformándose y por lo tanto en constante cambio y contradicción, refiere la profesora Elba Leyva.

“Los grupos humanos -afirma de la Torre - tienden a desarrollar elementos comunes y a formar identidades sociales. Sus miembros incluyen en su

autoconcepto representaciones relativas, derivadas de su pertenencia al grupo, y los integrantes se reconocen a sí mismos como miembros de una determinada identidad”

La identidad es a la organización lo que la personalidad al individuo, pues al igual que las personas, las organizaciones desde su nacimiento desempeñan papeles y se incorporan a espacios físicos y simbólicos que los ayudan a conformarla en interrelación con el entorno. Constituye el conjunto de rasgos y atributos que definen su esencia, según Justo Villafañe, o el conjunto de atributos asumidos como propios por la institución, en opinión de Norberto Chávez.

Estos atributos erigen un discurso, que Pascale Weil clasifica en cuatro tipos:

- De la soberanía: Digo quien soy. La identificación de la empresa por su categoría y superioridad
- De la actividad: Digo lo qué hago y cómo lo hago. El oficio, el saber hacer
- De la vocación: Digo para quién lo hago. El espíritu de servicio, el beneficio que obtienen el destinatario y el trabajador.
- De la relación: Digo a la vez lo que hago y lo que esto me permite hacer. El compromiso de la empresa y su deseo de establecer un pacto  
Con el destinatario (comunidad interna y externa)

Chávez propone un análisis de la comunicación institucional desde el crisol de la totalidad de las significaciones -denotadas o connotadas, verbales o no verbales- que remiten a la identidad de la institución. Y es que la identidad institucional se expresa en todos y cada uno de los mensajes y actos comunicativos, aún cuando su objetivo no sea el de transmitir directamente el Discurso identificarlo.

La institución se convierte, desde este punto de vista, en un territorio significativo que habla de sí mismo y se autosimboliza a través de sus regiones.

En su libro *Identidad Corporativa y estrategia de empresa: 25 casos prácticos* Joan Costa busca los activos que en su relación básica se proyectan luego en la mente de los públicos externos como la imagen de la institución, afirmando que “el hacer técnico o funcional corresponde a la cultura técnica; la especialización y el hacer cultural, a la cultura corporativa, la identidad. Y ambas formas de hacer, más las formas de comunicar lo que se hace, constituyen la imagen corporativa, que es la extensión imaginaria en el público de la identidad”.

De ahí que acuñe el término identidad cultural como uno de los siete vectores de la identidad empresarial, junto al nombre (identidad verbal), logotipo, simbología gráfica, identidad cromática, escenarios de la identidad (arquitectura corporativa) y los indicadores objetivos.

Costa entiende la identidad cultural como signos culturales o elementos significativos de una determinada cultura empresarial que definen un estilo, un modo propio e inequívoco de comportamiento global, el modo de ser y hacer de una empresa ante la sociedad.

En ella resultan significativos los signos conductuales: actos, actuaciones, el comportamiento de la empresa... que indican un comportamiento global y estable, un modo de conducta o una manera de hacer, de reaccionar, de proceder, revelado un carácter o estilo propio.

Una vez que un grupo humano estructurado adquiere una identidad, esta constituye una realidad. De esa realidad la organización tiene su propia percepción, de modo que cada uno de sus componentes, al percibirse a sí mismo y a los otros miembros, conforma su propia representación de la organización. Esta es la identidad corporativa global, que se apoya en dos categorías importantes: cultura y comunicación.

*Veamos la interrelación de estos factores:*

Tomando como base la realidad institucional, los miembros de la organización comienzan gradualmente a construir valores, compartir significados, creencias y presunciones básicas que se manifiestan a través de actitudes, modos específicos de relacionarse, lenguajes, ritos y leyendas que conforman una base que les permite organizarse y mantener una coherencia y cohesión en sus relaciones y con la misión y los proyectos empresariales.

Por supuesto que la creación de una cultura organizacional no es cosa de un día, los valores, presunciones, interpretaciones, significados se afianzan y modifican, en algunos casos incluso llegan a cambiar. La identidad institucional comienza a vislumbrarse entre los complicados entretejidos de la cultura, no solo en la medida en que esta determina los modos de hacer y un estilo en la empresa, sino más bien en el resultado de la suma con el subsistema que conforma la identidad visual de la institución, subsistema que favorece enormemente la coherencia, fuerza e integración del conjunto.

Ahora bien, nada de esto sería posible sin la comunicación empresarial, eje de la conformación de la cultura, la identidad y la imagen institucionales. Es la comunicación en sus diferentes niveles -y no sólo entendida como transmisora de información- la que permite la interacción entre los miembros de la organización, para así conformar la cultura empresarial. Es la comunicación, en su más amplia acepción, la que permite hacer visibles los activos de la empresa; a través de ella el desarrollo de la cultura produce los atributos necesarios para la creación de la identidad.

Al ser comunicada la identidad empresarial y entrar en juego el intercambio de experiencias y percepciones entre la institución y sus públicos externos, estos crean la imagen institucional: expresión simplificada en la conciencia colectiva de los atributos identitario de la organización.

Una importante repercusión psicológica de la actividad laboral se refiere a la identidad. A través de su trabajo el hombre se vincula al mundo y, al transformarlo, se apropia de él; a su vez, el mundo sobre el que trabajamos nos devuelve una imagen de nosotros mismos. Cuando el trabajo nos permite reconocernos en nuestra obra y la imagen que recibimos es positiva, se desarrollan los sentimientos de autoestima, se enriquece nuestro sentido de identidad (personal y colectiva), de coherencia interna y continuidad.

De ahí que Villafañe afirme: “Desde mi punto de vista, la cultura de un grupo es su identidad una vez metabolizadas las influencias del entorno, sobre todo aquellas influencias que han operado en el proceso de adaptación a dicho medio; este núcleo de la cultura es la zona comunicable de la identidad del grupo. Pero además, éste tiene unos comportamientos explícitos, visibles... conscientes; estas manifestaciones culturales también forman parte de la cultura y constituyen junto con la personalidad y el comportamiento corporativo, la zona visible de la identidad de la empresa.”

La identidad además de ser, trabaja. Su trabajo es semiótico, un trabajo de producción de sentidos, constituyendo una necesidad sentida de arraigo y pertenencia, participación y autorrealización, que se expresa en las formas de actuación humanas a la que le dan sentido y continuidad, lo que no implica inmovilismo, sino por el contrario evolución, cambio y desarrollo como expresión de las contradicciones que se superan. Así conforma un sistema de valores, una memoria reproducida y renovada cada día.

Por ello, sin la base identitaria que subyace en la dinámica de la empresa, la cultura sería simplemente una cuestión organizativa, funcional, pues, considerando la información de la identidad como la constante reelaboración y enriquecimiento de los elementos culturales, la identidad es conciencia de pertenencia a una cultura.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)



### **3.8 creando una cultura organizacional**

A principios de los años 90, United Parcel Service (UPS) estaba perdiendo muchos negocios a manos de sus competidores como Federal Express y Rotdway Package System. Por consiguiente, la empresa emprendió un ambicioso esfuerzo a largo plazo para cambiar su cultura y sus procedimientos de operaciones, con el propósito de centrarse en el servicio al cliente. Ahora la empresa tiene una cultura corporativa de 'sí se puede' que ofrece precios flexibles, información inmediata para la localización de paquetes y mayor cantidad de acciones en manos de sus empleados.

UPS ha cambiado su punto focal, de las entregas residenciales a las comerciales y ahora ofrece a sus clientes empresariales descuentos, horarios flexibles de recogida y entrega y planes de envíos diseñados especialmente para ellos. Ahora, todos los clientes pueden elegir entre entregas a uno, dos y tres días precios que compiten con los de Federal Express. La compañía también ha sufrido una enorme transformación en la forma de usar la tecnología de la información. Una infusión de 2 mil millones de dólares, realizada a principios de los años 90, así como los planes para otra inversión adicional de 3,2 mil millones de dólares han permitido a la empresa desarrollar un sistema de comunicación móvil que ofrece información actualizada sobre la situación de cada embarque. Los choferes de las entregas llevan tableros computarizados y computadoras en las camionetas a fin de proporcionar de inmediato información sobre la localización de algún paquete.

Los mandos medios han recibido mucha preparación para poder respaldar la mera cultura orientada hacia el cliente.

La importancia que UPS concede al servicio a los clientes ha dado frutos. Por ejemplo, Eastman Kodak Company había amenazado con retirar a UPS de su lista de transportistas autorizados debido a la poca respuesta de la empresa.

Ahora UPS tiene un representante de servicio de tiempo completo asignado a Kodak. Representantes como el mencionado sugieren formas mediante las cuales las empresas que son sus clientes pueden reducir los costos de envío y mejorar las entregas. UPS ha descubierto que satisfacer las solicitudes de los clientes para un servicio de un día conducía a recogidas más tempranas, procedimientos de clasificaciones nuevas, horarios de entrega más tempranos y flujos de trabajo más uniformes. La empresa se ha ahorrado dinero al mismo tiempo que ofrece un servicio más expedito.

A semejanza de UPS, muchas otras compañías están cambiando su cultura con el fin de mejorar su competitividad. El dar mayor atención al servicio al cliente, a la calidad y a la participación de los empleados solo son algunas de las características que explican estos esfuerzos por cambiar la cultura de la organización, para bien.

### **3.9 Las funciones de la cultura organizacional**

La cultura de una organización describe la parte de su ambiente interno que incorpora la serie de supuestos, creencias y valores que comparten los miembros de la organización y que usan para guiar su funcionamiento. Las culturas organizacionales que son fuertes, estratégicamente correctas y adaptables tienen repercusiones positivas para el desempeño económico de la organización a largo plazo.

IBM. Lou Gerstner enfrentaba la tarea de modificar la vieja cultura de IBM para que la compañía pudiera responder en forma más veloz y efectiva a un entorno dinámico. La vieja estructura era contraria a correr riesgos, lenta en cambiar y arrogante. Había muy poca cooperación entre las diferentes divisiones. Gerstner se ha concentrado en brindar apoyo a los empleados innovadores y a sus ideas, en reducir el tamaño de la compañía y en alcanzar buenos resultados.

La cultura puede afectar la forma en que las personas interpretan las circunstancias e incluso, puede influir en sus esquemas para organizar y retener información. En UPS, por ejemplo, la cultura gira en torno a la idea de que el servicio a los clientes debe ser la base de todas las actividades. La cultura también se refiere a los significados o las interpretaciones que se comparten y que, en gran medida están tácitos y son exclusivas de los miembros de un grupo o una organización y que les permiten enfocar sus actos.

Varias son las maneras en que los mandos medios utilizan la cultura.

- Apoyar la estrategia comercial de la organización. En UPS, la nueva cultura del servicio al cliente refuerza la estrategia comercial de ofrecer precios, recogidas y entregas de paquetes más flexibles y atentos a las necesidades de las empresas que componen su clientela.
- Prescribir medios aceptables para que los mandos medios interactúen con públicos externos. Como los accionistas, el gobierno o los clientes. La cultura de UPS instituyó a los mandos medios para que adapten una actitud de 'sí se puede' en relación con las empresas que son clientes, lo que condujo a colocar a representantes de los servicios en sus propias instalaciones.
- Tomar decisiones de personal. Los trabajadores que no quieran usar tecnología nueva o mandos medios que carezcan de una orientación hacia el servicio a los clientes probablemente tengan problemas de empleo en UPS.
- Establecer criterios para el desempeño. Los mandos medios y otros empleados pueden ser evaluados en base a su capacidad para ajustarse a parámetros congruentes con la cultura. En UPS estos parámetros reflejan la nueva dedicación al servicio al cliente.
- Guiar el carácter de las relaciones interpersonales dentro de la Compañía: La cultura corporativa de UPS propicia que los mandos medios y los

trabajadores encuentren juntos soluciones creativas para los problemas de los clientes.

- Elegir los estilos administrativos correctos. La cultura del servicio al cliente, combinada con la mayor disponibilidad de tecnología informática en UPS, seguramente aumentó las facultades delegadas (empowerment) en los trabajadores y propició un cambio de estilo administrativo que apoya la toma descentralizada de decisiones.

En general, se considera que la cultura brinda consistencia a la organización porque integra diversos elementos para formar una serie congruente de creencias, valores, supuestos y comportamientos consecuentes. De hecho, algunos investigadores sostienen que la fuerza y la consistencia de la cultura de una organización, la claridad de su misión, la importancia que conceda a la participación de los empleados en la toma de decisiones y su capacidad para propiciar una respuesta positiva ante el cambio organizacional sirven para pronosticar la eficacia de la organización.

No obstante, investigaciones recientes sugieren que existen otras dos posibilidades. La cultura de una organización podría ser un “mosaico de incongruencias” con un significado que solo se comparte en las ‘subculturas’, como los departamentos, las divisiones o incluso, los equipos de trabajo, en lugar de compartirse a lo largo y ancho de la organización. Por otra parte, podrían no existir significados en suposiciones compartidas; en estos casos, la cultura se referirá a la amalgama de lo que experimentan los elementos individuales de la organización.

### 3.10 Como revelar la cultura organizacional

Uno de los primeros modelos analizaba la cultura organizacional. En 3 niveles conocidos como artefactos (nivel 1) valores (nivel 2) y supuestos (nivel 3). A fin de revelar una cultura, uno puede empezar por los artefactos los patrones analizables y visibles de comportamiento, la tecnología y el arte en el nivel 1. A continuación se busca más a fondo en los niveles 2 y 3 sucesivamente, para encontrar los valores y de los supuestos fundamentales así como los reflejos más sutiles, menos evidentes de la cultura. Para crear cultura, uno puede empezar en el nivel más profundo formulando los supuestos del nivel 3 que después pasan a ser los valores del nivel 2 y que en última instancia se reflejan en los artefactos, como el enunciado de la misión, del nivel 1.

HANNA ANDERSON. Esta empresa de Portland, Oregón (USA) vende ropa infantil por correo. Los valores de la corporación incluyen la “acción social” definida como “Buscaremos oportunidades concretas para que HANNA ANDERSON contribuya con la comunidad”. La Compañía instituyó un programa llamado “Hannadowns” (Ropa heredada). Los clientes recibían un crédito de 20% si devolvían a la empresa la ropa que ya le quedaba chica a sus niños. A continuación, ha lavaba la ropa y se la regalaba a familias necesitadas o a albergues de mujeres. Este programa ilustra un artefacto cultural que refleja los valores de la organización que serán las contribuciones a la comunidad y la gran calidad del producto. El programa HA transmite que la calidad de la ropa es tan buena que la compañía se la puede volver a comprar a sus clientes.

Un modelo más reciente describe la cultura de la organización como algo dinámico, porque los supuestos, los valores, los artefactos y los símbolos interactúan en 4 procesos culturales.

1. La manifestación. Los supuestos culturales se revelan en las percepciones, los conocimientos y las emociones de los miembros de las organizaciones. En

UPS, los supuestos relativos a la actitud de 'sí se puede' se transforman en la percepción de que el servicio al cliente tiene la mayor prioridad.

2. La realización: Las percepciones, los conocimientos y las emociones se transforman en artefactos tangibles. Los artefactos pueden incluir ritos, rituales, mitos y relatos. La gran prioridad que tiene el valor del servicio al cliente en UPS se refleja en casos como el giro dado con Kodak.
3. El simbolismo: Los artefactos concretos adquieren un significado simbólico. Los representantes de servicios en los locales del cliente, que tratan de asegurar los mejores ratos para éstos, ahora simbolizan la manera en que UPS realiza sus actividades.

Modelo de los niveles de la cultura.

4. La interpretación. El significado de los procesos de simbolismo está determinado por las personas que están dentro y fuera de la organización. Los ejecutivos de Kodak consideran que el representante en sus instalaciones es un símbolo de la "nueva" UPS.

Sin embargo, la mayoría de las veces vemos la cultura por medio de la observación de sus artefactos, que se ilustran en el nivel 1 de la figura 1. En este nivel, los componentes de la cultura de una organización incluyen el enunciado de la misión, los héroes y las heroínas, los mitos y los relatos, los rituales y las ceremonias, así como las disposiciones físicas, como se explica a continuación.

#### El anunciado de la Misión

La cultura de una Compañía refleja la filosofía organizacional básica de sus líderes. Esta filosofía, así como los valores, creencias y supuestos más básicos que sustentan la cultura de la organización suelen quedar expresados en la misión de la compañía.

**BEN& JERRY'S ICECREAM.** Es uno de los principales productores de helado de calidad extraordinaria de EEUU, creó su cultura corporativa entorno a la misión del bien y la responsabilidad social. A pesar del reto que significó conservar estos

ideales dado un crecimiento extremadamente veloz, los fundadores de la Compañía Ben Cohen y Jerry Greenfield, se negaron a cambiar sus metas sociales. El estilo administrativo de la Compañía, que se concentra en las personas, la diversión y la meta de la igualdad económica, complementó su conciencia social que databa de los años 60. El nombramiento de un nuevo director ejecutivo, el primero que no era fundador de la Compañía, continuó con la tradición del activismo social. Robert Holland Jr. Aportó a su nuevo rol del líder tanto sus sólidas capacidades administrativas como un añejo compromiso para brindar estudios a jóvenes de minorías raciales.

El enunciado formal de la misión, como ilustra el credo de J&J que se presenta a continuación expresa las creencias básicas de la cultura, define el éxito para los empleados y establece los parámetros de los resultados. Los requisitos de la industria en la cual opera la organización así como su cultura nacional pueden ejercer influencia en las creencias que se expresan en el enunciado de la misión. ALCOA. Paul O' Nelly impuso cambios drásticos en Aluminun Company of America (ALcoa) cuando asumió el cargo de director ejecutivo. Su meta era reducir la distancia entre las prácticas corrientes de Alcoa y la de los líderes del mercado. Cuando menos un 80% en 2 años. Pensaba que el cambio se debía operar dentro de la estructura de valores centrales de la Compañía relativos a la integridad, el respeto a los demás y la seguridad.

Los héroes y las heroínas. Los héroes y las heroínas transmiten la cultura porque personifican los valores de la empresa. El líder que es considerado héroe o heroína refuerza los valores básicos de la cultura de la organización. Estas figuras heroicas como actúan en calidad de modelos de roles y son símbolos y por consiguiente representantes de la organización ante el mundo exterior, preservan las cualidades especiales de la organización, establecen parámetros de desempeño, motivan a los empleados y hacen que el éxito sea alcanzable y humano. Los mandos medios que crean héroes y heroínas fomentan una serie de valores en la empresa que pueden estabilizar la organización o acelerar el cambio.

SOUTHWEST AIRLINES. Herb Kelleher, director ejecutivo de SA, es un brillante ejecutivo aunque discreto, que a principios de los años 90, había colocado a SA en el 9no lugar de las líneas transportistas más grandes de EEUU. Kelleher conoce por nombre a muchos de los empleados de SA. A su vez, ellos lo llaman familiarmente “Tío Herb” o “Herbie”. En cierta ocasión se disfrazó de Klinger, el personaje de la serie “Mash” de TV y se presentó ante el personal de mantenimiento a las 2 de la mañana. Una vez, incluso recibió un golpe en la cabeza trabajando como manipulador de equipaje, en uno de sus muchos intentos por saber como se sentía se empleado de SA.

Los mitos y relatos. Los mitos son relatos de héroes y heroínas de la empresa que sirven para transmitir y afianzar la cultura. ¿Qué les sugiere el relato insistente del caso del espectacular ascenso del corrector de estilo que llegó a la Presidencia de una importante agencia de publicidad respecto a los valores de la compañía? ¿Le produce la misma impresión el caso del heredero de una fortuna familiar que es nombrado Presidente de una Compañía?. Evidentemente, los temas de estos relatos ofrecen pistas para conocer la cultura de la organización. Analice el siguiente caso, que refleja una cultura en la cual los empleados asumen la responsabilidad de satisfacer las necesidades de sus clientes.

STEW LEONARD'S. El Presidente de ST relata el siguiente caso: “Desenvuelvo uno de nuestros emparedados de atún y sal y sale rodando un paquetito de mayonesa. Pienso que el emparedado ya tiene bastante mayonesa así que llamo a Bill Hollis, un Gerente de Ultramarinos y le digo que elimine la mayonesa extra, que es muy cara. Entonces, la semana siguiente abro un emparedado y la Hellman's vuelve a aparecer. Vuelvo a llamar a Bill y me dice: Tienes que hablar con Mary Ekstrard, ella hace los emparedados. Llamo a Mary quien dice: Lo siento Stew, los clientes quieren más mayonesa así que sigo incluyendo más en el empaque. ¿Saben como reaccioné? ¡Bravo Mary!.



Los rituales y ceremonias. Los rituales, como sería exhibir los logros de un equipo o los resultados de fin de año, y las ceremonias como lo serían las cenas de despedida o los premios para el empleado del mes, contribuyen a la cultura de la empresa porque hacen patentes los valores básicos de la organización. La celebración por los 25 años de servicios por ejemplo, refleja una Compañía que concede valor a la lealtad. Estos eventos, que suelen ir ligados a un relato organizacional correspondiente sobre los méritos de los años de servicio en la empresa pueden explicar patrones nuevos de comportamiento o reforzar los ya existentes.

Los rituales o las ceremonias también pueden funcionar como ritos de iniciación, delineando el ingreso en el círculo interno de una organización o acelerando la transición al liderazgo. Por ejemplo, un desayuno o una cena “con un equipo nuevo” demarca el cambio de la composición del equipo anterior. Además de celebrar el tránsito a roles sociales nuevos, los ritos también pueden reforzar o disolver identidades sociales, renovar o remozar estructuras sociales, reducir los conflictos y fomentar los sentimientos comunes entre los miembros del grupo.

Las disposiciones físicas. La selección y la disposición de la oficina y los muebles, muchas veces revelan información importante de la cultura de la empresa y de sus valores subyacentes. Compare la cultura de una empresa de inversionistas que sólo proporciona a sus corredores un escritorio y un teléfono con la cultura de un adversario que proporciona a sus corredores oficinas privadas.

¿En qué difieren las culturas de estos dos despachos de inversionistas? Muchas veces, las disposiciones físicas se pueden usar para sustentar los valores culturales. Por ejemplo una organización que acomoda los escritorios en un área común o que proporciona muchas salas de juntas puede fomentar el trabajo en equipo. El correo electrónico y las video conferencias representan otro medio para fomentar la comunicación y el trabajo en equipo entre trabajadores situados en puntos distantes.

## CAPÍTULO IV

### CULTURIZACIÓN MERCADOTÉCNICA EN DESARROLLO

#### 4.1 Culturización en el noroeste de México

En el noroeste de México es difícil creer que existen empresas que desconozcan las ventajas que se derivan de un estudio de mercado o de una campaña publicitaria.

En el ámbito nacional, la industria de la mercadotecnia se ha desarrollado de manera considerable durante los últimos años. Debido a los altos índices poblacionales y a los intensos procesos sociales y culturales, la zona noroeste es considerada una de las más dinámicas y productivas del país. Sin duda alguna, las condiciones de mercado que se dan en las ciudades fronterizas pertenecientes a este territorio, han favorecido ampliamente su actividad económica.

La cercanía del noroeste mexicano con estados unidos es, en definitiva, una de las razones por las que el perfil del consumidor de esta región es tan heterogénea. Por in lado, para los habitantes de estas entidades es relativamente sencillo cruzar la frontera y adquirir una gran variedad de productos o servicios; por otro, las tendencias y las modas del país vecino influyen directamente en los hábitos de compras de las personas.

Por esta razón, los empresarios que pretenden posicionar su marca en un mercado tan versátil, como lo es el del noroeste de México, tienen la necesidad de buscar soluciones innovadoras que les permitan comunicarse y cautivar a su mercado meta. Con el fin de alcanzar este objetivo es indispensable poseer las herramientas necesarias para hacer publicidad efectiva y estrategia de mercadeo exitosas.

### ***A picar piedra***

Ubicado en el extremo del noroeste mexicano, Baja California es uno de los estados con mayor población flotante, es decir, es un lugar al que arriban individuos de diversas ciudades de la república. Esto se debe a que la entidad colinda con territorio estadounidense, lo cual fomenta un fuerte intercambio comercial y cultural entre los habitantes de ambos países.

Para lograr que un producto o servicio sea consumido por los compradores que viven en la zona, es necesario contar con estrategias creativas y estructuradas. Estas deben de ser eficientes para lograr que las personas decidan consumir artículos nacionales, en lugar de adquirirlos en la unión americana en donde, en ocasiones, se consiguen mas baratos y de mejor calidad.

En la actualidad, un gran número de organizaciones han optado de publicidad que, con el propósito de satisfacer es la demanda, dan a conocer los productos y persuaden al mercado para que las experimente.

Desgraciadamente, no todas las empresas trabajan bajo el mismo esquema, y hasta hoy, diversas instituciones ignoran los beneficios que resultan de una buena campaña de publicidad.

De acuerdo con Gerardo Alcalá, director de cuentas de la agencia de publicidad Tips Marketing, concretamente en la ciudad de Tijuana, la industria ha atravesado por un proceso de culturización publicitaria que la ha beneficiado en gran medida. Las empresas han reconocido que para vender un producto o servicio es necesario crear en el publico la curiosidad por probar algo.”Todavía existen firmas que creen que por el hecho de se los mejores van a conseguir a los clientes y que no es necesario permanecer en la mente del público e invertir en publicidad o realizar esfuerzos por posicionamiento de marca” comenta Alcalá.

Uno de los problemas con los que se enfrentan las agencias como Tips Marketing es la falta de cultura publicitaria que hay en la zona noroeste del país. Los empresarios aún perciben la publicidad como un gasto, en lugar de verlo como una inversión. Alcalá señala que esto debe a que muchas compañías, grandes y medianas, se manejan como familiares, pero aseguran que esta tendencia va a la baja.

“Cada cliente requiere de una receta específica para solucionar sus problemas, como agencia, nosotros hemos solucionado este dilema mediante el trabajo en equipo. Nos sentamos del lado del escritorio del cliente, pensamos como él, entendemos cuál es su óptica de las cosas y lo guiamos hacia lo que puede ser mejor para la empresa”, explica el directivo. Alcalá detalla que Tips Marketing trata de educar al ejecutivo sobre como posicionar la marca, como vender su producto; pero sobre todo, le hace ver que ser el mejor no basta si se es el mejor secreto guardado de la ciudad.

Durante los últimos años, el trabajo publicitario ha evolucionado positivamente en el noroeste del país y la tendencia en el uso de medios ha cambiado. Alcalá comenta que aún cuando gran parte del share de inversión se lo llevan la televisión y la radio, recientemente, las empresas regionales recurren más a medios alternativos como vallas, parabuses y carros forrados de publicidad. Los altos costos que presentan las producciones televisivas y radiofónicas han propiciado que el 80% de las cuentas que manejan Tips Marketing utilice actividades below the line.

Con el fin de captar la atención del cliente, la investigación de mercado se ha convertido en una herramienta esencial para cualquier que desee vender. En efecto, la publicidad da a conocer un producto, pero para saber quien lo comprará es necesario poseer un profundo conocimiento de la sociedad y esto sólo se logra a través de estudios específicos.

En el noroeste mexicano si ha dado un crecimiento estable en cuestión de investigación. La incursión de nuevos competidores, la introducción de empresas que ofrecen servicios integrales y los free lancers que realizan este tipo de tareas han fomentado una competencia interesante en el campo.

Juan Carlos Ochoa, socio director de la agencia de investigación de mercados Focus, comenta que últimamente se ha registrado un mayor conocimiento por parte de los clientes, así como una notoria conciencia sobre la importancia que tiene el realizar una investigación de mercado. El cliente ya no toma la decisión solo, ahora se apoya en agencia que determina la factibilidad de sus productos o servicios en determinados sectores de la población. “Existe un desarrollo en ese sentido, pero se ha tenido que picar piedra, porque cada día que pasas hay mas oferta de profesionistas en mercadotecnia y de agencias que ofrecen todos los servicios. Por los mismo se tiene que batallar un poco mas”, asegura el directivo.

Sin embargo, aún cuando la culturización en la industria de mercados ha incrementado considerablemente, Ochoa explica que el conocimiento es todavía bajo. Esto provoca que cualquier persona pueda ofrecer estos servicios aunque no tenga ni la preparación, ni la organización para hacerlo.

“La verdad es que para hacer investigación se requiere una estructura determinada en cuanto a gente, proceso e interpretaciones de datos. Parece fácil, pero no lo es. Para dedicarse a esto hay que salir a la calle y ensuciarse las manos”, explica el ejecutivo.

Ochoa manifiesta que, al igual que otras agencias formales, Focus se ha dedicado a contribuir al crecimiento de la cultura de investigación de mercado con el propósito de diferenciar su trabajo. A través de una tipología de estudios innovadora y de una capacitación constante intentan demostrar que su trabajo es algo serio y que no cualquiera lo puede hacer

## 4.2 Culturización en Sonora

### *Cambio a la certidumbre*

Vinculada a la denominada cuenta del pacífico, sonora ofrece amplias posibilidades de desarrollo económico, además de múltiples retos y oportunidades. Esto se debe, en gran parte, a que sus fronteras con Arizona y Nuevo México, permiten múltiples conexiones económicas, culturales y políticas con Estados Unidos.

Por tal motivo, el mercado al que las empresas intentan llegar esta indudablemente influenciado por la nación vecina, lo que propicia que un importante porcentaje de los consumidores que viven en este territorio prefieran adquirir productos extranjeros. Afortunadamente esta situación ha provocado que la industria de la mercadotecnia se desarrolle cada día más con el propósito de persuadir al público de compras de mercancías nacional.

En Sonora también existe un cierto desconocimiento de las ventajas publicitarias, lo cual, afecta a quines son participantes de este negocio. Sin embargo, recientemente, este factor ha disminuido de manera gradual, situación que se ha traducido en propuestas innovadoras y profesionales.

Dulce Abril Rodríguez, directora de cuentas de la agencia de publicidad de DAP Mercadotecnia, comenta que los resultados de este último año han sido muy positivos, particularmente en ciudad Obregón. Esto se debe al trabajo de instituciones de diseño grafico y mercadotecnia que se han encargado de propagar sus objetivos y funciones con el fin de hacerles ver a los empresarios que la publicidad es una inversión, si se ejecuta de manera correcta.

“En la agencia platicamos con nuestros clientes y hacemos un análisis de la empresa, en el cual se detectan todas las debilidades y fortalezas que ellos han tenido en cuanto a su historial publicitario. Una vez que llegamos a un acuerdo con

ellos, les proponemos metas a alcanzar, si nos damos sobre una campaña de posicionamiento o reposicionamiento, dependiendo el caso” explica, la directiva.

Rodríguez manifiesta que con las nuevas generaciones se ha logrado un fortalecimiento de la industria pero, asegura que la situación de cada estado que conforma el noroeste mexicano es diferente “por ejemplo, en Sinaloa, desde hace ya unos años hay un gran numero de egresados en comunicación, mercadotecnia y diseño grafico, lo cual resulta una inversión altamente constructiva para la industria publicitaria. En Sonora también hay una tendencia parecida pero solo en algunas ciudades, vamos por buen camino pero todavía hay mucho por recorrer”, señala la ejecutiva.

Por otro lado, la investigación de mercado es, hasta la fecha, un área poco aprovechada en esta parte del país. Juan Pablo Piñeda, director de la agencia de investigación Datos y Cifras del Noroeste, declara que el uso de estudios es débil en esa entidad, pero, a pesar de esto, han logrado que cada vez más empresarios se apoyen en el trabajo que ellos realizan para tener mayor certidumbre en lo que quieren hacer.

“La estrategia ha sido fomentar la participación de nuestros clientes en el transcurso del proyecto. Ellos están con nosotros desde que creamos la propuesta técnica, juntos redactamos el cuestionario y el objetivo que se pretenden alcanzar al aplicarlo, posteriormente los exhortamos a presenciar la prueba piloto, la captura y el análisis de los datos levantados. De esta manera nos convertimos en socios estratégicos lo cual nos distingue de la demás agencias” explica Piñeda.

De acuerdo con el director de Datos y Cifras del Noroeste, las tareas de investigación que las compañías solicitan son muy diversas. Las que más se piden tienen que ver con soluciones para ampliar cadenas, preocupaciones por ventas bajas en ciertas partes del noroeste, eficiencia del servicio, entre otras.

La zona noroeste comprende un amplio territorio conformado por cinco estados poseedores de características bien definidas que determinan la identidad de cada uno. A su vez, éstos están constituidos por diversas ciudades que se diferencian una de la otra.

Humberto Perez, director de marketing de la cadena de restaurantes de comida de Carl's Jr, comenta que debido a esta situación para su compañía, el desarrollo de estrategias diferentes para cada entidades es imprescindible. Para lograr demostrarle al consumidor de ciudades como Mexicali, Tijuana, Ensenada, Nogales, ciudad Obregón y Hermosillo que Carl's Jr es el mejor, la cadena de restaurantes trabaja con agencias como FGK fotográfica para realizar distintas campañas de comunicación." Desarrollamos las pautas y los planes de medios necesarios para posicionarnos en el mercado. La mayoría de las veces procuramos tener una mezcla de medios que incluyan radio, televisión y carteleras" dice el directivo.

La falta de una cultura publicitaria y de investigación aunada a la proliferación de empresas que ofrecen servicios integrales, definitivamente, han obstaculizado el desarrollo pleno de la industria en la zona noroeste del país.

Es evidente que la cercanía con Estados Unidos es un factor que determina los hábitos de consumo de la región y que, de cierta forma, incita al público a comprar productos que no son nacionales. La necesidad de los empresarios por vender sus productos es cada vez mayor y las propuestas para lograrlo son muy novedosas, lo único que falta es decisión.

Es forzoso que las compañías que deseen internarse en el noroeste mexicano se den a la tarea de conocer y entender la magnitud del trabajo que las agencias de publicidad y de investigación realizan ya que, en la actualidad, un estudio de mercado bien hecho y una campaña publicitaria correctamente estructurada pueden determinar el éxito o el fracaso de una institución.



## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES**

Hemos visto la importancia de que la empresa tenga una cultura bien definida, ya que hace que tenga una identidad marcada en el mercado, además de ser un factor muy importante a la hora de definir el posicionamiento. Toda la gente que conforma la organización, desde el más alto en la escala jerárquica hasta el más bajo, debe sentir de la misma manera la misión y la visión de la empresa lo que va a llevar a que esa cultura bien definida se pueda expresar y se pueda transmitir en los clientes.

Quizás la diferencia mayor se logre a partir del Recurso Humano con que cuente la organización: gente de buena calidad humana, capacitada y acorde a la cultura empresarial. Estos son factores primordiales, a la hora de marcar diferencias con la competencia. El recurso humano debe tener las aptitudes para hacer frente al continuo proceso de cambio que ya es una constante en nuestra realidad, debe poder adaptarse, ser flexible a la hora de asimilar las pautas culturales que la empresa quiera expresar.

Muchas compañías están cambiando su cultura con el fin de mejorar su competitividad. El dar mayor atención al servicio al cliente, a la calidad y a la participación de los empleados solo son algunas de las características que explican estos esfuerzos por cambiar la cultura de la organización.

Cada organización desarrolla su propia cultura, la cual no es ni buena ni mala por sí sola, pero sí debe estar sustentada en paradigmas que fomenten la eficiencia y la eficacia.

En la experiencia de las empresas han observado que el tener un departamento de creatividad puede resultar más costoso que contratar sus servicios por fuera ya que una agencia de publicidad consigue precios más bajos en el consumo de materiales por el alto volumen que consume. Lo que podemos interpretar que hay

que ganarse la confianza del cliente y hacerle ver que en realidad es menos costoso contratar el servicio de una agencia de publicidad que tener su propio departamento dentro de ella, para generarle la necesidad de contratar sus servicios. En la mayor parte de los casos es más efectiva la publicidad realizada por una Agencia especializada que por la propia empresa.

De acuerdo con Gerardo Alcalá, director de cuentas de la agencia de publicidad Tips Marketing, concretamente en la ciudad de Tijuana, la industria ha atravesado por un proceso de culturización publicitaria que la ha beneficiado en gran medida. Las empresas han reconocido que para vender un producto o servicio es necesario crear en el público la curiosidad por probar algo. "Todavía existen firmas que creen que por el hecho de ser los mejores van a conseguir a los clientes y que no es necesario permanecer en la mente del público e invertir en publicidad o realizar esfuerzos por posicionamiento de marca".

Los empresarios aún perciben la publicidad como un gasto, en lugar de verlo como una inversión. Alcalá señala que esto se debe a que muchas compañías, grandes y medianas, se manejan como familiares, pero aseguran que esta tendencia va a la baja. Desarrollar una cultura empresarial podría permitir eliminar el paradigma para la contratación de agencias publicitarias.

Por ejemplo, una empresa que ha decidido ser la segunda en su actividad, por las más diversas razones (no arriesgar en innovar, no invertir en investigación y mercadotecnia que la posicione en primer lugar...) tiene que cambiar su cultura si se propone ser el primer lugar en su giro. Para ello se deberá contar con una estrategia que los haga pasar de una cultura más cómoda de seguidora, a una más competitiva y agresiva.

La cultura empresarial no es algo que se adquiere de manera espontánea ni rápidamente. Se requiere: tener un programa de generación de cultura

empresarial, que incluya un plan de acción, con el ejemplo de los líderes, metas y mediciones.

El recurrir a las agencias publicitarias te ayuda para que desarrolle un plan estratégico de cómo conseguir la atención del consumidor en ello lograr la forma de provocar curiosidad, demostrar su credibilidad, descubrir las necesidades de los compradores.

## **BIBLIOGRAFÍA**

1. Kleppner “publicidad” del autor J Thomas Russeell, duodécima edición editorial prentice hall hispanoamericana, s.a
2. “publicidad” del autor S. Watson Duna, editorial UTEHA unión tipográfica hispano americana, sa de cv
3. “publicidad” del autor J Thomas Russeell, decimocuarta edición editorial prentice hall hispanoamericana, s.a
4. desarrollo organizacional principios y aplicaciones del autor Rafael Guízar, editorial Mc Graw Hill
5. comportamiento organizacional del autor Stephen P. Robbins, octava edición, editorial Prentice Hall.
6. Revista Merca2.0, año 6 No.67 noviembre del 2007, pag. 24 culturización mercadotecnia en desarrollo, por Gerardo Alcalá/ directivo de Tips Marketing

## **PAGINAS DE INTERNET**

1. [http://www.microsoft.com/spain/empresas/rpp/elegir\\_agencia.msp](http://www.microsoft.com/spain/empresas/rpp/elegir_agencia.msp) citada en Octubre 2008
2. [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com) citada en octubre y noviembre 2008
3. <http://www.rppnet.com.ar/agenciadepublicidad1.htm>, citada en octubre y noviembre 2008
4. <http://books.google.com.mx/books> citada en octubre y noviembre 2008