



Comité de Estudios de Postgrado
Coordinación de Estudios de Postgrado
Especialización en Comunicación Organizacional

**Diseño y elaboración del ideario institucional y sistema de identidad
de WAP Consultores**

**Proyecto del Trabajo Especial de Grado presentado para optar al
Título de Especialista
en Comunicación Organizacional**

Autor : Marián E. Peraza Ríos

Tutor : Guillermo Fariñas Contreras

Caracas, Febrero de 2010

DEDICATORIA

Quiero dedicar éste trabajo, en primer lugar a Dios, por estar presente siempre y darme tantas bendiciones.

A mis papás por apoyarme y ayudarme en cada uno de mis proyectos siempre listos para un consejo, una ayuda o una sonrisa, son lo más grande de mi vida y el ejemplo perfecto.

A mis hermanos y mis sobrinos, en especial a Adri, sin ustedes la vida no fuera igual somos un equipo incondicional, preparados para ayudar en lo que sea necesario. Gracias por acompañarme en cada etapa de mi vida.

A Erik y Abbie, por hacer de cada domingo el día más esperado, por estar pendiente de mí y de mis proyectos, son mis hermanos y pueden contar conmigo siempre.

Quiero agradecer de forma especial a Bryan, mi esposo, por ser la persona más importante de mi vida, por motivarme cada día a ser mejor y sobre todo por enseñarme la importancia de la perseverancia y la alegría.

A mi tutor, profesor Guillermo Fariñas, sin su aporte éste trabajo no sería el mismo. Gracias por su tiempo y su dedicación.

A mis compañeros, por hacer de ésta aventura algo más especial que un estudio de postgrado, por ayudarme a crecer como persona y por su apoyo incondicional.

Por último, a mis amigos Manuel, Juan Pablo, Gustavo e Ingrid por estar ahí con una sonrisa y darme ánimo cuando lo necesité, por entenderme y acompañarme siempre.

A todos ustedes gracias!

AGRADECIMIENTOS

Quiero darle las gracias a WAP Consultores por abrir sus puertas y permitirme entrar, ojala éste trabajo sea provechoso y contribuya con un proyecto tan importante.

A mi papá por haber tenido el sueño de crear a WAP Consultores y poner todos los días un granito de arena para llevarlo a cabo.

Al equipo de WAP por contribuir con mi investigación.

A Cubic creative por colaborar con la imagen de la empresa, son un ejemplo a seguir.

A la Universidad Monteávila, por creer en una educación integral y darme la oportunidad de seguir formándome como profesional en ésta casa de estudios.

RESUMEN

Este trabajo especial de grado busca realizar un aporte a la organización WAP Consultores a través de la creación y desarrollo de su ideario institucional y su sistema de identidad.

En él se recogen aspectos teóricos y prácticos para la creación de un sistema de identidad y se hace una breve investigación sobre el mundo de la consultoría haciendo especial énfasis en el estatus de éste negocio en nuestro país.

Para llevar a cabo éste trabajo se hizo una investigación teórica y un levantamiento de la información necesaria a través de entrevistas a profundidad y de un taller de planificación estratégica que contó con la participación de los accionistas y dueños de la organización.

Los resultados obtenidos son el ideario institucional, el levantamiento de los valores comerciales y morales que regirán la cultura organizacional de ésta empresa y un sistema de identidad corporativa compuesto por logo, papelería y otros formatos que requiere la empresa para el ejercicio de sus labores.

Palabras claves: WAP Consultores, sistema de identidad, ideario institucional, imagen corporativa, consultoría.

Tabla de Contenido

	Pag.
II. Introducción	7
III. Planteamiento del problema	10
III.3.1.1. Planteamiento general	
III.2 Objetivo	
III.2.1 Objetivos específicos	
III.3Justificación	
III.4 Motivación	
IV. Marco teórico	13
IV.3.1. Ideario institucional	13
IV.3.1.1. Misión	
IV.3.1.2. Visión	
IV.3.1.3. Código de conducta	
IV.4. Sistema de identidad	20
IV.4.1. Antecedentes. Un poco de historia.	
IV.4.2. Identidad Visual	
IV.4.3. Imagen corporativa	
IV.4.4. Identidad Corporativa	
IV.4.5. Elementos de la identidad	
IV.4.6. Tipos de identidad	
IV.4.7. Estructura de un sistema de identidad.	
V. El negocio de la consultoría	31
VI. Marco Metodológico.	36
VII. Implementación	38

VII.3. Investigación teórica	38
VII.4. Ideario institucional de WAP Consultores	39
VII.4.1. Misión	
VII.4.2. Visión	
VII.4.3. Valores de WAP Consultores	
VII.4.3.1. Valores morales	
VII.4.3.2. Valores comerciales	
VII.5. Sistema de identidad	50
VII.5.1. Logo: Aplicaciones y matriz.	
VII.5.2. Formato de propuestas	
VII.5.3. Formato de presentación	
VII.5.4. Formato de Informe	
VII.5.5. Facturas	
VII.5.6. Medios electrónicos.	
VIII. Conclusiones	56
IX. Referencias Bibliográficas	57
X. Anexos	60

**Diseño y elaboración del ideario institucional y sistema de identidad
de WAP Consultores**

Línea de trabajo: Comunicación organizacional.

Tutor : Guillermo Fariñas Contreras

II. INTRODUCCION

Este Trabajo de grado surge de la necesidad de concretar un ideario institucional y un sistema de identidad que represente la razón de ser de WAP Consultores.

Al tratarse de una empresa familiar pequeña, el tomarse el tiempo para profundizar en éstos rasgos tan importantes había pasado a un segundo nivel de importancia frente a las actividades cotidianas, aún cuando todos los miembros reconocen la importancia y la necesidad de plasmar el ideario institucional para poderlo tener de base para la creación de cualquier estrategia de negocio.

Por éste motivo el autor decide tomar éste proyecto y desarrollarlo como trabajo especial de grado con la intención de realizar un aporte importante y de profundizar en temas como la consultoría, la identidad, los valores, entre otros.

También se consideró necesario el hecho de complementar el ideario con un sistema de identidad corporativa que reflejara en las distintas manifestaciones visuales la imagen de la empresa y que transmitiera sus ideales a través de símbolos, formas y colores que le permitan a WAP Consultores diferenciarse en el mercado de las empresas consultoras de Venezuela y Latinoamérica.

El trabajo consta de tres partes una investigación teórica en donde se profundizan en conceptos como misión, visión, valores, identidad, imagen y en el estatus del negocio de la consultoría, posteriormente se precedió a realizar una investigación cualitativa a través del análisis de documentación existente sobre la empresa y la implementación de un taller de planificación estratégica que se llevó a cabo con la participación de los accionistas de la empresa apoyados en una guía de preguntas abiertas que permitió recavar información complementaria para el posterior desarrollo del ideario institucional.

III. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El problema se plantea de la siguiente forma:

Necesidad de desarrollar el Ideario Institucional y elaborar el sistema de identidad para la empresa WAP Consultores.

III.1 Planteamiento General:

Este trabajo Especial de Grado pretende:

1. Formular y operacionalizar el Ideario institucional de WAP Consultores
 - a. Misión
 - b. Visión
 - c. Valores
2. Elaborar el sistema de identidad gráfica de WAP Consultores
 - a. Logo
 - b. Papelería
 - c. Tarjetas de presentación
 - d. Otras aplicaciones y formatos

III.2 Objetivos

III.2.1 Objetivo General:

Formular y operacionalizar el ideario institucional y el sistema de identidad de la empresa WAP Consultores.

III.2.2 Objetivos específicos:

- Formular la misión y visión de WAP Consultores.
- Definir los valores de WAP Consultores.
- Elaborar el sistema de identidad gráfica corporativa de WAP Consultores.

III. 3 Justificación

WAP Consultores es una empresa conformada por un grupo de profesionales con amplia experiencia en el diseño y aplicación de estrategias de negocio y soluciones comunicacionales para todo tipo de empresas. Su metodología *Taylor Made*, les permite adaptarse a las necesidades concretas del cliente para generar estrategias efectivas con resultados a corto, mediano y largo plazo.

Se trata de una empresa que desea establecerse en el mercado venezolano y posteriormente internacional, especialmente en Latinoamérica, ofreciendo servicios de asesoría de alto valor agregado para la alta y mediana gerencia de cualquier tipo de empresa.

Siendo que el mercado de la consultoría a nivel nacional está muy competido por la presencia de empresas internacionales del mismo ramo, se pretende lograr un sistema de identidad y una filosofía de gestión que refleje la razón de ser de ésta iniciativa y que permita alinear la estrategia comercial y apuntar a una forma novedosa de hacer consultoría, logrando así una importante diferenciación en el sector.

La Comunicación organizacional parte del análisis del Sistema de identidad de una empresa el cual sirve de plataforma para la elaboración de planes de comunicación y es también el reflejo de su ideario institucional el cuál será desarrollado en este trabajo.

En una entrevista realizada a Winston O. Peraza, Director creativo y accionista de la empresa Cubic creative con sede en USA, se puso de manifiesto la importancia de tener un sistema de identidad coherente que plasme la personalidad de la empresa y que transmita efectivamente su razón de ser a los clientes, proveedores y audiencias claves. Por este motivo se hace indispensable elaborar un estudio de las últimas tendencias y de los aspectos más importantes que identificarán a WAP Consultores y que posteriormente serán utilizados para posicionar a la empresa en el mercado de las consultoras venezolanas.

III.4 Motivación

Lo que me motiva a realizar este trabajo es la oportunidad que tengo de profundizar sobre lo que es un ideario institucional, un sistema de identidad y una filosofía de gestión aplicado a una empresa que es parte fundamental de mi proyecto de vida profesional

Creo que el ideario institucional sirve para alinear el crecimiento ordenado y coherente con las metas y objetivos que nos hemos trazado como empresa. Es la columna vertebral de cualquier organización y será una guía a la hora de tomar decisiones importantes.

Por otro lado, siendo el área gerencial y comunicacional el *core business* de nuestra empresa se hace indispensable que la misma se conciba a partir de un ideario institucional que sea permanente y que plasme la misión y la visión de sus fundadores.

El sistema de identidad es de gran importancia ya que define las manifestaciones visuales, la esencia de la empresa, que va de la mano del Ideario institucional e incluye todo lo referente a la imagen de la organización.

Considero que la realización de este trabajo de grado es una oportunidad para tomar el tiempo de análisis y pensamiento necesario para la elaboración de un sistema de identidad y un ideario institucional que realmente represente la esencia y razón de ser de WAP Consultores, que tome en consideración lo que es el “Estado del Arte” en materia de comunicación corporativa y que plasme la verdadera esencia de sus fundadores en una idea de organización perdurable en el tiempo.

IV. MARCO TEORICO

IV.1 Ideario Institucional:

En el proceso de planificación estratégica de una empresa es muy importante determinar los lineamientos y bases que van a formar la columna vertebral de la organización. Para esto, es necesario identificar la misión, visión, los valores y el código de conducta que determinarán la personalidad de la empresa.

“Si una organización se prepara para enfrentar el reto de un mundo cambiante, debe estar dispuesto a cambiar todo menos lo básico... lo único sagrado de una organización debe ser su filosofía” (Collins, J, Porras, J. 1994)

Collins y Porras en su obra titulada *Built to last*, hablan sobre cómo preservar lo básico que hace que las empresas perduren en el tiempo. *Lo básico* en éste caso sería el ideario institucional, aquel que define lo que es la organización, lo que hace, cómo lo hace y a donde quiere llegar haciéndolo.

Para hacer la transición de una compañía con grandes resultados a una compañía que perdura, es necesario descubrir sus valores y propósitos básicos, y combinarlos con la dinámica de preservar la base y estimular el progreso (Collins, J.2002)

Por otro lado Jack Trout nos habla de la importancia de diferenciarse para tener éxito, lo que se busca a través de la definición del ideario institucional de WAP es sentar las bases de un concepto diferente de consultoría ideado por su fundador para poder comunicarlas y lograr posicionar a WAP Consultores en la mente de los consumidores, clientes y audiencias clave.

Estamos hablando de colocar en blanco y negro las ideas que definen a las organizaciones modernas, las podemos ver claramente en el siguiente cuadro, extraído de libro Re-imagine de Tom Peters.

Las organizaciones y la forma de gerenciarlas están en constante evolución y cambio, son muchas las teorías y formas de manejarlas. Sin embargo, estos cambios cada vez se dan de manera más rápida obligando a las organizaciones a mantenerse al día y acoplarse a estos nuevos ritmos de vida. Un ejemplo nos lo da la siguiente contraposición de la empresa de ayer y hoy de Tom Peters.

Figura 1.

Organizaciones de antes	Organizaciones de ahora
Un trabajo de por vida	Una vida llena de trabajos
Burocracia	Alianzas ágiles
Los contables gobiernan	Los innovadores gobiernan
Activos tangibles	Activos intangibles
Ciclos que duran décadas	Ciclos que duran meses
La tecnología contribuye con el cambio	La tecnología dirige hacia el cambio.
Gerencia <i>By the book</i>	Gerencia que reescribe el libro.

Lo que no se puede olvidar ni dejar de tomar en cuenta, es que aún con estos cambios tan radicales las empresas que logran perdurar son aquellas que cambian sin alterar su esencia. Como lo afirman Porras y Collins, las empresas que logran sobrevivir y gestionar cambios que le son favorables son las que tienen un núcleo o base relativamente permanente. Este es el Ideario institucional

IV.1.1 Misión:

La misión responde a la pregunta ¿ qué hacemos? Es la razón de ser de la organización, el objeto del negocio.

“ Definición integral y permanente del área de actividad de la empresa”
(Francés, A 2006)

Según Antonio Francés la misión corporativa debe especificar dos aspectos clave:

- Necesidad por atender
- Conjunto de clientes a atender.

La misión del negocio representa un área de acción relativamente amplia, define el alcance del negocio en términos de productos, mercado, cobertura geográfica y forma de competir descritos de modo breve y conciso.

Se puede decir que la misión es la razón de ser de la empresa. Es un propósito a largo plazo. Ayuda a delimitar el campo de acción con el fin de concentrar los recursos y esfuerzos de la empresa. Estructura el marco dentro del cual el gerente ha de operar.

“El definir una adecuada misión aporta estabilidad y coherencia en la operaciones realizadas, así como llevar una misma línea de actuación provocará credibilidad y fidelidad de los clientes hacia la empresa; logrando una relación estable y duradera entre las dos partes. La misión también nos indica el ámbito en el que la empresa desarrolla su accionar, permitiendo tanto a clientes como a proveedores, así como a socios, conocer el área que abarca la empresa. Puede ayudar a definir las

oportunidades que se presentan ante una posible diversificación de la empresa“ (Monge,B 2009)

IV.1.2 Visión

La visión responde a la pregunta ¿ que queremos ser? Es una meta a largo plazo un objetivo que motiva el día a día de las actividades de una organización y representa la aspiración de quienes la conforman. Se plantea como algo ambicioso y retador.

“ Ambición de la empresa, corporación u organización a ser alcanzada en un horizonte de tiempo dado” (Francés A, 2006)

Cuando se habla de visión corporativa nos referimos a la meta que la empresa se plantea a futuro.

Se puede concebir como el logro más global e importante de la empresa y debe servir como norte a las acciones de sus miembros.

La visión corporativa tiene tres dimensiones:

- Posicionamiento: Define la ubicación de la empresa en comparación con otras similares. Ej.: Ser líder absoluto, ser altamente reconocida, etc.
- Ámbito geográfico: Define la ambición de la empresa en relación al lugar donde opera. Ej. Nacional, global, regional.
- Alcance sectorial: Define el alcance de la empresa pero en términos de los segmentos del mercado que desea abarcar.

Es muy importante que la visión sea memorable y motivadora pero sobretodo medible y alcanzable.

La visión es el término usado para describir la imagen de un futuro relativamente remoto, donde la empresa se ha desarrollado en las mejores condiciones posibles y de acuerdo con los sueños y esperanzas

de los dueños o director ejecutivo.

V.1.3. Los Valores

Se pueden definir como el Conjunto de creencias y principios morales que conforman la cultura organizacional y aportan significado a las normas de conducta de una organización.

Athos y Pascale definen los valores corporativos como “reglas o pautas mediante las cuales una compañía exhorta a sus miembros a tener comportamientos consistentes con su sentido de existencia (orden, seguridad y desarrollo). Son propósitos supremos a los cuales la organización y sus miembros deben dedicar toda su energía”.

Los valores, deben ser Claros, compartidos y aceptados por los miembros de la organización, para que exista un criterio unificado que fortalezca los intereses de todos ellos en beneficio de la cultura de la institución.

Se pueden clasificar en dos:

IV.1.3.1 Valores morales:

Tienen que ver con la conducta humana, se rigen por lo que es bueno y malo para el hombre, entendiendo bueno como todas aquellas acciones que contribuyan con el alcance de la plenitud, es decir que nos ayuden a desarrollarnos como personas.

Los valores morales generalmente vienen dados por la educación “comienza primordialmente en el seno familiar, estos valores morales adquiridos en el seno de la familia ayudan a insertarnos eficaz y armónicamente en la vida social; de este modo la familia contribuye a lanzar personas valiosas para el bien de la sociedad, pero cuando se nace en un núcleo familiar incompleto, desintegrado o disfuncional por ende se internalizarán los valores negativos” (extraído de <http://www.mailxmail.com/curso-valores/valores-morales>, el 26 de enero

de 2010)

Algunos ejemplos de valores morales y cómo se aplican a la vida humana son: Honestidad, Solidaridad, bondad, amistad, libertad, justicia.

IV.1.3.2 Valores comerciales.

Tom Peters, le da alta relevancia al tema de los valores en sus obras cuando afirma que éstos, Otorgan cohesión y sentido de pertenencia y establecen compromisos éticos, entre sus miembros, y de la organización con sus clientes y socios.

Otros autores como Dolan y García, expertos en gerencia por valores y autores de varias obras relacionadas a este tema, consideran que la orientación al cliente, las nuevas tecnologías y la inclusión de valores y principios éticos habrán de ser los nuevos puntos de referencia. Ello significa que valores ya existentes a escala personal deben adquirir una nueva dimensión, cuando son aplicados a la actividad de la empresa.

Al menos en cuatro modelos o enfoques gerenciales de los últimos años aparecen los valores como un componente fundamental. El Modelo de las 7s, el de Comportamiento Organizacional, el Enfoque Estratégico y, mas recientemente, en el de la Dirección por Valores.

En el enfoque estratégico, los valores constituyen uno de los componentes principales de las formulaciones estratégicas de la organización que incluyen: La identidad, que define quiénes somos; la visión, adónde queremos llegar o a qué aspiramos; la misión, que precisa en que negocio estamos, cuál es nuestra razón de ser, qué nos distingue; los objetivos, los resultados que nos proponemos alcanzar en un período determinado. Finalmente, los valores que precisan los comportamientos que deben caracterizar a los miembros de la organización.

IV.4. Código de conducta empresarial:

Un código de conducta empresarial es un documento que describe los derechos y estándares básicos que la empresa se compromete a cumplir en relación a los/as trabajadores y trabajadoras, la comunidad y el medio ambiente.

Los códigos de conducta y ética básicamente identifican "correcto" con "el deber ser de las cosas" y buscan qué es lo correcto en uno o varios principios que aparecen evidentes a la razón.

Los códigos de ética son los que rigen las conductas de quienes lo aceptan y toman como propio. Dan a conocer lo que es bueno para el ser humano o qué acciones contribuyen a el alcance de la excelencia. Los códigos de conducta se derivan de los códigos de ética y pretenden alinear las decisiones, acciones, comportamientos, estrategias, etc de quienes conforman una organización con lo que se considera como bueno y correcto dentro de la misma.

Ambos códigos están muy relacionados con la visión de empresa que se tenga y el propósito de la misma en la sociedad. En una empresa donde los valores, el bien común, y la excelencia sean los principales patrones, se supone que se encontrará un código de conducta que abogue por el alcance y cumplimiento de los mismos.

A comienzos de los años noventa, las empresas dedicadas a la comercialización o manufactura de artículos de marca fabricados internacionalmente a través de subcontratación, comenzaron a elaborar y adoptar códigos de conducta sobre las prácticas laborales que debían aplicarse a sus subcontratistas y proveedores.

Esos códigos de práctica laboral internacional, adoptados por las empresas de manera unilateral, son elaborados y adoptados por empresas individuales. La mayoría de las empresas hizo caso omiso de las normas establecidas y optó por crear las propias, con para aplicarlas indistintamente a unos países u otros.

La eficacia de un código de conducta depende fundamentalmente de su credibilidad, es decir, de la medida en la que la industria, los sindicatos, los consumidores y los gobiernos lo tienen en cuenta. La credibilidad, a su vez, depende de la supervisión, la aplicación y la transparencia.

IV.2 Identidad

La identidad de una organización se asocia con dos conceptos o ideas a saber: Propósito y sentido de pertenencia, estas pueden considerarse las dos fases de la identidad.

Todo lo que haga una organización debe ser un fiel reflejo de su identidad. El producto debe proyectar sus estándares de calidad y sus valores; las oficinas, las decoraciones, la forma de vestir, son manifestaciones de identidad.

El material comunicacional de una organización: brochure, manuales, mostrario de productos, catálogos, etc. debe ser consistente en calidad y reflejar a toda la organización en sí misma.

Pero la identidad no sólo se trata de manifestaciones visibles, también incluye el comportamiento de la empresa con respecto a sus empleados, a sus clientes, a su entorno y a sus stakeholders.

Las organizaciones modernas han desarrollado un elevado concepto de lo que es la identidad corporativa utilizándola como método de proyección de sus fortalezas y de sus elementos diferenciadores y buscando crear con ello un sistema de lealtad de sus clientes.

“ En las empresas pequeñas y jóvenes la gerencia de la identidad es intuitiva, es un reflejo de la obsesión y el interés de su fundador” (Ollins, W 1990)

La identidad debe ser manejada por un alto directivo o un miembro senior de la junta directiva de una organización con apoyo de un equipo multidisciplinario o en algunos casos de un consultor externo.

Se expresa en símbolos, colores, nombres, pero también la vemos expresada en los ritos y actitudes de quienes conforman la empresa.

La identidad Corporativa debe impactar todos los sentidos de las personas que se relacionen con una empresa, se trata de desarrollar un diseño que coloque a la empresa entre las mejores de su categoría.

Estos ritos son utilizado en la mayoría de los casos para diferenciarse, constituyen un método de identificación, propósito y pertenencia, pero si lo llevamos a un nivel más profundo se utiliza para representar la consistencia en estándares de calidad y como se mencionó anteriormente en una forma de incentivar la lealtad de los públicos claves de la organización.

“ Estamos en una época en la cual sólo aquellas corporaciones que desarrollen productos altamente competitivos sobrevivirán... A largo plazo los productos serán cada vez más parecidos entre ellos esto llevará a que las organización como un todo (identidad, productos, personalidad, etc.) se convierta en un factor determinante para los clientes a la hora de seleccionar entre un producto y otro” (Ollins, W. 1990)

El desarrollo de un sistema de identidad tiene mucho que ver con la singularidad, sin pretender ser los únicos, se debe lograr una identidad que incorpore nuevos elementos para que como una flor que crece, presente nuevos matices colores y formas sin perder su esencia.

Las compañías se preocupan por obtener la lealtad más que por limitarse a ser la opción de compra, buscan crear una cultura común, compartir valores y ser parte de la vida de sus clientes, para constituirse en su primera opción. La identidad le pone cara a esa opción crea un vínculo y hace tangible lo intangible.

La globalización ha permitido que muchas empresas expandan su radio de acción a otras naciones, haciendo necesaria la búsqueda de algo que mantenga la unidad y que logre mantener una identidad común sin

importar el territorio donde se encuentren sus productos y servicios, adaptándose a las nuevas culturas y formas de vida de cada país, pero manteniendo siempre la unidad, la coherencia y los estándares de calidad.

IV.2.1 Sistemas de identidad Corporativa

IV.2.1.1 Antecedentes

Dentro de los iniciadores de la identidad e imagen corporativa podemos destacar a Peter Behrens y a Paul Brand.

Peter Behrens fue un diseñador muy reconocido a nivel mundial. Su influencia en el diseño gráfico fue muy importante para la comunicación organizacional. Ya desde 1907 logró combinar varios elementos de diseño gráfico moderno. Este relevante diseñador, además de crear el logotipo, también adaptó ese logo a todos los elementos corporativos de la empresa.

En 1919 se funda, en Weimar, la Escuela de diseño, arquitectura e industria, "la Bauhaus", , por Walter Gropius, ésta surge con el fin de fusionar el arte con la industria o diseño industrial, aportando a los diseñadores conocimientos de ambos temas.

En 1950 Paul Rand hace un nuevo aporte a la identidad corporativa con el diseño del logo de empresas como IBM y ABC los cuales se mantienen en uso actualmente. Igualmente el Logo de UPS el cual sufrió una modificación reciente, pero que aun se sigue utilizando. El aporte de Paul Rand consistió en la mezcla del arte con la empresa a través del diseño de empaques novedosos y sistemas de identidad que incluían el uso de los logos en diferentes aplicaciones.

La Identidad corporativa ha ido evolucionando. Se puede hablar de una primera etapa en la que se detectó una problemática vinculada al desarrollo de las marcas como identificadores. Con el desarrollo de las

comunicaciones, las sociedades y el mercado se comienza a generar la necesidad de una instrumentación sistemática, obsesiva, rigurosa de las marcas, que se plasma en los célebres manuales sobre identidad corporativa, a tal punto que cuando se habla de identidad corporativa, hay que dejar en claro, si uno se está refiriendo a la identificación global de una organización. En la Segunda etapa se profundiza en el posicionamiento a través de sus manifestaciones visuales. Por último, la tercera etapa, en ésta evoluciona todo el proceso hasta llegar a un programa global de Identidad y Comunicación. Estos programas, adquieren un carácter estratégico, es decir, se reconoce la importancia de la estrategia de comunicaciones como base para los aspectos específicos que se plasman en un manual de identidad.

“ El buen diseño se reconoce inmediatamente. Internamente y en el mercado. Pero para que se vea tiene que haberse extendido una cierta sensibilidad estética por toda la empresa, desde el diseño de los procesos de negocio, pasando por la distribución de las oficinas, las relaciones con los proveedores y clientes, el desarrollo del talento interno hasta -por supuesto- el desarrollo de los productos, servicios y experiencias que se venden". (Peters,2007)

IV.2.1.2 Aspectos importantes sobre la Identidad Corporativa:

- Es un vehículo que da una proyección coherente y cohesionada, de una empresa u organización, una comunicación visual sin ambigüedades.
- Es un aglutinador emocional que mantiene unida a la empresa u organización, es una mezcla de estilo y estructura, que afecta lo que haces, dónde lo haces y cómo explicas lo que haces.
- Todo lo que una empresa tiene, hace y dice es expresión de la Identidad Corporativa. La elección de los colores y símbolos, el estilo, la tipografía, un folleto de prestigio, son signos visibles de una organización.
- Una identidad corporativa bien realizada no es un simple logotipo,

es necesario mantener una coherencia visual en todas las comunicaciones que una empresa realiza; folletos, etc.

- La identidad corporativa de una empresa es su carta de presentación, su cara frente al público; de ésta dependerá la imagen que el público tenga de ella.

El Sistema de identidad Corporativa tiene 3 rasgos

-**Los rasgos físicos.** incorporan elementos icónicos-visuales como signo de identidad. Así la empresa se identifica ante su entorno., mediante una imagen reconocible.

- **Rasgos emocionales:** Crea conexión con las audiencias a través de los sentidos (vista, oído, tacto, etc.) penetran en la mente y se posicionan obteniendo niveles de recordación y diferenciación con respecto a otras organizaciones del mismo sector.

-**Los rasgos culturales.** Incorporan elementos como creencias, y valores, la filosofía, ambiente empresarial, normas, reglas de juego, códigos, tradiciones y en general comportamientos.

Según Wally Ollins, la identidad se manifiesta en tres áreas claramente visibles y en una cuarta menos visible pero igualmente perceptible:

- Productos y servicios, lo que haces o vendes .
- Entornos, los lugares en que desarrollas tus actividades o tus ventas.
- Comunicaciones los modos en que explicas lo que haces.
- Comportamiento cómo te comportas con tus empleados y con el exterior

Son muchas las empresas que desde hace un tiempo han considerado a la identidad como parte fundamental en su estrategia de ventas y de posicionamiento. Pensemos por un momento en casos como Coca- Cola, un líquido que puede y ha sido casi igualado a la perfección por muchos competidores, sin embargo al escuchar la palabra Coca -Cola no solo la

asociamos con una bebida sino también han logrado vincularla con todos los conceptos más divertidos de la vida:

Coca-cola= disfrute, familia, amigos,
fiesta, alegría, Compartir.

Lo mismo ocurre con Jaguar, la marca de carros. Pensar en Jaguar es pensar en potencia, comodidad, estatus y esto refleja perfectamente lo que la marca es. Cuando incorporaron el nombre de jaguar como una marca global asociaron el concepto del animal: Imponente, rápido, ágil, feroz, atrevido con lo que se siente estar dentro de uno de sus carros, Es decir, los conceptos que asociaron representan los estándares de calidad y la personalidad de la organización.

Cuando se trata de productos de consumo comunicar la identidad a través de las marcas se hace de forma casi natural. Lo contrario ocurre cuando se trata de empresas de servicio, pensemos por ejemplo en un cuerpo de bomberos o en un hotel. La identidad en estos casos se refleja y se transmite a través del servicio como tal y la experiencia del cliente al recibirlo, aunque también se apoyan en símbolos, colores y logos.

Todas las organizaciones tienen una identidad, el problema radica en el nivel de consciencia que tengan sobre ella. Esta consciencia implica saber controlar la imagen y gerenciarla de manera tal que aporte beneficios a la organización.

En un mundo donde las tecnologías están al alcance de todos o casi todos la diferenciación se hace inminente para poder sobrevivir y la identidad contribuye con éste propósito, así lo pensó el profesor Carlo Brumat, al acuñar el término de la teoría Draconiana aplicada a los negocios.

IV.2.1.3 Beneficios de la identidad corporativa

- Aumento del reconocimiento de la empresa u organización: tiene

que ver con el nivel de recordación del público. La diferenciación que tiene como resultado la identificación inmediata de la organización a través de su identidad.

- Mayor confianza de los empleados de la empresa u organización
 - Ahorro de costos por estandarización
 - Aumento del conocimiento público de una empresa u organización.
- La empresa expresa a través de manifestaciones visuales su personalidad, su tendencia, su esencia y el público poco a poco va reconociendo todos esos conceptos como “la empresa”

Para crear un sistema de identidad corporativa se debe planificar y estudiar el ideario institucional de la empresa y transmitirla a través de manifestaciones visuales que se encontrarán a lo largo de la organización. Estas van desde el logotipo hasta la forma de enviar comunicaciones, formatos de documentos, etc.

Un proyecto de identidad también toma en cuenta los siguientes factores:

1. El personal de la empresa
2. EL diseño gráfico de los elementos visuales
3. La opinión de los asesores de identidad estratégica y de comunicación

Lo más importante, es llegar a crear una estética de empresa, que exprese y transmita el carácter de ésta, a través de los elementos más atractivos y característicos, que la identifiquen, y que finalmente la definan como su marca.

IV.2.1.4 La identidad corporativa y la imagen corporativa

La diferencia entre una y otra es que la primera se sitúa en el plano del emisor y la segunda en el receptor. La organización crea identidad corporativa, el público capta la imagen corporativa.

El diseño de la identidad corporativa queda recogida en un Manual tras un

proceso meditado de análisis, desarrollo y estudio del conjunto de valores y creencias que conforman la personalidad de la empresa.

Todo ello reflejado en un logotipo, es decir, en una tipografía determinada (logotipo) y en la imagen o recursos gráficos que la acompañan (anagrama, símbolo).

Definir quiénes somos, qué hacemos y por qué lo hacemos y el resultado compararlo con la misión de los directivos de la empresa.

Determinar la realidad comunicacional y el comportamiento interno, para concluir en cuál es la identidad real.

La identidad se construye, no se define. Una vez construida, permanece como telón de fondo en la organización. El comunicador/a no puede otra cosa que descubrir esa identidad ya construida: rastrearla, investigarla, ponerla sobre la mesa.

La identidad se proyecta de cuatro formas diferentes:

- ¿Quién eres?
- ¿Qué haces?
- ¿Cómo lo haces?
- ¿A dónde quieres llegar?

El concepto de identidad corporativa de una empresa se construye desde a partir de la estrategia, la arquitectura, la indumentaria, la tecnología y el estilo de la comunicación.

IV.3. La Identidad Visual

La identidad visual es el campo cuya responsabilidad corresponde al diseño gráfico. Es un sistema de signos visuales, cuyo propósito es facilitar el reconocimiento y la recordación de una empresa u organización frente a sus públicos y a la vez diferenciarla de las demás

Un sistema de identidad visual tiene como objetivo representar e

identificar a un objeto, empresa u organización dentro del contexto de su mercado y competencia. Cumple también el objetivo de estandarizar y racionalizar el uso de símbolos y materiales utilizados en la comunicación.

El proceso de trabajo comienza con la selección de los objetivos de comunicación más importantes; luego se trata de sintetizarlos en conceptos que enfocarán y se verán representados en todos los objetos que se diseñen. Se debe tener en cuenta quién comunica y a quién lo hace, estudiando las características particulares de ambos, así como también el o los medios en que van a ser comunicados.

Normalmente el sistema se inicia con el diseño de la marca o logotipo que condensa los conceptos más importantes, la elección de los colores corporativos y de las tipografías. Cada uno de estos elementos debe ser coherente con los objetivos de comunicación que se plantearon en la etapa de conceptualización, y debe ser capaz de ser reproducido en los múltiples soportes que se utilizan en la actualidad.

Cuando se crea una marca no sólo se crea una forma visual, se piensa también en una forma de comunicar, una personalidad que regirá todo el sistema.

Una vez dado este primer paso y de acuerdo a las características de cada proyecto, se continúa con el desarrollo del sistema según las áreas de aplicación, que pueden ser:

El Manual de normas de uso del sistema de identidad visual es el resultado final de todo el proceso y describe las pautas de reproducción de todos los elementos que han sido diseñados, tanto estéticas como técnicas.

IV.3.1 Elementos de la identidad

Lingüística: Se refiere al nombre de la empresa o marca del producto.

Icónica: Corresponde al logo o símbolo que representará a la marca

organización.

Cromática: Como su nombre lo indica tiene relación con los colores que se implementarán para identificar a la marca o empresa.

IV.3.2. Elementos de la identidad visual:

El término Diseño Corporativo abarca todas las formas de expresión audiovisual de una empresa.

El objetivo de un concepto de diseño corporativo es crear una imagen de la empresa fácil de retener en la memoria a través de la utilización de constantes de diseño formales (logotipo, colores, tipografías, redes de diagramación, aplicaciones para Internet: blogs, paginas Web, etc.) en la concepción del producto y en la comunicación.

El punto esencial consiste en reducir estos elementos de diseño constantes, aseguren el reconocimiento y que sea posible una adaptación a situaciones, destinatarios, medios, etc. completamente diferentes.

- Papelería: Esto incluye, papel carta, el sobre, las tarjetas personales carpetas.
- Formatos administrativos: recibos, facturas, formularios, etc.
- Formatos publicitarios: anuncios, banners, folletos, catálogos, carteles,
- Formatos digitales: Web, diseño de interfaces, presentaciones interactivas, firmas de e-mails, Newsletter.
- Otros elementos:, infografías, diseño editorial, etc.

IV.4 Tipos de identidad corporativa

IV.4.1 Identidad Monolítica.

La organización utiliza un nombre y un estilo visual únicos en todas sus manifestaciones. Se reconoce rápidamente a la empresa, y se utilizan los

mismos símbolos en todas partes. Normalmente, se desarrollan como entidad completa dentro de un campo relativamente estrecho.

Suele tratarse de empresas

- Líderes en el sector y en el estado de opinión
- Con gran capacidad de prescripción, que poseen un gran crecimiento orgánico (la empresa crece y se expande)
- Que están orientadas hacia la calidad de sus productos; BMW, IBM, Philips.

IV.4.2 Identidad Respaldada

Tiene lugar cuando la organización está compuesta por un grupo de compañías identificadas cada una con su propia marca.

La organización consta de un grupo de empresas a las que respalda con el nombre y la identidad del grupo. Aunque cada empresa tiene su estilo propio, se reconoce perfectamente a la empresa matriz: General Motors por ejemplo con sus marcas, Chrysler, Chevrolet, jeep.

Suelen estar muy diversificadas en distintos sectores y actividades comerciales, y basan su crecimiento en la absorción o fusión de otras empresas. Trasladan la cultura corporativa del grupo al seno de compañías reputadas.

IV.4.3 Identidad de Marca

Las subsidiarias tiene su propio estilo, y la empresa matriz no es reconocida por los iniciados. Son compañías que comercializan productos de consumo masivo, y que basan toda su estrategia en la competitividad de sus productos aisladamente.

La separación de la marca de identidad de la empresa matriz limita el riesgo de fracaso del producto, pero también implica que la marca no puede beneficiarse de la reputación favorable que pueda tener la empresa

matriz: Procter & Gamble, Unilever.

IV.5. Estrategia de Identidad

A continuación se describe la identidad de acuerdo a la estrategia financiera que utilice la organización para el mantenimiento de cada tipo de marca. Es decir como se orienta cada unidad de negocio de una organización de acuerdo al tipo de identidad que maneje.

IV.5.1 Identidad corporativa de orientación financiera

Se ve a las subsidiarias como participantes puramente financieras.

Conservan su propia identidad y la dirección de la empresa matriz no interfiere en el funcionamiento diario ni en la estrategia de la subsidiaria.

Identidad corporativa de orientación organizativa

La empresa matriz se hace cargo de una o más funciones directivas de las filiales.

La empresa matriz influye en la cultura de las subsidiarias.

IV.5.2. Identidad corporativa de orientación comunicativa

El hecho de que las subsidiarias pertenezcan a la empresa matriz queda claro en la publicidad.

Elegir esta orientación es porque se quiere transmitir la extensión de la relación.

Aumento de confianza de la subsidiaria.

La reputación adquirida por una de las subsidiarias puede ser explotada por las otras.

IV.5.3. Identidad corporativa propia

Se trata de una identidad monolítica real: todas sus acciones, mensajes y

símbolos llegan como unidad consistente.

IV.5.4. Identidad corporativa de orientación comunicativa

El hecho de que las subsidiarias pertenezcan a la empresa matriz queda claro en la publicidad.

Elegir esta orientación es porque se quiere transmitir la extensión de la relación.

Aumento de confianza de la subsidiaria.

La reputación adquirida por una de las subsidiarias puede ser explotada por las otras.

IV.5.5. Identidad corporativa propia

Se trata de una identidad monolítica real: todas sus acciones, mensajes y símbolos llegan como unidad consistente.

V. El negocio de la consultoría

La consultoría es un ejercicio muy amplio y complejo, puede referirse a cualquier tipo de ayuda externa que, en este caso, reciba una organización. Nos referimos a ayuda puesto que se trata de personas especializadas en un área determinada que brindan a apoyo en la generación de ideas y estrategias para cualquier tipo de empresa.

“Responder a la pregunta ¿Quiénes somos es el mayor desafío que enfrenta la industria consultora hoy en día” (Toppin G, 2009)

Según Toppin cada proyecto está relacionado con tres elementos a saber: Efectividad, Eficiencia y Economía.

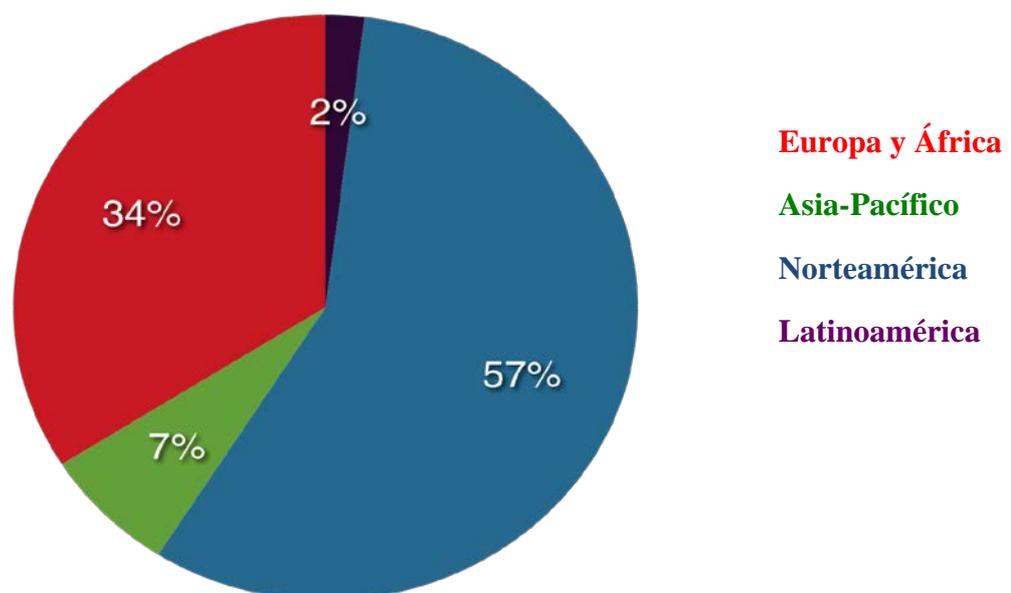
Se trata de hacer lo correcto, hacerlo bien con tarifas rentables para el cliente. Las organizaciones buscan en los consultores herramientas para lograr sus objetivos estratégicos de forma rápida y efectiva.

Los consultores compiten por la calidad de su trabajo, las soluciones e innovaciones que ofrecen y las tarifas accesibles.

Si bien la consultoría es un negocio global, su suerte depende no sólo del clima económico local sino también de la estructura de economía en términos de la cantidad de pequeñas, medianas y grandes industrias. Cuanto más negocios a gran escala hay en un país mayor será la cantidad de dinero invertido en consultoría, esto obliga a WAP Consultores a diseñar planes de consultoría que se adapten a las pequeñas industrias ya que la situación en Venezuela ha hecho que las grandes industrias migren a otros países.

Estudios realizados por Kennedy Información Research Group, demuestran que América Latina y Asia no tienen una cultura de la consultoría afianzada mientras que Norteamérica y Europa sí. **El siguiente gráfico divide el total facturado por las empresas consultoras en las distintas regiones.**

DESGLOCE DE HONORARIOS DE CONSULTORIA POR REGION



El éxito de las empresas consultoras va a depender del enfoque que tengan, la creatividad en las estrategias, la obtención de resultados tempranos para los clientes, la eficiencia y rapidez con la que trabajen para darle valor a cada uno de sus clientes.

Las empresas consultores se dedican a prestar su asesoría éste rol implica además de un gran profesionalismo un conocimiento real del área en la cual se está asesorando. Dicho conocimiento no debe ser sólo teórico debe nutrirse con experiencias que le den un valor agregado.

El consultor debe ser proactivo, adelantarse a las situaciones; analítico, pues requiere un estudio a profundidad de cada una de las situaciones que se puedan presentar. Debe ser multidisciplinario y saber trabajar en equipo. Un buen consultor debe estar actualizado y ser una personal integral que conjugue no solo conocimientos sino también una visión global del entorno.

Generalmente la persona que se dedique a este tipo de trabajo tendrá que manejar información valiosa, muchas veces confidencial, por lo que debe ser honesto, responsable y comprometido con cada uno de los proyectos que emprende. Cada profesional debe estar consciente de la importancia de su papel en el proceso de consultoría.

Lo más común es que para cada proyecto se trabaje en equipos. Estos equipos deben estar cohesionados y alineados, y deben compartir una filosofía de trabajo que contribuya con el planteamiento de estrategias efectivas.

Una características fundamental en el negocio de la consultoría es la innovación, el consultor debe estar a la vanguardia para poder pensar fuera de la caja y generar ideas relativas y funcionales a la hora de trabajar con cualquier cliente.

Otra característica fundamental es la vocación de servicio pues los profesionales consultores prestan sus conocimientos para solventar

problemas o mejorar situaciones en otras organizaciones. El concepto de servicio que maneje la empresa influirá directamente en el tipo de relación que haya entre la empresa contratante y la contratada. Muchas veces ser considerados como expertos puede generar una cierta arrogancia, un buen consultor por el contrario reconoce su talento con humildad y lo pone a la orden de una organización que necesita de su ayuda.

La comunicación es otro aspecto fundamental en ésta área, un consultor debe ser una persona abierta con la que sea fácil trabajar, con facilidad de comunicación y un excelente lenguaje. No se toleran errores en el mundo de las consultoría. La empresa contratante acude a las consultoras buscando consejos, ayuda, asesoría, el consultor es un experto y como tal debe comunicarse de forma adecuada.

Por su parte una empresa consultora, debe ser una organización donde los procesos sean organizados y estén orientados a los resultados, debe ser flexible para adaptarse a cada uno de sus clientes pues cada empresa tendrá su manera de ser, su cultura y su forma de hacer las cosas y el consultor será parte de esa empresa por un tiempo determinado.

El estándar de cualquier empresa de consultoría debe ser la excelencia, pues tiene la responsabilidad de situarse como es estado del arte en muchas de las áreas. La organización debe ser flexible, alineada, sólida y lo más importante debe regirse por una tabla de valores que le den confianza a los clientes para poner sus negocios en manos de un grupo de personas externas a la organización.

En Latinoamérica el mundo de la consultoría está tomando cada vez más importancia, en algunos países como México, las empresas consultoras se han agrupado como gremio con el único objetivo de fortalecerse y darse a conocer. En Venezuela, encontramos a La Cámara Venezolana de Empresas Consultoras (CAVECON) que es una Asociación Empresarial de firmas Consultoras integrada por 70 firmas consultoras, las cuales representan a más del 80% de la capacidad de la consultoría

organizada de Venezuela. En nuestro país, el mundo de la consultoría no se ha desarrollado del todo, sin embargo existe un importante vínculo entre las escuelas de negocio de las universidades con el sector empresarial, que recurre a ellas más que en busca de asesoría en busca de capacitación.

Todavía existe un gran trayecto que recorrer para que las consultoras venezolanas alcancen el nivel de desarrollo que pautan consultoras europeas o norteamericanas, sin embargo no se pone en duda su calidad y su eficacia.

VI. MARCO METODOLOGICO

Vi.1 Metodología

VI.1.1 Investigación Teórica:

Se revisará bibliografía relacionada con ideario institucional e identidad corporativa a fin de definir los términos para que sirvan de referencia teórica a la hora de formular el ideario de WAP Consultores y de desarrollar el sistema de identidad.

VI.1.2 Taller de planificación estratégica: Se llevará a cabo un taller donde participarán todos los directivos de la empresa. En el se realizará actividades y discusiones que permitan recavar de primera mano la información necesaria para la elaboración del ideario institucional, ya que, nadie más que los dueños y accionistas saben la razón de ser de la empresa.

VI.1.3 Análisis del Plan de Negocios

Es muy importante que las estrategias de negocio estén 100% alineadas con el ideario constitucional y el sistema de identidad corporativa ya que éstas van a influir directamente en la capacidad de alcanzar la misión y la visión. Las estrategias bien sean de negocio o de soporte son

herramientas para alcanzar las metas y objetivos que se derivan del ideario institucional de una organización.

VI.1.4 Revisión y comparación con la competencia

Se hará un análisis de las Empresas similares en crecimiento, dedicadas a la consultoría en el Mercado Venezolano. Igualmente se tomará como referencia dos empresas del mismo sector pero internacionales que sirvan de ejemplo de a donde quiere llegar WAP Consultores. Éstas servirán de referencia y ejemplo a la hora de formular el ideario y de desarrollar el sistema de identidad de WAP Consultores.

VI.1.5 Auditoría del sistema de identidad existente

Se hará una revisión detallada de las manifestaciones visuales de WAP Consultores existentes actualmente con el fin de diagnosticar el estado actual del sistema de identidad, formular el alcance deseado y cerrar las brechas entre ambos a través de un plan de acción.

VI.1.6 Formulación del ideario institucional

Una vez culminada la fase de análisis e investigación se procederá a la formulación de la misión, visión y el ideario institucional.

VI.1.7 Desarrollo del sistema de Identidad Corporativa

Una vez culminada la auditoria se establecerán las prioridades en las piezas necesarias para completar el sistema de identidad y se trabajará con os diseñadores de la empresa en la elaboración de las mismas.

VII. IMPLEMENTACION

VII.1 Investigación Teórica

Se realizó una investigación teórica con el fin de recolectar una visión de los puntos que se desean desarrollar y adaptarlos al caso de WAP Consultores. En éste sentido se logró recopilar información conceptual importante así como también datos relevantes sobre la situación de las empresas consultoras en Latinoamérica con el fin de utilizarla en función de crear una identidad corporativa para WAP que sea competitiva en el sector y una filosofía de gestión que represente la solidez de la empresa.

VII.2 Taller de planificación estratégica:

Se convocó a los accionistas de WAP consultores a participar en un taller en el cual se tratarían los siguientes aspectos:

IDEARIO INSTITUCIONAL Y VALORES

- Análisis de la situación actual de WAP Consultores
- Análisis de la filosofía de gestión de WAP consultores

- Misión
- Visión
- Valores
- Ejercicios prácticos
- Redefinición de la filosofía de gestión.

II SISTEMA DE IDENTIDAD

- Análisis del sistema de identidad gráfica y formatos de WAP Consultores.
- Análisis de herramientas Web 2.0 (redes sociales, blog, pagina web, Twitter)
- Redefinición del sistema de identidad de WAP Consultores.

Adicionalmente se utilizó como base para obtener los resultados deseados del taller una guía **de preguntas** para ser respondida una vez concluido el taller con toda la información y opiniones emitidas por los accionistas de la empresa (ver anexo 1).

VII.3 Análisis del Plan de Negocios

WAP Consultores, es una empresa familiar fundada en el año 1994 con la finalidad de desarrollar un campo de trabajo donde se pudieran desarrollar las destrezas comunicacionales y gerenciales de **sus integrantes**, quienes se encontraban realizando estudios universitarios ligados a estos temas.

Su presidente Winston Peraza Galindo, es Ingeniero químico graduado en la Universidad Tecnológico de Monterrey, sin embargo posee estudios de posgrado en la Universidad de Standford que lo acercaron al área de la gerencia estratégica, área en la que se ha **desempeñado** a lo largo de su vida.

Winston O. Peraza es el hijo mayor, licenciado en artes visuales de la Universidad de Tulsa Oklahoma y actualmente presidente y director creativo de Cubic Creative, una empresa dedicada a la elaboración de soluciones creativas.

Alejandra Peraza, estudió administración de empresas y durante su carrera siempre se inclinó al área de la consultoría gerencial.

A partir de finales de los 90, la empresa se desmanteló ya que sus integrantes se casaron y se fueron del país. Sin embargo, se mantuvo la esperanza de reactivar el proyecto.

Fue hasta el año 2006 cuando Marián Peraza la cuarta de cinco hermanas, le plantea a Winston Peraza G, presidente de la empresa reactivar el **proyecto** e iniciar una búsqueda de clientes que le permitan a WAP convertirse en una de las empresas consultoras más importantes del país.

Actividades que realiza:

- Formulación, desarrollo y ejecución de estrategias de negocio
- Servicios de consultoría y adiestramiento en las siguientes áreas
 - Fortalecimiento de cultura organizacional
 - Sistemas de comunicación
 - Gerencia del cambio
 - **Alineamiento estratégico y desarrollo de ventajas competitivas.**
 - **Diseño, desarrollo de Imagen Corporativa**
 - Desarrollo e implantación de estrategias de comunicación para públicos externos e internos

Situación actual:

Hoy en día WAP se encuentra en un proceso de reestructuración, en el cual busca fortalecer sus bases para poder llevar a cabo su ideario institucional. Actualmente, la empresa está activa y cuenta con clientes de la talla del Centro Médico de Caracas, Hospital Ortopédico Infantil, PROstyle, C&G Sportwear, entre otros.

Sin embargo, se están realizando cambios estructurales que permitirán ofrecer un mejor servicio a sus clientes.

Por todo lo anterior se espera diseñar los escenarios posibles para determinar la estrategia de crecimiento de ésta empresa, en un entorno cambiante y difícil.

Estructura Organizativa:



Escenarios:

WAP Consultores es una empresa con más de 10 años en el mercado de la consultoría, la cuál quiere iniciar un proceso de fortalecimiento para poder competir con las mejores empresas consultoras de Venezuela y posteriormente de Latinoamérica.

Actualmente la conforman sus socios y se apoya en una red de aliados estratégicos que brindan sus servicios dependiendo del área que exija el cliente.

Se quiere desarrollar una estrategia de crecimiento a 5 años, ya que dado el panorama actual del país es difícil plantearse escenarios a largo plazo sin tener la incertidumbre de cambios bruscos en la situación política y económica del país.

Variables internas:

- La disposición de los integrantes de WAP Consultores a dedicarse exclusivamente a la empresa y a la búsqueda de nuevos clientes.
- La dificultad en conseguir un espacio (oficina) en el sureste de Caracas puede dificultar por un período de tiempo el ambiente laboral existente.
- La diferencia generacional de sus integrantes, puede por un lado ocasionar choques culturales pero por otro enriquecer a la empresa con una cultura amplia donde converjan la experiencia con la innovación, siendo esto un elemento diferenciador.
- La experiencia de su presidente Winston Peraza, es una ventaja competitiva frente a otras empresas **consultoras del área**.
- La carencia de un estudio de mercado puede ocasionar un desconocimiento de los posibles competidores. En un mercado tan pequeño es indispensable conocer a la competencia para poder desarrollar estrategias originales y eficientes que sean, a su vez, diferenciadoras.
- Los tiempos de acción de los organismos (registro, abogados, seniat, etc.) han ocasionado un importante retraso en la elaboración de los nuevos estatutos de la empresa, ocasionando esto, problemas con la facturación.

- La cartera de clientes de Winston Peraza ha significado un gran aporte para WAP ya que por su experiencia es reconocido en importantes sectores empresariales de Caracas.
- La constante preparación y actualización de los integrantes de WAP le aportan a la empresa un ambiente moderno y actualizado muy atractivo para sus clientes.

Variables externas

- Oportunidad de ofrecer a grandes empresas la formación de talento como parte de su aporte obligatorio al LOCTI.
- Crisis económica obliga a empresas a una planeación estratégica distinta para enfrentar la crisis del país y la crisis mundial. El sentido del negocio de WAP, su servicio y su Misión, hacen que sea una empresa que encuentra oportunidad en las crisis, porque su servicio busca solucionar un problema a través del diseño de planes y estrategias.
- Expectativa de que en cualquier momento se disparen otras medidas económicas.
- El gobierno mantiene posición radical sobre el sector privado venezolano y hay posibilidad de más restricciones para ellos; lo que implicaría reducción de presupuestos en las empresas (potenciales clientes para WAP), quienes pueden buscar asesoría estratégica in-company, para no incurrir en costos.
- Empresas trasnacionales, como McDonalds, pueden hacer los gastos en materia de planificación y asesoría estratégica, a través de alguna sucursal en otro país.
- La incertidumbre existente en el ambiente hace que las medianas y grandes empresas se quieran preparar para los diferentes escenarios que pueden afectar sus áreas de negocio, por lo que

pueden recurrir a empresas como WAP para solicitarles este tipo de asesoramiento.

- Existe un gran número de empresarios que al decidir quedarse e invertir en el país quieren desarrollar estrategias de acercamiento con los diferentes entes gubernamentales para poder continuar con sus planes de crecimiento.
- Al contar con varios accionistas que viven fuera del país, en países como USA y México, se pueden generar oportunidades de negocio en empresas extranjeras que permitan que WAP abra sus horizontes y su oferta de servicios.
- Muchas empresas se han visto obligadas a eliminar sus departamentos de planificación estratégica y comunicaciones corporativas, por lo que necesitan de empresas externas que contribuyan con éstas áreas tan importantes hoy en día.

Estrategias

1. Apuntar a una estrategia de crecimiento a nivel nacional abriéndonos a mercados en el interior enfocando como estrategia de venta la asesoría en el manejo de crisis y la elaboración de planes de negocio a corto y mediano plazo para las empresas.
2. Aumentar esfuerzos en la diversificación de nuestros servicios al área de capacitación de personal en áreas estratégicas para dar respuesta a las regulaciones de la LOCTI que plica para la mayoría de los sectores.
3. Dirigir grandes esfuerzos a la búsqueda de clientes a nivel internacional que se beneficien por los costos y que a su vez representen una posibilidad de estabilidad para la empresa WAP.

4. Trabajar al mínimo de capacidad instalada sin sacrificar la calidad mientras se puede conseguir un espacio físico adecuado a nuestros requerimientos y posibilidades.
5. Capacitarnos internamente en el manejo de situaciones gerenciales difíciles para dar respuesta a las incertidumbres que reinan en el ambiente laboral venezolano.
6. Ampliar nuestra gama de servicios para brindar una oferta que se adapte a las necesidades de nuestros clientes fortaleciendo nuestra metodología Taylor Made y Fast Track.
7. Desarrollar una campaña de comunicación segmentada que invierta tiempo y recursos en llegarle a nuestros clientes deseados.

ESCENARIO 1

WAP mantiene la misma estructura y servicios que han resultado hasta la fecha. El gobierno anuncia medidas en contra de la empresa privada y nuevas medidas económicas que incluyen devaluación de la moneda y aumento de la gasolina, se desata una ola de despidos, que trae como consecuencia el cambio de gerencia en los clientes. WAP pierde el 40% de su cartera de clientes.

ESCENARIO 2

La alta directiva de WAP participa en un diplomado de negocios exitoso en tiempo de crisis. Las medidas recientemente anunciadas por el gobierno dan resultados positivos y se estabiliza la economía, permitiendo a las empresas mantenerse en el mercado. WAP capta 3 nuevos clientes en 2009 a razón de uno trimestral y amplía su margen de trabajo a Punto Fijo, Puerto la Cruz, Valencia, Barquisimeto.

ESCENARIO 3

WAP incorpora nuevas directivas a la empresa, crea una nueva unidad encargada de captar nuevos proyectos / clientes. El precio del petróleo

llega alrededor de los 120 dólares, el gobierno dicta nuevas medidas que incentivan la inversión extranjera. WAP inicia labores en toda Venezuela e inaugura oficina en México. Capta 7 nuevos clientes durante 2009 e incorpora un nuevo equipo de trabajo.

Cuadro de escenarios

CATEGORIAS	ESCENARIOS – RESPUESTAS POSIBLES		
INFRAESTRUCTURA	No se encuentra oficina en el sureste del país para ser usada como sede de WAP	Actualmente no se cuenta con todos los recursos tecnológicos necesarios. la situación persiste.	WAP implementa un nuevo sistema de trabajo donde la tecnología adquiere una vital importancia para el desarrollo de los proyectos.
VARIABLES INTERNAS	Existe un GAP generacional entre los integrantes	Se incorporan nuevos talentos para el área administrativa con resultados muy positivos	Se da la formación constante de los integrantes, lo cual permite que estén actualizados y ofrezcan servicios de calidad.
SITUACION DEL PAIS	Incertidumbre política y económica afecta a clientes y a la propia empresa.	La crisis mundial hace que las empresas busquen asesores para tomar decisiones cosa que favorece a WAP	Los organismos gubernamentales ponen trabas en procesos legales de registro y legalización de la empresa.
MERCADO	Hay una creciente migración de talentos lo que hace que muchas empresas cierren sus puertas.	Las empresas que han decidido permanecer en el país buscan asesoría para tomar decisiones acertadas.	La cartera de clientes de WAP se mantiene fiel y renueva sus contratos.
OTRAS	Dificultades ocasionales por tratarse de una empresa familiar	Proceso de ampliación de la oferta de WAP.	Análisis y búsqueda de nuevos mercados en el interior y exterior del país.
ESCENARIOS PROPUESTOS	WAP mantiene la misma estructura y servicios que han resultado hasta la fecha. El gobierno anuncia medidas en contra de la empresa privada y Wap pierde el 40% de su cartera de clientes.	Se estabiliza la economía., Wap capta 3 nuevos clientes en 2009 a razón de uno trimestral y amplía su margen de trabajo a Punto Fijo, Puerto la Cruz, Valencia, Barquisimeto.	WAP crea una nueva unidad encargada de captar nuevos proyectos / clientes. El precio del. Inicia labores en toda Venezuela e inaugura oficina en México. Capta 7 nuevos clientes durante 2009 e incorpora un nuevo equipo de trabajo.

Situación actual de WAP Consultores

Todo lo escrito anteriormente lo podemos ver de forma tangible en los roles en los que se desenvuelven las personas que conforman la organización. El papel del empresario lo desempeña el fundador de la empresa quien aún continúa su proceso de visión de los proyectos

VII.4 Revisión y comparación con la competencia:

Según la Cámara Venezolana de Empresas Consultoras las empresas que prestan servicios en el área de gerencia, se limitan a el tema de planificación y procesos, mientras que WAP Consultores trasciende un poco más ofreciendo un sistema Taylor made, es decir adaptado a cada cliente además de ofrecer asesoría en otras áreas de la gerencia estratégica.

Pudimos identificar que si bien existen muchas empresas de consultoría cada una presta servicios en áreas diferentes y con técnicas distintas. Sólo aquellas empresas transnacionales poseen servicios similares, pero en éste caso el público al que nos dirigimos es diferente.

Por otra parte pudimos observar que hay un gran número de consultoras dedicadas al área de auditorías tributarias y al área de recursos humanos.

Consideramos que WAP Consultores tiene una gran oportunidad en el mercado venezolano especialmente entre las PYMES que requieren de apoyo para generar un plan de negocios rentable y sostenible apoyado con estrategias comunicacionales que impulsen a sus organizaciones y las posicionen en el mercado que seleccionen.

VII.5 Auditoría del sistema de identidad existente

WAP Consultores posee una imagen gráfica bastante acertada, ya que conjuga la sobriedad con la innovación y la tradición con la frescura de una empresa joven.

Su imagen actual es notablemente diferenciable frente a otras empresas del sector, es legible, versátil y de fácil reconocimiento.

La recomendación es fortalecer ésta imagen corporativa integrándola a un sistema que adapte ese ícono a los distintos formatos que se requieren en el negocio tales como: Facturas, Presupuestos, Propuestas, Presentaciones, a fin de convertir esa imagen en un Sistema de identidad.



Vemos en el logo que los colores gris y naranja se integran pero a la vez representan el gris: seriedad y sobriedad, el naranja: modernidad, juventud y dinamismo. Valores que se pudieron recoger como *insights* en el taller realizado con los miembros de la organización.

El ícono naranja rememora los escudos de la edad media como símbolo de tradición y solidez. La W que está insertada en el escudo es el toque diferenciador.

En cuanto a la tipografía podemos notar **que** se logra jugar con los grosores de los tipos obteniendo una combinación que puede ser comparada con lo que es la estructura organizativa, la cual cuenta con un fundador Senior el cual aporta la experiencia y el conocimiento y unos consultores juniors que están en un proceso de crecimiento.

Este logo nos parece bastante **acertado, una** de las razones es que fue desarrollado por Cubic creative empresa aliada de WAP que conoce perfectamente lo que la empresa quiere transmitir. Por otro lado logra diferenciarse de otras empresas consultoras por la nitidez, claridad y sobriedad de la composición

VII. 6 Formulación del ideario institucional

Luego de participar en el taller de planificación podemos concluir con una filosofía de gestión mejorada que refleja los aportes de cada uno de sus miembros y la forma de entender a la organización y proyectarla.

VII.6.1 Misión:

Optimizar la rentabilidad de nuestros clientes a través del desarrollo de estrategias de negocios y soluciones comunicacionales que le den valor a las organizaciones y les permita desarrollarse en el mercado de forma exitosa y sostenible, aportando innovación en las estrategias desarrolladas para cada cliente, con un equipo de profesionales altamente calificado que brinde soluciones útiles y que se diferencie por su

vocación de servicio y su aspiración a la excelencia, combinando siempre la experiencia con el conocimiento.

VII.6.2 Visión

Ser aliados estratégicos de las principales empresas de Venezuela y México, reconocidos por nuestro servicio de calidad, nuestra constante actualización y nuestra orientación a la excelencia **proporcionando** soluciones gerenciales y comunicacionales efectivas que brillen por su innovación y efectividad

VII.6.3 Valores:

Los integrantes de WAP se identifican con los siguientes valores:

- **Excelencia:** Aspiración por alcanzar los más altos estándares de calidad y eficiencia en todos y cada uno de los proyectos que se realicen
- **Vocación de Servicio:** Capacidad de darse a los demás con alegría y entusiasmo. Es atender a los clientes de WAP con buen humor y disposición para solucionar cualquiera que sea su requerimiento de forma rápida, efectiva y amigable.
- **Profesionalismo:** Disposición de tomar en cuenta los más altos conocimientos en temas gerenciales y comunicacionales, manteniendo al equipo actualizado y respetando los códigos de ética de cada profesión.
- **Innovación:** Actualización continua de los conocimientos para poder generar estrategias nuevas, con elementos creativos y diferenciadores para cada caso.
- **Creatividad:** Capacidad de crear en todos los ámbitos con herramientas novedosas que optimicen al máximo los recursos de cada cliente en función de los objetivos trazados.

- Solidaridad: es la adhesión ilimitada y total a una causa, situación o circunstancia, que implica asumir y compartir por ella beneficios y riesgos.
- Responsabilidad: Capacidad de responder ante cualquier acción cometida de forma rápida, comprometida y coherente.
- Trabajo en equipo: Entendido como el nivel de integración existente dentro de la organización que conlleva intercambio de conocimiento y experiencia así como el entablamiento de una relación amistosa.
- Flexibilidad: Adaptación al cambio y a cada uno de los clientes. Es ver las realidades como únicas para poder adaptarse a ellas fácilmente.
- Familiaridad: Compenetración con el equipo y con las personas que de alguna forma se ven involucradas con WAP.
- Dinamismo: Es la energía que se le coloca a cada proyecto a cada propuesta y a cada acción.
- Innovación: Capacidad de adelantarse a los hechos con ideas creativas producto de la investigación continua. Es lograr sorprender al cliente.
- Orientación al logro: No basta con un proceso bien definido hay que llevar a buen término cada una de las metas y objetivos que se trace la organización y los individuos que la conforman.

VII.1.7 Desarrollo del sistema de Identidad Corporativa:

Es importante tomar en cuenta al tipo de público al cual está dirigida la empresa en éste sentido podemos ubicar dentro de las audiencias clave de WAP a:

- Altos directivos de empresas

- Medios de comunicación
- Universidades
- FEDECAMARAS
- CONINDUSTRIA
- Empresas Proveedores
- Junta directiva de Centros de Salud
- Accionistas

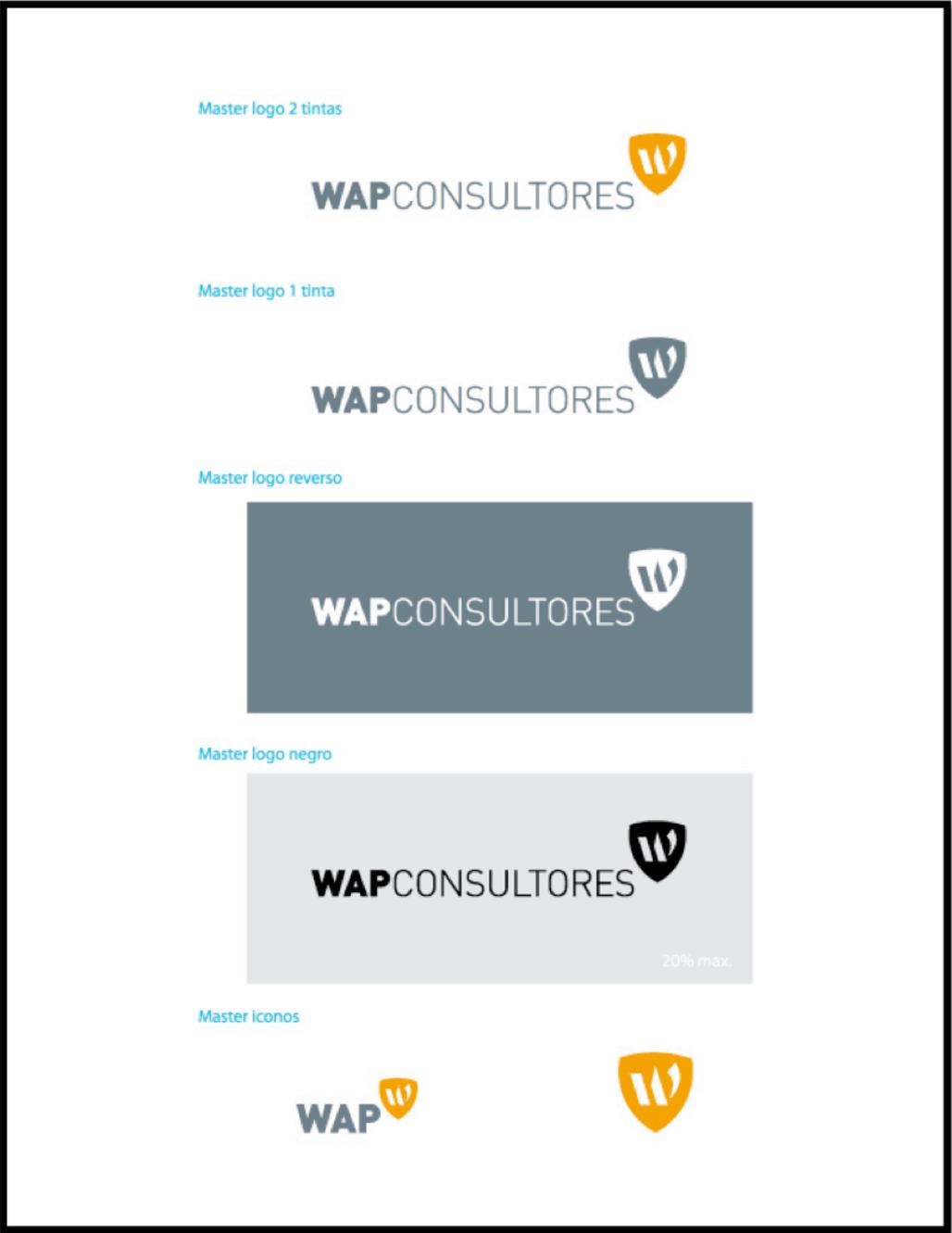
Por tanto la imagen y los formatos que se vayan a utilizar deben estar pensados para éste tipo de públicos. La seriedad y sobriedad son aspectos que no deben dejar de estar presente, siempre con u toque de dinamismo y modernidad.

VII.1.7.1 Logo:

En primer lugar se desarrolló conjuntamente con Cubic Creative, una matriz de uso del logo, que contiene todas las variantes permitidas en el uso del logotipo y de los íconos, incluyendo su aplicación en blanco y negro, en escala de grises y la forma correcta de usar los íconos del logo sin la tipografía.

En la figura número 2 que sigue a continuación se puede apreciar lo antes descrito de forma visual. El uso de esta matriz permitirá que la aplicación del logo en distintas formas y formatos permanezca en sincronía con el sistema de identidad corporativa,

Figura 2.



VII.7.2 Formatos:

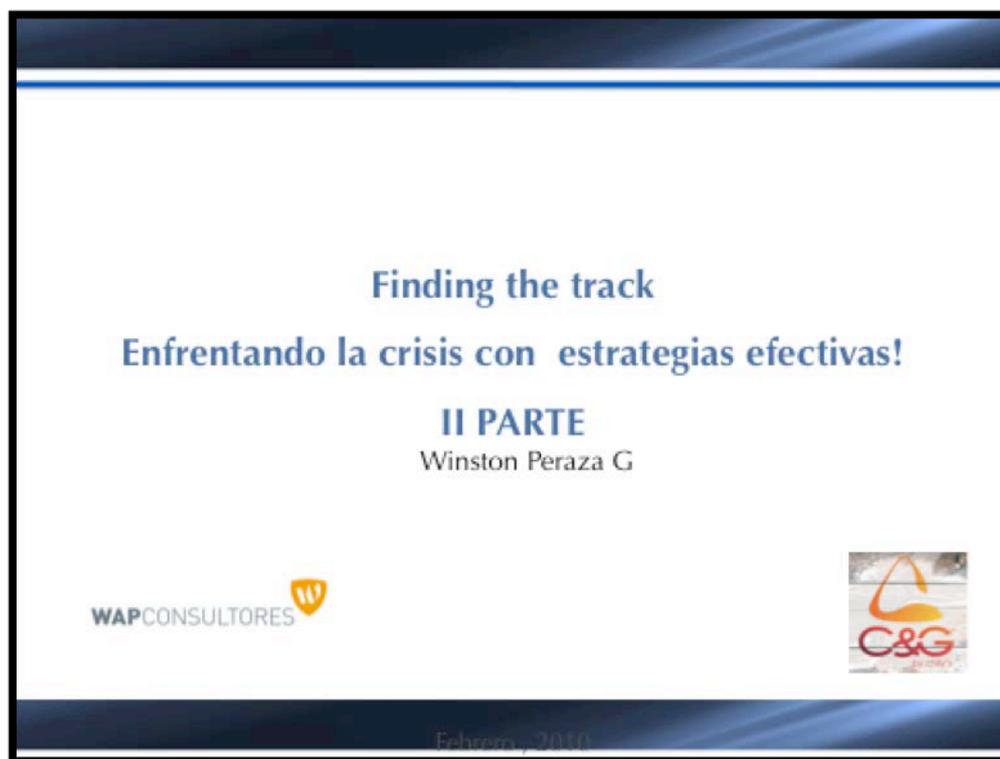
VII.7.2.1 Presentaciones:

Dado que la empresa requiere de la realización de presentaciones constantemente, se realizó un formato en donde se incorpora como elemento el color azul combinado con los colores del logo.

Las presentaciones deben ir siempre bajo el mismo formato, para los talleres se podrán incorporar elementos visuales tales como videos, imágenes, cuadros u otros a discreción del consultor.

- Las presentaciones deberán hacerse en el formato que se presenta en la figura 3
- La tipografía a utilizar es Optima en tamaño 28 para los título de primer nivel y dos puntos menos para niveles inferiores y subtítulos.
- El logo de WAP debe ir siempre a la izquierda en la portada y a la derecha se colocará el logo del cliente.
- El logo se puede usar completo o en cualquiera de las formas que se presentan en la matriz de uso del logo.
- Para cada presentación se permitirá el uso de imágenes siempre y cuando mantengan la limpieza de la lámina. Preferiblemente se deben utilizar imágenes con el fondo blanco
- Los textos deben ir en color gris oscuro y los títulos pueden variar de color.
- El tamaño sugerido para la tipografía será de 24 puntos.
- Los bordes superiores inferiores pueden utilizarse en color azul o anaranjado, manteniendo el degradé

Figura 3.



VII.7.2.1 Propuestas e informes:

Las propuestas deberán tener una portada con el formato que se muestra en la Figura 4. Los elementos a usar podrán ser de color azul, gris o anaranjado.

- La tipografía será Optima tamaño 20 o 18 para títulos y 12 para el texto en color gris oscuro
- Cada página llevará un encabezado con el logo de WAP de lado izquierdo.(ver Figura 5.)

Figura 4. Portada



Figura 5. Encabezado página Interna



VII.7.2.1 Correos electrónicos:

Los correos electrónicos se harán con tipografía Optima. Llevarán una

firma con el nombre de la persona, cargo y contactos. (ver Figura 6.) Se escribirán con un estilo de redacción formal.

Figura 6.



VII.7.2.1 Facturas:

Las facturas deben respetar el formato del Seniat, sin embargo se debe hacer uso correcto del logo en escala de grises (ver Figura7)

Figura 7. Uso del logo en las factura

WAPCONSULTORES

RIF: J-29758353-0

WAP Consultores, C.A.
Av. Boulevard con Avenida 3 Oeste, Quinta Winaly, Urb. Lomas de La Lagunita, Caracas 1083
Teléfono: (0212) 963.84.46 - www.wapconsultores.net - info@wapconsultores.net

FACTURA N°: 0001
CONTROL N°: 00- 0001

Nombre o Razón Social:		GRAFICAS VERA C.A.	
Domicilio Fiscal:		Calle Democracia c/c 28 de Octubre. Edificio El Luchador, local 2	
Teléfono:		(0285) 6320380	CI o RIF: -31503984-2
Fecha:	04/06/09	Forma de Pago:	Efectivo
Condiciones de Pago:		Otros:	
D E S C R I P C I Ó N		M o n t o	

VII.7.2.1 Página web y Redes Sociales:

Hoy en día la presencia de WAP consultores en la red es indispensable, en un mundo donde la inmediatez parece ser el único atributo los medios electrónicos se convierten en herramientas fundamentales y necesarias.

En éste sentido WAP ha querido ser una empresa de vanguardia e ir más allá de la simple presencia de Internet con su página web

(www.wapconsultores.net) incorporando a su equipo un community

manager o gerente de comunidades el cual se encarga de gerenciar las informaciones y la presencia de la organización en las llamadas redes sociales a saber: Facebook, Blogspot y Twitter.

Esta presencia debe ser manejada de forma estratégica se debe tener gobernabilidad de las comunicaciones y éste tipo de comunicación no escapa de la regla.

En Facebook WAP Consultores tiene un grupo en donde se publican las actividades a realizar y algunos vínculos de artículos e informaciones de interés para el mundo de los negocios.

En Twitter el perfil de WAP será utilizado para proyectar ideas y temas de interés del presidente de la empresa, esto permitirá un contacto directo con audiencias clave y la promoción de las actividades y planes de la empresa.

Por último el Blog de WAP es un medio interactivo que permite el intercambio de ideas, opiniones e informaciones con personas de cualquier índole dándole cabida a un feedback casi inmediato y permitiendo conectar a los lectores con los servicios de la organización.

Los perfiles de WAP se pueden contemplar en la figura 8.



VIII. CONCLUSIONES

Este trabajo representa un aporte muy importante para WAP Consultores, no sólo por el trabajo realizado sino porque al tener una idea clara del ideario institucional se tiene un camino trazado con una meta clara y concreta lo que contribuye con el alineamiento de los integrantes de la organización y con el foco que se le dará a las estrategias de crecimiento.

Al realizar la investigación se pudo notar la importancia que tiene la motivación y la pasión de los integrantes de la organización en el proyecto, por lo que se puede decir que la visión y la misión son el producto de ese ímpetu que tienen los integrantes de ésta empresa por llevar a cabo un proyecto profesional que implica trabajo, profesionalismo y complicaciones, pues al ser una empresa familiar se ven inmiscuidos intereses y conflictos que lejos de ser trabas constituyen una forma de aprendizaje continua.

El ideario institucional, la imagen son herramientas que van a servir de apoyo para el desarrollo de un plan de negocio estructurado con objetivos y metas claras: Ser la mejor empresa consultora del país.

Su fundador Winston Peraza mencionaba: “En lo referido a sentido de pertenencia, la imagen y la filosofía de WAP debe ser lo suficientemente poderosa para lograr que todos sus miembros, accionistas, directores, gerentes, personal de apoyo, se comprometan con la “aventura” que significa llevar a WAP a la conquista de posiciones de liderazgo de modo que logre representar una escuela de gerencia contemporánea llena de retos”

El plasmar estas ideas en papel servirá de incentivo y motivación así como también de guía para conseguir éxitos profesionales y un crecimiento sostenido de la organización en el tiempo. Finalmente lo que se quiere es que WAP Consultores sea una empresa que perdura.

IX. REFERENCIAS

1. Aaker, D (1996) *Building Strong Brands*. Estados Unidos. Editorial Free Press.
2. Best, K (2006) *Design Management. Managing Design Strategy, Process and Implementation*. Suiza. Editorial: AVA.
3. Collins, J. (2004) *Empresas que sobresalen*.
4. Dolan, S. L. y García, S. (2001). Managing by values: Cultural redesign for strategic organizational change at the dawn of the twenty-first century. *Journal of Management Development*, 21(2), 101-117
5. Francés, A (2006) *Estrategia y planes para la empresa : con el cuadro de mando integral*, IESA
6. Hindle Tim, *Management*:
7. Peters Tom, *REIMAGINE*,
8. **PORRAS Y COLLINS, EMPRESAS QUE PERDURAN**
9. Pizzolante, I (2006) *El poder de la comunicación estratégica: Apuntes de un evangelizador corporativo*. Caracas, Venezuela. Editorial: CEC
10. Roberts, K,(2005) *Lovemarks. The future beyond brands*. Nueva York. Editorial: Power House books.

11. Rocha, H. Las teorías y la práctica de la dirección son una fuerza para el bien. La contribución de Sumantra Goshal. *Revista Empresa y Humanismo*. Vol. XI. Nº 2/08. Pamplona, España.
12. Toppins, G. (2008) *Consultoría de negocios*. Caracas, Venezuela Editorial: El Nacional
13. Trout J, *Diferenciate or Die*:
14. Vause, B (2008) *Análisis Estratégico de Compañías*. Caracas, Venezuela. Editorial: EL Nacional.
15. <http://www.mailxmail.com/curso-valores/valores-morales>, extraído el 26 de enero de 2010

X. ANEXO 1

GUIA DE PREGUNTAS WAP CONSULTORES

FILOSOFIA DE GESTION

1. ¿Cual es la razón de ser de WAP Consultores?
2. ¿Cuál cree usted que es el público clave al cual van dirigido los servicios de WAP?
3. ¿Cuál es la promesa de WAP Consultores?
4. ¿Que frase no puede faltar dentro de la misión? ¿Cual es el alcance de los servicios de WAP?
5. ¿Cual es el aporte de WAP Consultores?
6. Cuál es el aspecto diferenciador de WAP como empresa consultora.
7. Cómo visualiza a WAP Consultores en los próximos 5 años.
8. Calificaría a WAP como una empresa capaz de crecer para convertirse en una empresa de más de 100 empleados?
9. Cual es la palabra central que traduce la forma de trabajar de WAP consultores?

VALORES CORPORATIVOS

1. ¿Cuáles son los principales valores que debe vivir WAP Consultores e incorporar a su cultura corporativa?
2. ¿Qué valores han surgido de forma espontánea dentro de la empresa?

3. ¿Cuál cree usted que es el legado que dejará el fundador de WAP consultores?
4. ¿Cómo califica usted el ambiente de trabajo de WAP?
5. ¿Cómo califica la relación que hay entre WAP sus clientes y WAP y sus proveedores.?
6. ¿Cuál es la principal característica de la personalidad del fundador de WAP Consultores y cómo se aplica a la forma de trabajo de WAP?
7. ¿Enumere 3 valores en orden de importancia que deben regir el comportamiento de los empleados y miembros de WAP consultores?

SISTEMA DE IDENTIDAD

1. ¿Con cuáles colores identifica a WAP Consultores?
2. Le parece que la identidad actual está acorde y en sincronía con la Filosofía de gestión?
- 3.Cuál cree usted que es el calificativo más acertado para WAP?
4. ¿Si tuviera que comparar a WAP consultores con un producto cual sería?
3. ¿Tres atributos que deben reflejarse en la imagen corporativa de WAP?
4. ¿A qué tipo de audiencia debe llegarle la imagen de WAP?
5. ¿Qué formatos se utilizan con mayor frecuencia en el día a día de WAP?
6. ¿Qué cambios le haría a la página web?
7. Cómo ve incorporadas las nuevas tecnologías al sistema de identidad de WAP consultores.
8. Qué aspecto novedoso le gustaría ver plasmado en la imagen de WAP consultores.?

9. Como cree usted que se pueden fusionar la tradición con la modernidad en la imagen de WAP consultores.?