

RIF: J 30647247-9



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD MONTEÁVILA  
FACULTAD DE CIENCIAS PARA LA COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN  
ESCUELA DE COMUNICACIÓN SOCIAL

**ALT AGENCY: LA NUEVA ALTERNATIVA DEL MARKETING DIGITAL**

Creación de la cultura corporativa, filosofía de gestión e identidad visual de una nueva  
agencia de marketing digital

**INTEGRANTES:**

Alexandra Cárdenas Alliegro

**C.I.:** 25.386.260

Andrea Ochoa Leal

**C.I.:** 25.385.799

Caracas, 15 de marzo de 2019

*Dedicado a Venezuela, dentro de todas las adversidades siempre existirá un sentimiento de pertenencia que nos permite seguir luchando por nuestro país. Siempre manteniendo la fe y la convicción en que sí se puede, que a pesar de todos los inconvenientes, este proyecto es nuestra luz dentro de tanta oscuridad.*

## AGRADECIMIENTOS

*Especialmente, quiero agradecerle a mi mamá, por enseñarme que solo con el corazón se puede ver bien; a mi papá, por hacer que siempre tuviera la mirada en el cielo; a Andrea, sin ella hubiera sido más que imposible llegar hasta aquí; a Cristina, la guía y amiga que nos regaló la Universidad; a mi tía y a mi madrina, por estar siempre allí cuando necesito un consejo; y a todos aquellos familiares, amigos y personas que sin darse cuenta me acompañaron en este camino.*

*Alexandra Cárdenas Alliegro.*

*Gracias a mis Padres por darme la oportunidad de perseguir mis sueños, gracias Alexandra por ser pilar fundamental y brindarme tantos conocimientos y experiencias, a nuestra tutora Cristina que más que eso, fue una amiga y a Giancarlo por ser siempre mi apoyo para todo.*

*Andrea Ochoa Leal.*

## ÍNDICE

Pág.

RESUMEN.....	10
PARTE I: PRESENTACIÓN DE PROYECTO	
1.1 Introducción.....	11
1.2 Justificación y Motivación.....	17
1.3 Definición de Objetivos.....	19
1.4 Delimitación del Proyecto.....	20
PARTE II: MARCO TEÓRICO	
2.1 Marketing.....	21
2.1.1 Definición.....	21
2.1.2 Marketing Digital.....	21
2.1.2.1 Definición.....	21
2.1.2.2 Conceptos Básicos Relacionados con el Marketing Digital.....	22
2.1.2.3 Importancia del Marketing Digital.....	26
2.1.2.4 Agencias de Marketing Digital.....	27
2.1.2.5 Freelancers.....	27
2.2 Cultura Corporativa u Organizacional.....	28
2.2.1 Definición.....	28
2.2.2 Importancia de la Cultura Corporativa.....	29
2.2.3 Elementos Básicos de la Cultura Corporativa.....	30
2.2.4 Identidad Visual Corporativa.....	32
2.2.4.1 Definición.....	32
2.2.4.2 Importancia de la Identidad Visual.....	33
2.2.4.3 Elementos Básicos de la Identidad Visual.....	34
2.2.5 Estructura Organizacional.....	36
2.2.5.1 Definición.....	36
2.2.5.2 Tipos de Estructuras Organizativas.....	37
2.2.5.3 Holacracia.....	39
2.2.5.3.1 Definición y Origen.....	39
2.2.5.3.2 Conceptos Básicos de la Holacracia.....	41

2.2.5.3.3 Ventajas y Desventajas de la Holocracia.....	46
2.2.5.3.4 Jerarquía vs. Holocracia.....	47
2.2.5.3.5 Casos de Estudio.....	51
2.3 La Motivación.....	54
2.3.1 Motivación Intrínseca y Extrínseca.....	54
2.3.1.1 The Candle Problem.....	55
2.3.1.2 Versión de Glucksberg del “Candle Problem”.....	56
2.3.1.3 Motivación Intrínseca Laboral.....	58
2.3.2 Teorías sobre la Motivación.....	59
2.3.2.1 Teoría de la Autodeterminación.....	59
2.3.2. Jerarquía de Necesidades de Maslow.....	60
PARTE III: DESARROLLO DE LA CULTURA CORPORATIVA Y FILOSOFÍA DE GESTIÓN	
3.1 Misión.....	65
3.2 Visión.....	66
3.3 Valores.....	67
3.4 Objetivos.....	68
3.5 Estructura Organizacional.....	69
3.5.1 Organigrama.....	72
3.6 Personalidad.....	76
3.6.1 Decálogo.....	76
3.6.2 Tono de voz.....	77
PARTE IV: DESARROLLO DE LA IDENTIDAD GRÁFICA	
4.1 Nombre.....	78
4.2 Logomarca.....	79
4.3 Tipografías .....	80
4.4 Colores.....	81
PARTE V: HERRAMIENTAS PARA EL DESARROLLO DEL PROYECTO	
5.1 Análisis FODA.....	84
5.1.1 Análisis Externo.....	84

5.1.2 Análisis Interno.....	85
5.2 Estrategia del Océano Azul.....	87
5.2.1 Cuadro Estratégico.....	88
5.2.2 Matriz de las Cuatro Acciones.....	89
5.3 Prisma de Identidad.....	91
5.4 Encuestas.....	93
5.4.1 Población.....	93
5.4.2 Muestra.....	93
5.4.3 Análisis de resultados.....	94
5.5 Cronograma.....	108
PARTE VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
6.1 Conclusiones.....	110
6.2 Recomendaciones.....	111
REFERENCIAS.....	112
ANEXOS.....	122

## ÍNDICE DE FIGURAS Y GRÁFICOS

FIGURA Nº 1.....	50
COMPARACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ENTRE JERARQUÍA Y HOLACRACIA	
FIGURA Nº 2.....	56
REPRESENTACIÓN GRÁFICA DEL “CANDLE PROBLEM” ORIGINAL	
FIGURA Nº 3.....	57
REPRESENTACIÓN GRÁFICA DEL “CANDLE PROBLEM” DE GLUCKSBERG	
FIGURA Nº 4.....	57
RESULTADOS DE MEDIA DE TIEMPO DE SOLUCIÓN DEL “CANDLE PROBLEM” DE GLUCKSBERG	
FIGURA Nº 5.....	63
PIRÁMIDE DE MASLOW	
FIGURA Nº 6.....	67
VALORES DE ALT AGENCY	
FIGURA Nº 7.....	72
ORGANIGRAMA DE ALT AGENCY	
FIGURA Nº 8.....	86
MATRIZ FODA DE ALT AGENCY	
FIGURA Nº 9.....	89
CUADRO ESTRATÉGICO DE ALT AGENCY EXTRAÍDO DE LA ESTRATEGIA DEL OCÉANO AZUL	
FIGURA Nº 10.....	90
MATRIZ DE LAS CUATRO ACCIONES DE ALT AGENCY EXTRAÍDA DE LA ESTRATEGIA DEL OCÉANO AZUL	
FIGURA Nº 11.....	92
PRISMA DE IDENTIDAD DE ALT AGENCY	
GRÁFICA Nº I.....	94
PORCENTAJE DEL SEXO DE LOS TRABAJADORES DE AGENCIAS DE MARKETING DIGITAL Y/O FREELANCERS ENCUESTADOS	
GRÁFICA Nº II.....	95
PORCENTAJE DE EDAD DE LOS TRABAJADORES DE AGENCIAS DE MARKETING DIGITAL Y/O FREELANCERS ENCUESTADOS	

GRÁFICA N° III.....	96
PORCENTAJE DE TRAYECTORIA LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE AGENCIAS DE MARKETING DIGITAL Y/O FREELANCERS ENCUESTADOS	
GRÁFICA N° IV.....	96
PORCENTAJE DE LA CANTIDAD DE TIEMPO QUE LOS TRABAJADORES DE AGENCIAS DE MARKETING ENCUESTADOS HAN PERTENECIDO/PERTENECEN A DICHA AGENCIA	
GRÁFICA N° V.....	97
PORCENTAJE DE LOS DEPARTAMENTOS EN QUE LOS TRABAJADORES DE AGENCIAS DE MARKETING ENCUESTADOS SE DESEMPEÑAN/DESEMPEÑARON	
GRÁFICA N° VI.....	98
PORCENTAJE DE LA PRINCIPAL FORTALEZA DE LA AGENCIA EN DONDE EJERCEN/EJERCIERON LOS TRABAJADORES DE AGENCIAS DE MARKETING ENCUESTADOS	
GRÁFICA N° VII.....	98
PORCENTAJE DE LA PRINCIPAL DEBILIDAD DE LA AGENCIA EN DONDE EJERCEN/EJERCIERON LOS TRABAJADORES DE AGENCIAS DE MARKETING ENCUESTADOS	
GRÁFICA N° VIII.....	99
PORCENTAJE DE LOS ASPECTOS MÁS VALORADOS A LA HORA DE TRABAJAR EN UNA AGENCIA SEGÚN LOS TRABAJADORES DE AGENCIAS DE MARKETING DIGITAL ENCUESTADOS	
GRÁFICA N° IX.....	100
PORCENTAJE DEL DESARROLLO DE LA CULTURA CORPORATIVA EN LAS AGENCIAS SEGÚN LOS TRABAJADORES DE AGENCIAS DE MARKETING DIGITAL ENCUESTADOS	
GRÁFICA N° X.....	100
PORCENTAJE DEL REFLEJO DE ADN DE LA AGENCIA SEGÚN LOS TRABAJADORES DE AGENCIAS DE MARKETING DIGITAL ENCUESTADOS	
GRÁFICA N° XI.....	101
PORCENTAJE DE LA PREFERENCIA RESPECTO A LA UTILIZACIÓN DEL TIEMPO DE LOS TRABAJADORES DE AGENCIAS DE MARKETING DIGITAL ENCUESTADOS	
GRÁFICA N° XII.....	102
PORCENTAJE DE PREFERENCIA EN ACTIVIDADES PARA FOMENTAR LA CULTURA CORPORATIVA DE LOS TRABAJADORES DE AGENCIAS DE MARKETING DIGITAL ENCUESTADOS	
GRÁFICA N° XIII.....	103



PORCENTAJE DEL CONOCIMIENTO DEL TÉRMINO “*FREELANCER*” DE LOS TRABAJADORES DE AGENCIAS DE MARKETING Y/O FREELANCERS ENCUESTADOS

GRÁFICA N° XIV.....103  
PORCENTAJE DEL USO DEL “*FREELANCING*” DE LOS TRABAJADORES DE AGENCIAS DE MARKETING Y/O FREELANCERS ENCUESTADOS

GRÁFICA N° XV.....104  
PORCENTAJE DE DESVENTAJAS DE TRABAJAR COMO *FREELANCER* SEGÚN LOS TRABAJADORES DE AGENCIAS DE MARKETING DIGITAL Y/O FREELANCERS ENCUESTADOS

GRÁFICA N° XVI.....104  
PORCENTAJE DE VENTAJAS DE TRABAJAR COMO *FREELANCER* SEGÚN LOS TRABAJADORES DE AGENCIAS DE MARKETING DIGITAL Y/O FREELANCERS ENCUESTADOS

GRÁFICA N° XVII.....105  
PORCENTAJE DEL USO DE LAS PLATAFORMAS ESPECIALIZADAS EN FREELANCERS DE LOS TRABAJADORES DE AGENCIAS DE MARKETING DIGITAL Y/O FREELANCERS ENCUESTADOS

GRÁFICA N° XVIII.....106  
PORCENTAJE DE LA CONFIANZA QUE GENERAN LAS PLATAFORMAS ESPECIALIZADAS EN FREELANCERS DE LOS TRABAJADORES DE AGENCIAS DE MARKETING DIGITAL Y/O FREELANCERS ENCUESTADOS

GRÁFICA N° XIX.....106  
PORCENTAJE DE LA DISPOSICIÓN A FORMAR PARTE DE UNA COMUNIDAD DE FREELANCERS DE LOS TRABAJADORES DE AGENCIAS DE MARKETING DIGITAL Y/O FREELANCERS ENCUESTADOS

GRÁFICA N° XX.....107  
PORCENTAJE DE CARACTERÍSTICAS LABORALES CON LAS CUALES LOS TRABAJADORES DE AGENCIAS DE MARKETING DIGITAL Y/O FREELANCERS ENCUESTADOS SE SIENTEN IDENTIFICADOS

## RESUMEN

Actualmente, la necesidad de las marcas de encontrarse y mercadearse en el mundo digital origina un área de oportunidad para lo que son las agencias de marketing digital en el mundo. Sin embargo, en el caso de Venezuela, existe un descontento a nivel organizacional por parte del personal y que se ve reflejado en la rotación de los puestos de trabajo. A esto se le agrega, la crisis económica latente en el país y que lleva a los mismos, a trabajar de modo “*freelancer*” para conseguir retribuciones en moneda extranjera.

Este escenario llevó al planteamiento de crear una filosofía de gestión y una cultura corporativa para una Agencia de Marketing Digital que no solo satisfaga las necesidades de los clientes sino la de sus trabajadores y acompañando dicha cultura de una identidad gráfica que la represente.

Para esto, se indaga mediante una encuesta la opinión de empleados de agencias de marketing o publicidad sobre temas como las fortalezas y debilidades de sus agencias, la gestión de la cultura corporativa, la incidencia de la tendencia *freelancer* en sus vidas, entre otros. A su vez, se hicieron preguntas de preferencias laborales con el fin de conseguir insights que ayudarán a construir la marca.

Los resultados obtenidos, luego de ser analizados, desembocaron en la idea de forjar una comunidad de *freelancers* acompañada de una filosofía basada en la autonomía del individuo y asistida por una estructura organización horizontal como es el caso del modelo Holocrático. Así mismo, complementada con una cultura de pertenencia y con sentido de superación imponente. Dicha conclusión se puede ver reflejada en el *Brand Book* o Manual de Identidad de la agencia en cuestión y anexo en el presente Proyecto Final de Carrera (PFC).

## I PARTE: PRESENTACIÓN DEL PROYECTO

### 1.1 Introducción

Hace algunas décadas atrás, la gente era incapaz de imaginar que podría hablar por video con personas a kilómetros de distancia, que podría hacer una transacción bancaria sin salir de su casa, que podría consultar algún libro sin tener que ir a la biblioteca o que podrían formarse académicamente desde su hogar. Sí, el internet revolucionó la forma en que vivimos y lo seguirá haciendo. Según las estadísticas, análisis y principales tendencias que presentan *We Are Social* y *Hootsuite* en este 2019, cada vez hay un mayor número de usuarios de internet en el mundo. Mientras que en su informe de 2018 señalaba que el 53% de la población mundial era usuaria de Internet, el informe 2019 asegura la penetración del mismo es del 57%.

Es importante que, las empresas entiendan estos cambios y estén en constante proceso de innovación para no quedarse sin un lugar en el futuro próximo. Según Duncan Tait, Directivo de Fujitsu, la necesidad de adaptarse para enfrentarse a los desafíos de la era digital no solo asegurará su éxito, sino también su supervivencia. Un ejemplo palpable de la importancia de montarse en la era digital es el del caso Blockbuster, que por apatía a renovarse rechazó, en el 2000, la oferta para comprar Netflix por apenas USD 50 millones y resultó declarándose en bancarrota en el 2010, el mismo año que Netflix con su plataforma de streaming en auge valía más de USD 2,200 millones y que años más tarde, llegaría a estar valorada en USD 62.000 millones.

Otro ejemplo, más reciente es el de Sears, la reconocida cadena estadounidense dedicada a la industria del retail, que por no modernizar su modelo de negocio e invertir en tecnología para llevarlo a la red, se está viendo cada vez más desplazada del mercado por gigantes como Amazon. Las ventas totales de la franquicia en la reciente temporada navideña bajaron un 13% y a pesar de tener planes para superar esta crisis, han tenido que clausurar 42 de sus tiendas, vender su marca de herramientas Craftman y pedir un préstamo de USD 500 millones.

Sin embargo, Internet no solo ha hecho que las compañías tengan que reinventarse, también ha abierto un nuevo nicho de mercado en el que caben multitud de modelos de negocios e ideas innovadoras. Ejemplos de este caso se pueden apreciar en empresas jóvenes como Uber, Airbnb o Shazam que dieron con las necesidades de los consumidores y aprovecharon las tecnologías para hacer sus negocios posible. Ahora, ¿cómo, sin importar el modelo de negocio, se pueden explotar las ventajas que brinda el Internet y las nuevas tecnologías? Es aquí donde entra el Marketing Digital.

La propia forma de hacer Marketing ha evolucionado para adaptarse a la era del internet. En la actualidad, se está viviendo un fenómeno socio cultural llamado Social Media y el Marketing no es ajeno a él. Los Social Media, según AG Communications Group, son una categoría de medios online, donde la gente puede hablar, participar y compartir contenidos en red. En otras palabras, son un gran aliado para el Marketing, ya que brinda un nuevo enfoque y tangibiliza la conexión entre las personas y las empresas, que antes no existía.

Según La Real Academia Española, el Marketing se puede definir como el conjunto de estrategias empleadas para la comercialización de un producto y estimular su demanda. Por su parte, Philip Kotler, conocido como el padre del Marketing, lo conceptualiza como un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes.

Anteriormente, el Marketing significaba netamente publicidad, necesitaba ser masiva e interrumpir a la audiencia para hacer que prestaran atención a su mensaje, era unilateral (la compañía hablándole al consumidor) y exclusivamente diseñada para vender productos. Una buena agencia de publicidad era algo tan superficial como ganar los premios de la industria, en vez de ganar fidelización o captación de clientes para la empresa. Sin embargo, el Social Media ha cambiado la manera de llevar a cabo la disciplina marketera.

Hoy en día, y gracias al Social Media, los consumidores son más que simple espectadores. Son un pilar importante y vital para la construcción de la imagen y el

posicionamiento positivo de la marca. Ahora, se trata de llegar de manera eficiente y efectiva a un usuario serio y exigente que no espera que le llegue la información sino que sale a buscarla o incluso, generarla.

En general, las empresas presentes en Internet tienen más visibilidad y, por lo tanto, más conocimiento y trascendencia de la marca. Desarrollan un contacto más directo con sus clientes potenciales y son capaces de conocer las necesidades y deseos de sus clientes y atenderlas de primera mano. De no encontrarse la empresa en el internet o de tener un mal manejo, la misma puede correr el riesgo de pasar inadvertida, o peor aún, de ser rechazada. Sabiendo esto, las agencias digitales gestionadas por profesionales del gremio para atender la demanda de las empresas son imprescindibles. El Marketing Digital es un área de oportunidad mundial relativamente nuevo y que, a pesar de estar en constante cambio, le queda una longeva vida, así que ¿por qué no invertir en él?

Sin embargo, ¿quién habla de inversión en Venezuela? El estudio “Navegación a la mínima expresión” realizado por el Instituto de Prensa y Sociedad (IPYS) donde se midió la calidad del Internet con el que cuentan los venezolanos arrojó resultados completamente negativos y ubicaron a Venezuela como el país con la peor conexión a internet en Latinoamérica. No obstante, 17.220.192 personas en el país son usuarios de internet, es decir, más de la mitad de la población, según las estadísticas de “Penetración y Usos de Internet en Venezuela (2017)” realizado por Tendencias Digitales. Además, otro estudio hecho por Latamclick sobre la cantidad de usuarios de Instagram en América Latina (2017) colocó a Venezuela como el cuarto país con mayor cantidad de usuarios en dicha red social. Por lo tanto, a pesar de tener el peor internet, la presencia del venezolano en él es innegable.

Entonces, ¿vale la pena invertir en Marketing Digital en Venezuela? Con estos datos, se puede concluir que sí, tanto una empresa como o una agencia de publicidad o Marketing deberían plantearse unirse al mundo digital y aún más con la censura que existe actualmente en los medios de comunicación tradicionales por el organismo que regula las telecomunicaciones en Venezuela, junto con los altos costos de producción que se ven reflejados hoy en día en los medios. Las nuevas tecnologías permiten una expansión y un mayor alcance e interactividad entre los consumidores. Sin más que

agregar, es por estas razones que se planteó como Proyecto Final de Carrera (PFC) la creación de una Agencia de Marketing Digital especializada en Social Media y así abarcar un área de oportunidad de trabajo que debe ser atendida en nuestro país de manera profesional y con visión al futuro.

No obstante, el hecho de ofrecer Marketing “Digital” no quiere decir que se esté construyendo algo realmente novedoso. Ya se conoce las necesidades que tienen las empresas y cómo ser atendidas, pero ¿qué pasa con la gente detrás de la agencia? Las compañías no son las únicas que enfrentan retos digitales, las agencias deberían estar buscando las formas de adaptar las nuevas tecnologías a sus labores cotidianas y así, aumentar la productividad y creatividad de sus trabajadores.

A partir del siglo XXI y gracias, nuevamente, a la invención del Internet se ha venido dando un fenómeno en el mundo laboral, el trabajo *freelance*, un modo de trabajar con horarios flexibles y de forma independiente, es decir, sin tener que pasar jornadas de 8 horas en una oficina. Mundialmente, cada vez son más las personas que se suman a esta nueva forma de trabajar, según una encuesta desarrollada por Freelancers Union y Upwork en 2017, cada 1 de 3 trabajadores estadounidense es un *freelancer*, es decir, que para ese año habían aproximadamente 53 millones de *freelancers* en los EEUU, además, se estima que al 2027 la población de *freelancers* habrá superado la de los empleados, lo que hace de esta modalidad una realidad del mundo laboral.

Venezuela no se ha quedado atrás en esta tendencia, el *freelancing* ha agarrado gran auge en el país debido la crisis económica que enfrenta el mismo. En primer lugar, el trabajo a distancia desde la perspectiva de los trabajadores, permite a cada uno dar el valor que consideren a sus honorarios e incluso, ser estos retribuidos en moneda extranjera y esto, en contraste del sueldo mínimo que se ofrece en la mayoría de los puestos de trabajo y que no llegan a cubrir ni la canasta básica de alimentación. En segundo lugar, el no tener que ir diariamente a una oficina les permite el manejo de su tiempo para gestiones domésticas como la búsqueda de productos de primera necesidad, tales como alimentos o medicamentos. Además, se evitan largos y complicados traslados a la empresa, sin mencionar los colapsos generados por el sistema de transporte actual y que terminan en retrasos o ausencias al lugar de

trabajo. Por último, permite compatibilizar el trabajo con la vida familiar u otras actividades de interés.

El mayor reto que se le presenta este modo de trabajo está relacionado con la dificultad de las comunicaciones, especialmente la baja calidad de los servicios de internet y la intermitencia en algunas zonas del país del servicio eléctrico. Así mismo, desde el punto de vista de las empresas, resulta beneficioso ya que se reducen los costos operativos de infraestructura y que, como se verá en esta investigación, bien manejado puede llevar a una mejora en la productividad por los beneficios que aporta a los trabajadores.

Por otro lado, varios estudios sobre los *freelancers* realizados por PayPal, Fiel Nation y Workana, mostraron que las principales motivaciones para trabajar de manera autónoma son no ser un subordinado de alguien más, la autonomía que permite esta modalidad, la libertad para elegir el trabajo que se realizará y tener más ingresos que como empleados. Son exactamente estos *insights* que llevaron a las autoras de este proyecto a repensar la forma de gestionar la Agencia de Marketing Digital en desarrollo y en vez de conceptualizarla como una agencia tradicional, incorporar el estilo de trabajo de los freelancers con una Cultura Corporativa sólida, flexible y divertida.

Según Dan Pink, experto en materia de trabajo, negocios y ciencias del comportamiento, hay una discordia entre lo que la ciencia sabe y las empresas hacen. Décadas atrás, los trabajos eran en su mayoría mecánicos, por lo que tenían reglas fáciles y sencillas acompañadas de un objetivo claro con una única solución por lo que, el método recompensa-castigo funcionaba muy bien. Pero, actualmente los trabajos a los que nos enfrentamos requieren la solución de problemas con respuestas no obvias y que necesitan habilidades conceptuales, creativas e intuitivas, las cuales, los incentivos, comprobado científicamente, perjudican porque entorpecen el pensamiento y bloquean la creatividad.

El cómo aplicamos nuestros recursos humanos y cómo los motivamos es fundamental para el desarrollo y crecimiento de las empresas. En este sentido, las ideas de autogestión y autonomía como medio de potenciar el negocio agarran cada vez más

auge. Un ejemplo de esto es la regla 80/20 creada por Google, donde los empleados deben dedicar 20% de su tiempo al proyecto que ellos quieran y que han llevado a resultados como Gmail, Google Maps, y Hangout. Otro, es el modelo utilizado por Wikipedia que motivó a la gente a escribir artículos por diversión sin que recibieran un solo centavo, a diferencia de la enciclopedia desarrollada por Microsoft (“Encarta”) por la que contrataron a profesionales para escribir y editar los artículos y a gerentes que se encargaran que todo saliera dentro del presupuesto y a tiempo. Los resultados son evidentes.

Como respuesta esta necesidad, en 2007, un programador de 35 años, Brian Robertson creó el modelo *Holocracia*, donde la idea principal es eliminar la estructura vertical tradicional, es decir, en vez de tener un jefe, crear círculos de trabajo orientados al éxito de la empresa. Se trata de una estructura organizativa, sin jerarquía, donde eres tu propio líder y tienes la responsabilidad en la conquista de los objetivos. Cada vez son más las empresas que se atreven a dejar la estructura vertical y centralizada y adaptar este modelo en sus organizaciones. Ejemplo de esto son grandes empresas como Zappos (venta de zapatos), Valve (desarrollo de videojuegos) y Morning Start (procesador de tomates) que a su vez, se estarán tomando, junto con los principios de la *Holocracia*, como referencia para el cumplimiento de los objetivos del presente Proyecto Final de Carrera.



## 1.2 Justificación y Motivación

La realización de este Proyecto Final de Carrera corresponde a un emprendimiento que busca generar una propuesta alternativa a través de una comunidad novedosa e innovadora. Así mismo, busca alcanzar exigencias académicas, profesionales y personales de sus autoras en una realidad económica y política compleja. Sobre todo, comprende diferentes áreas que son propias de un comunicador social como la comunicación corporativa, el diseño gráfico, la publicidad y el mercadeo.

Se busca concretar un proyecto que fusione las fortalezas del equipo, afronte las debilidades y trascienda los conocimientos aprendidos en la carrera a una dimensión laboral que pueda ser ejercida a futuro para un desarrollo personal constante y progresivo. A su vez, posicionarnos ante un mercado que se encuentra en constante crecimiento y desarrollo, donde se logrará atender a un nicho del mercado que está, en gran parte, desasistido profesionalmente.

La creación de un Manual de Filosofía de Gestión y un Manual de Identidad Gráfica que refleje dicha filosofía serán parte de las herramientas clave para la elaboración del proyecto donde, se quiere comunicar un mensaje claro a la audiencia sobre la identidad de la marca y sus valores, a manera de comprometer a los posibles usuarios y clientes potenciales.

La importancia de este emprendimiento consiste en originar un modelo de negocio eficaz con condiciones de trabajo adecuadas para aumentar la creatividad, productividad, compromiso y aprovechar las tecnologías cambiantes; de modo que se genere un cambio positivo y significativo en la sociedad. En otras palabras, encontrar una filosofía de gestión y forma de trabajo que lleve a los profesionales a un paso más allá.

Hoy por hoy, la ciencia nos ha hecho entender como funciona la motivación en las personas a la hora de buscar soluciones de los problemas que se enfrentan tanto en su cotidianidad como en el ámbito laboral. Justamente, son estos estudios en los que nos basaremos para desarrollar la filosofía de gestión de nuestra Agencia de

Marketing Digital e impulsar el desempeño de nuestro equipo. La red, la capacitación y el espíritu son factores que caracterizan a un emprendedor de los demás. Se debe contar con la creatividad necesaria debido a que es crucial su presencia para materializar la idea e innovar en el mercado y de esta forma generar impacto y valor de los resultados.

### 1.3 Definición de Objetivos

OBJETIVOS	ESTRATEGIA	TÁCTICAS
Crear cultura corporativa, filosofía de gestión e identidad visual de una nueva agencia de marketing digital.	Desarrollar manual ( <i>brand book</i> ) de cultura corporativa, filosofía de gestión e identidad visual de la agencia de marketing digital.	<ul style="list-style-type: none"><li>- Realización de encuestas a personas que hayan trabajado en agencias de marketing/publicidad o hayan ejercido como freelancers en este ámbito.</li><li>- Investigación de nuevas tendencias en el mundo organizacional.</li><li>- Desarrollo de la estrategia del océano azul, matriz FODA y prisma de identidad.</li></ul>

## **1.4 Delimitación del Proyecto**

Como fue planteado en los objetivos, este Proyecto Final de Carrera (PFC) pretende dar cuenta de la creación de la cultura corporativa, filosofía de gestión e identidad visual de una nueva agencia de marketing digital. Referente a el plan de negocio, la factibilidad, el presupuesto y el monto de inversión para financiar este emprendimiento no se ven reflejados en esta investigación.

Entiéndase por plan de negocio, según el profesor Ignacio García-Pastor del Instituto de Empresa de España, como la identificación, descripción y análisis de una oportunidad de negocio, examinando su viabilidad técnica, económica como financiera.

## II PARTE: MARCO TEÓRICO

En este capítulo se tocarán los términos que servirán para la realización del manual de marca y gestión. Dando una explicación teórica detallada de todo lo que encierran los conceptos que se encuentran ligados a la comunicación. Se utilizarán términos, donde cada uno cumple con funciones diferentes, se empezará por definir y explicar dichos términos.

### 2.1 Marketing

#### 2.1.1 Definición

“Marketing es la entrega de satisfacción a los clientes obteniendo una utilidad. La meta doble del marketing es atraer nuevos clientes al prometer un valor superior y conservar y aumentar a los clientes actuales mediante la entrega de satisfacción” (Kotler, Philip y Armstrong p.4, 2003).

El Marketing consiste en identificar y satisfacer las necesidades de las personas y de la sociedad. (Kotler, P. y Keller, K., 2006).

En base al concepto generado por Philip Kotler considerado el padre del Marketing, se puede decir que este es un proceso orientado al desarrollo de promesas concentradas en un producto o servicio que garanticen un valor adicional para sus consumidores y finalmente los productos de la marca.

#### 2.1.2 Marketing Digital

##### 2.1.2.1 Definición

“El Marketing Digital es el marketing que emplea recursos y herramientas digitales” - McGraw Hill Education. Comercio Electrónico, unidad 1.

El Marketing Digital se define como la aplicación de tecnologías digitales para contribuir a las actividades de Marketing dirigidas a lograr la adquisición de

rentabilidad y retención de clientes, a través del reconocimiento de la importancia estratégica de las tecnologías digitales y del desarrollo de un enfoque planificado, para mejorar el conocimiento del cliente, la entrega de comunicación integrada específica y los servicios en línea que coincidan con sus particulares necesidades.

El Marketing Digital ha dado un gran salto y un paso importante dentro del Marketing tradicional. Las personas deseosas de estar cada vez mejor informadas y conocer lo último del mercado, ha dado paso a que las empresas estén en la necesidad de actualizarse y renovarse constantemente y a su vez de informar en el medio más óptimo y eficaz de la disponibilidad de ese producto en el mercado. (Escobar, 2013).

En una campaña de Marketing Digital se pretende que la comunicación sea directa, interactiva y relacional, se persigue llegar al máximo número de público objetivo, al menor coste y sacar el máximo beneficio. Se puede decir que se persiguen ciertos objetivos.

A su vez según (MD, 2017) El marketing digital es la aplicación de las estrategias de comercialización llevadas a cabo en los medios digitales. Todas las técnicas del mundo *off line* son imitadas y traducidas a un nuevo mundo, el mundo online. En el 50 ámbito digital aparecen nuevas herramientas como la inmediatez, las nuevas redes que surgen día a día, y la posibilidad de mediciones reales de cada una de las estrategias empleadas.

### ***2.1.2.2 Conceptos básicos relacionados con el Marketing Digital***

#### ***a) Inbound Marketing***

El Inbound Marketing es una metodología que tiene como fin acompañar a un usuario desde la fase inicial de su proceso de compra hasta la etapa final de su fidelización de compra, y mediante este proceso de acompañamiento obtener datos cualitativos relevantes para transformar extraños en embajadores de marca.

El Inbound Marketing es un conjunto de técnicas de Marketing no intrusivas que permiten conseguir captar clientes aportando valor, a través de la combinación de

varias acciones de Marketing Digital como el SEO, el marketing de contenidos, la presencia en redes sociales y la analítica web.

### **b) Redes Sociales**

Algunos autores definen las redes sociales como “formas de interacción social, definida como un intercambio dinámico entre personas, grupos, e instituciones en contextos de complejidad. Un sistema abierto y en construcción permanente que involucra a conjuntos que se identifican en las mismas necesidades y problemáticas y que se organizan para potenciar sus recursos.” (Caldevilla, 2010, pág. 46)

“Las redes sociales son lugares en Internet donde las personas publican y comparten todo tipo de información, personal y profesional, con terceras personas, conocidos y absolutos desconocidos”, afirma Celaya (2008).

Según Celaya (2008), existen tres clasificaciones principales de redes sociales:

- *Redes profesionales*: Contribuyen a fomentar el concepto de “networking” entre las Pymes y mandos intermedios en el caso de las empresas más grandes. Su valor agregado es que permiten ir desarrollando una amplia lista de contactos profesionales, tanto para intercambios comerciales como para interacción y búsquedas de oportunidades entre las personas.
- *Redes generalistas*: perfiles de usuarios muy similares a los anteriores, pero con ritmos de crecimiento distintos, marcados por generación de contactos, quienes ingresan con el fin de ponerse en contacto con personas cercanas y no tan cercanas, para comunicarse, o bien para compartir música, videos, fotografías e información personal.
- *Redes especializadas*: permiten satisfacer una necesidad inherente del ser humano de formar parte de grupos con características e intereses comunes, lo cual según la escala de necesidades de Maslow o pirámide de Maslow, obedecería a la necesidad de pertenencia o afiliación.

Asimismo, por una parte, se acostumbran a utilizar varias vías de comunicación de manera simultánea, como por ejemplo el correo electrónico, los mensajes de texto (sms), sus redes sociales preferidas y algunas otras vías (blogs, wikis, etc), para interactuar con el mundo, bajo sus propias reglas, incluyendo en este el uso de un lenguaje caracterizado por abreviaturas y símbolos muy específicos. Por otra parte, el nuevo esquema de las páginas web 2.0 han permitido que el consumidor se convierta en el principal protagonista en la red (Celaya, 2008 p. 23).

De esta manera se puede afirmar que las redes sociales tienen como objetivo desarrollar la "...interacción social, definida como un intercambio dinámico entre personas, grupos e instituciones en contextos de complejidad. Un sistema abierto y en construcción permanente que involucra a conjuntos que se identifican en las mismas necesidades y problemáticas y que se organizan para potenciar sus recursos." (Observatorio Regional de la Sociedad de la Información, 2008, p. 46).

Las redes sociales han tenido una aceptación extraordinaria, dado que han facilitado una vía extraordinaria para comunicarse de manera pública o privada, sin restricciones o censuras previas, con un costo muy bajo y con la posibilidad de tener una interacción prácticamente garantizada con todos los integrantes del entorno virtual del individuo.

### ***c) Return of Investment (ROI)***

El ROI (Return On Investment), se trata de un ratio financiero que muestra el retorno por Euro invertido en un activo (Brealey, Myers, & Marcus, 2007).

El cálculo del ROI resulta imprescindible para abordar posibles inversiones en el futuro. La empresa dispondrá de los suficientes datos para evaluar qué proyectos presentan más rentabilidad y cuál debe ser el camino a tomar por parte de la empresa. El retorno de la inversión permite medir distintos aspectos, como puede ser una acción determinada, una campaña, la rentabilidad de un área o incluso de una compañía.



#### **d) *Search Engine Optimization (SEO)***

“Search Engine Optimization”, lo que significa “optimización del motor de búsqueda”. Consiste en desarrollar e implementar unas pautas o procedimientos con el fin de potenciar todo lo posible la notoriedad de nuestro sitio web con el objetivo de aparecer en las primeras posiciones de la lista de resultados. SEO se convierte en la principal metodología que se usa para llegar a las primeras posiciones en los motores de búsqueda. El SEO le permite a una página ocupar uno de los primeros lugares en los resultados arrojados en una búsqueda específica.

*Google* es el motor de búsqueda líder en el mundo. Se puede decir que posee un monopolio en el mercado.

#### **e) *Posicionamiento Orgánico***

Es el resultado de una campaña bien implementada de SEO. Se denomina orgánico, debido a que la posición de aparición viene determinada libremente por el algoritmo del buscador, donde se adapta el contenido de la página por medio de estrategias de manera que sea identificado por los motores de búsqueda fácilmente. El tráfico que viene del posicionamiento orgánico es considerado eficaz comparado con el que proviene de las campañas PPC. Vale resaltar que este no puede ser comprado de forma directa con las plataformas de búsqueda como: Google, Bing, Yahoo, Ask Jeeves, Baidu.

#### **f) *Email Marketing***

Se podría definir como la utilización del e-mail con fines comerciales, de tal forma que mediante el envío de e-mails a tus clientes o clientes potenciales puedes mantenerles informados sobre tus productos o servicios e iniciar un diálogo en dos direcciones empresa, cliente o prospecto y viceversa.

Con el email marketing se pueden obtener cientos de ventajas, entre ellas, la transmisión de mensajes y/o informaciones a diferentes usuarios de manera

instantánea, genera una relación directa con nuestros suscriptores, obtenemos la retroalimentación sobre nuestra marca, servicio y/o producto.

### ***g) Influencer***

Un influencer, es una persona cuya credibilidad sobre determinados temas es alta y, además, tiene una alta influencia en los demás. Principalmente, las empresas contratan a los influencers o les ofrecen productos gratis a cambio de su opinión pública al respecto.

En cierta medida, actúa como el amigo real o el contacto de internet al que se le pide consejo cuando se está tomando una decisión de compra pero a gran escala, puesto que estos auténticos protagonistas de internet tienen un gran poder de atracción y convencimiento en las redes y plataformas sociales. La mayoría de las marcas consideran a los influencers como una estrategia efectiva y rentable, por lo que se plantean aumentar sus inversiones y esfuerzos en campañas de este estilo.

### ***2.1.2.3 Importancia del Marketing Digital***

El Marketing Digital, le permite a la empresa un mejor nivel de ahorro. Ya que se requiere menos presupuesto que el Marketing tradicional, para realizar las diferentes campañas de publicidad, que es el foco central de este medio tan importante. A través del Marketing Digital, las empresas impulsan la publicidad como centro de ellas, permite la creación de un vínculo fuerte entre ellas y los consumidores.

Es una herramienta de gran utilidad al momento de posicionar un producto o servicio, debido a que hoy en día las redes sociales están en el primer lugar como medio de publicidad. El comercio electrónico y los contenidos digitales es la manera de que la mayoría de empresas tienen para responder a las necesidades principales del mercado. Al poner en práctica los medios digitales en conjunto a cada una de las actividades de Marketing se logra la cercanía de los consumidores presentando un gran tráfico en la marca.

#### **2.1.2.4 Agencias de Marketing Digital**

Las Agencias de Marketing Digital se caracterizan por ser especialistas en la comunicación digital, teniendo en cuenta como foco el ROI (retorno de inversión). Están compuestas con un equipo integral de diseñadores gráficos, programadores webs, creativos, especialistas en publicidad digital, analistas y ejecutivos de cuentas.

La agencia tiene que conocer el producto o servicio que ofrece el cliente como si fuera propio y entender cuáles son los objetivos específicos. Es primordial la creación de estrategias donde se optimicen los tiempos, las herramientas a utilizar y la inversión del cliente. La especialización de la agencia, la experiencia, creatividad y el enfoque a la hora de plantear dichas estrategias digitales será la diferencia entre el éxito para llegar el objetivo.

#### **2.1.2.5 Freelancers**

Los Freelancers pueden considerarse como un híbrido de empleados y empresarios. Por un lado, son empleados porque casi siempre son contratados por firmas (grandes) para trabajar durante un período en el que no venden nada más que su intangible conocimiento profesional, que es diferente de otros empresarios y trabajadores por cuenta propia que venden productos tangibles a clientes. Por otro lado, son empresarios porque trabajan por su propio riesgo y recompensa sin ninguna garantía o apoyo organizacional (Van Den Born y Arjen Van Witteloostuijn, 2012).

A su vez, Van Den Born y Arjen Van Witteloostuijn (2012) destacan que un profesional independiente es probablemente el arquetípico "Job Hopper" pasando de un proyecto y empleador a otro, nunca permaneciendo por mucho tiempo en una sola organización. Por lo tanto proporciona un buen punto de partida para construir un modelo de éxito profesional independiente. Un profesional independiente moderno también es un empresario autónomo y no solo un "empleado sin fronteras", es por esto que eventualmente se pueden convertir en pequeños empresarios y crear las pequeñas empresas que a diferencia de las grandes empresas donde la influencia del fundador no es limitada.

## **2.2 Cultura Corporativa**

### **2.2.1 Definición**

La definición de Cultura Organizacional o Corporativa enfatiza los supuestos y profundos patrones de significado, los valores, las normas y las expectativas, filosofías, marcos de referencia o las regularidades conductuales observables como los ritos, rituales, y estructuras (Abrahamson y Fombrun, 1974).

Según Schermerhorn, Hunt y Osborn (1982), la Cultura Corporativa es un término que describe un sistema de valores compartidos y creencias para crear normas de comportamiento, a fin de guiar las actividades de los miembros de la organización.

Davis y Newstrom (1989) señalan que el comportamiento organizacional se da en un complejo sistema social y el comportamiento del empleado depende de la interacción entre las características personales y el ambiente donde se desarrollan una serie de suposiciones, creencias, valores y normas, que sería lo que conforma la cultura organizacional y lo que proporciona al empleado pistas acerca de cómo en determinado ambiente, lo que da primacía a la influencia de los directivos sobre los empleados. Asimismo, consideran que una cultura puede existir en una organización entera o bien referirse al ambiente de una división filial, planta o departamento y señalan que la cultura de una organización llega a ser conocida por los empleados y por el público, de manera que esto favorece su perpetuación, ya que ésta tiende a atraer y a conservar a individuos que parecen aceptar sus valores y creencias.

La Cultura Corporativa se define usualmente como el “pegamento” social o normativo que mantiene unida a la organización. Expresa los valores e ideas sociales y las creencias se manifiestan por instrumentos simbólicos, tales como mitos, rituales, historias, leyendas y lenguaje especializado. Este enfoque pone en énfasis la influencia de la cultura sobre la efectividad organizacional. Sus primeras referencias se encuentran en los trabajos de desarrollo organizacional, orientados a la transformación de la cultura. Las investigaciones más recientes se dirigen al uso de artefactos culturales para construir el compromiso organizacional, transmitir una

filosofía, racionalizar y legitimar actividad, motivar al personal y facilitar la socialización. (Robbins, 1996).

La Cultura Organizacional puede ser comprendida entonces como las relaciones interpersonales que se producen dentro de una empresa u organización en el ámbito de una serie de factores comunes definidos de forma tangible o intangible, bajo los cuales van a estar agrupados y, que van a caracterizar a todos sus miembros por compartirlos en un espacio y situación determinada.

La Cultura Organizacional tiene dos características: intensidad e integración; la primera se define como el grado en el que los miembros de un departamento aceptan las normas, los valores u otro contenido cultural relacionado con el departamento, este grado de aceptación muestran la profundidad de la cultura; la segunda característica muestra el grado en el que los diferentes departamentos de una organización comparten una cultura común, lo que implica amplitud de cultura (Hunger et al., 2007).

### **2.2.2 Importancia de Cultura Corporativa**

De acuerdo con Porter (2006), la Cultura Organizacional es un factor relevante en la planificación estratégica de las organizaciones y puede permitir la diferenciación entre las empresas y la obtención de ventaja competitiva.

Las organizaciones tienen como objetivo fundamental la supervivencia, es decir atravesar los ciclos de vida e ir creciendo, se ha definido que las empresas tienen personalidad, necesidades y un carácter, y son consideradas pequeñas sociedades que tienen sus procesos, normas y su propia historia, todos estos factores están directamente relacionados con la cultura (González Millán & Parra Penagos, 2008)

Las culturas muestran una interpretación de la historia de la empresa, lo que es de utilidad para los empleados, esta les permite descifrar cómo se espera, se comporten en el futuro. La cultura organizacional transmite un sentido de identidad a los empleados de una organización, ayuda a generar compromiso en los empleados, aumenta la estabilidad de la organización como un sistema social y sirve como marco

de referencia para comprender actividades organizacionales y como guía de comportamiento (Hunger et al., 2007).

Sirve para posicionar la empresa en el entorno y cohesionar internamente. Influye en las decisiones de gestión y en todas las funciones desde la producción, la publicidad hasta la administración. Se habla de Cultura Corporativa como cultura principal de la empresa, de hecho, también pueden existir subculturas que funcionan propiamente y se diferencian de la principal. Es de suma importancia, mantener la cultura corporativa internamente. Ya que ésta afecta cada decisión que se toma, atrae y retiene tanto al equipo como a los clientes, le da sentido a la empresa. Más adelante permitirá a la empresa a ser conocida con mayor facilidad.

Como lo es en el caso de la empresa *Zappos*, que contrata de acuerdo con su cultura empresarial. Tiene bien establecido qué quiere ser y proyectar. Promoviendo la felicidad de los empleados. Una parte importante del presupuesto anual de la compañía está destinada a la construcción de trabajos de equipo y la promoción de la cultura laboral. Cuando se tiene una buena cultura de trabajo, la satisfacción del cliente y la creación de una buena marca se dan por sí mismos. “La gente puede que no recuerde exactamente lo que hiciste o dijiste, pero siempre recordará cómo les hiciste sentir” Afirma Tony Hsieh CEO de Zappos.

### **2.2.3 Elementos básicos de la Cultura corporativa**

#### **a) Creencias**

Según (Aguirre Ángel, 2004 p.205) Las creencias son construcciones ideativo-emocionales que explican la vida de los individuos y de los grupos a través de la religión, la filosofía, la magia, el arte. Se configuran como una representación organizada del mundo (de la vida y de la muerte), y como hermenéuticas de la realidad, fundamentan el comportamiento individual y colectivo.

## **b) Valores**

Según (Campbell y Tawadey, 1992) son las convicciones de la organización que se sustenta en una base moral, constituye los pilares de la cultura corporativa, son los supuestos que están tras el conjunto de normas y reglas de conducta de la empresa.

Según Hultman (2002) los valores son: “los conceptos psicológicos, internos de una persona”, al referirse a los valores de una organización, este autor recalca que las organizaciones como tal no tienen valores, pero estas están compuestas por personas, las cuales reflejan una cultura dentro de la organización, con esta expresan y comparten los valores dentro de la misma.

Por tanto, los valores van a constituir la interpretación de la realidad organizacional que cada miembro de la empresa va a concebir conforme a lo transmitido ya sea a lo largo del tiempo, por los líderes y puesto de manifiesto en decálogos, publicaciones o de manera implícita en las acciones de la organización.

## **c) Comunicación**

Aguirre, Ángel (2004) la define como la capacidad que tienen los hombres de relacionarse entre sí, transmitiéndose información cognitiva y afectiva. La comunicación humana más habitual es la del lenguaje (oral, corporal, escrito, icónico), lo que comporta una sintaxis (relación formal de los signos entre sí), una semántica (relación formal de signos con los objetos) y una pragmática (relación de los signos con sus intérpretes-interpretantes)(p.231).

“La comunicación es un proceso complejo de interacción entre emisores y receptores que no sólo la mayor parte de las veces, casi nunca tratan de transportar mensajes entre polos fijos”. (Sexe, 2001 p.77).

Marshall McLuhan afirma, “el medio es el mensaje”, es decir que vemos a los medios como los causantes de que haya comunicación, ya que es una facultad humana.

La comunicación informal puede beneficiar a la empresa, ayuda a la cohesión del grupo debido a que está basada en la espontaneidad, no en la jerarquía, surge de la interacción social entre los miembros y del desarrollo del afecto o amistad entre el equipo.

“La comunicación informal es el intercambio que se establece entre las personas en una organización, independientemente de los puestos que ocupan en ella. Sin seguir canales establecidos formalmente y cuando se tocan elementos de trabajo sin tener la legitimidad de las autoridades correspondientes en esa área.” (Martínez de Velasco y Nosnik, 1999 pág. 58).

Es de suma importancia mantener una comunicación coherente dentro de la empresa debido a que es un medio que dispone de herramienta imprescindibles para la sostenibilidad y crecimiento de la misma.

## **2.2.4 Identidad visual corporativa**

### **2.2.4.1 Definición**

La identidad visual es la expresión de la identidad de la organización. Sin embargo, muchos autores actuales hacen referencia a la identidad visual con la expresión “identidad corporativa”, sin tomar en cuenta que la identidad corporativa es la personalidad de la organización, y que los elementos identificatorios sensoriales son su expresión, su plasmación visual, y no la personalidad en sí. La identidad es expresada a través de una serie de elementos identificatorios perceptibles sensorialmente. Esta serie de elementos son identidad visual de la organización. La identidad visual no es un elemento visual aislado que representa a la organización, sino un sistema o conjunto de características físicas reconocidas perceptiblemente por el individuo como unidad identificadora de la organización. (Capriotti, 1992, p. 118)

La marca está visualmente en sintonía con la cultura. La representación visual utilizada cuenta la historia de por qué la empresa es importante, qué hace, teniendo en cuenta el mercado al que se dirige.



La identidad de una empresa, es la forma en que será identificada por distintos públicos y representa a su vez, lo que es la empresa como tal. Si una compañía le habla adecuada y consistentemente al mercado y al público, entonces tiene una identidad cohesiva. Al construir la identidad de una marca, se deben tomar en cuenta unas bases sólidas. Partiendo del nombre, siendo este la base de todo. Seguidamente, la personalidad distingue a la organización de la competencia y explica cómo es la marca y cómo se comporta. Y por último, pero no menos importante, el posicionamiento, lo que realmente se piensa de la organización.

#### ***2.2.4.2 Importancia de la Identidad Visual***

La importancia que asume la identidad visual en el desarrollo de toda actividad industrial, económica o social, hoy en día, es indispensable para su desarrollo como empresa y como organización proveedora de productos o servicios al mercado. Por tanto, la identidad visual se convierte en estratégica dentro del management empresarial; la identidad como una estrategia global, como un valor que la empresa genera desde toda su estructura, manifestaciones, actitudes, comunicaciones, estilo y estética. (Mut y Breva 2015, p. 3).

En una identidad visual su valor no sólo reside en su creación, sino en cómo se aplica en un conjunto de elementos gráficos que permitan comunicar y asegurar la identidad de la empresa de manera coherente. Por lo tanto, una identidad visual aplicada correctamente en una empresa abre una serie de oportunidades dentro de un mercado competitivo en el que se encuentra desarrollando.

El propósito de generar una identidad visual es influir en un mercado, esto implica introducir características propias de la organización que definan tanto su naturaleza como su esencia. Debido a que la identidad representa a la empresa, esta depende de la imagen que se forme en la mente de cada persona. De este modo, la identidad visual resulta ser como una carta de presentación de la organización frente a su público objetivo.

### **2.2.4.3 Elementos Básicos de la Identidad Visual**

#### **a) Nombre**

El nombre es la carta de presentación de la organización. Por él la conoce todo el mundo y a él va asociada la imagen, positiva o negativa, que el público tenga de la empresa. Elegir el nombre de una empresa o un producto supone una ardua tarea, y aunque rara vez supondrá el motivo principal del éxito, en ocasiones, su mala elección sí puede llevar al fracaso. (Cuadrado, 2007, p. 402).

El nombre de la empresa es el primer paso para generar presencia dentro del mercado, debe tener características que causen asombro, impacto y curiosidad en los individuos. La primera impresión de una persona en relación a la empresa se forma a partir del nombre de ésta. Su objetivo es proyectar la esencia de la marca y posicionarse con éxito en un mercado competitivo.

#### **b) Logotipo**

El logotipo no es más que una palabra diseñada. El diseño es lo que confiere a la palabra que se haya elegido su originalidad, su carácter distinto y único. Estos aspectos son esenciales, ya que el logotipo es la expresión de la marca, que, a su vez, es la abstracción de todo lo que representa la empresa o un producto. El logotipo define simbólicamente la imagen de la empresa que previamente se ha establecido. Aparecerá en todos y cada uno de los elementos del marketing publicitario con objeto de reforzar la imagen de marca y establecer unos vínculos entre empresa y público, mediante la fácil y rápida asociación del logotipo a la empresa en cuestión. (Cuadrado, 2007, p. 405)

De acuerdo con lo anterior se puede decir que la creación de un logotipo es una estrategia de comunicación externa que trae consigo, una serie de beneficios entre ellos; identidad, compromiso, seriedad y diferenciación. Este representa la imagen de la empresa. Es la unión de símbolo y tipografía, mientras el logotipo sea legible y pronunciable se le dará el valor correspondiente a la marca para el fortalecer el posicionamiento de la misma.

### **c) Tipografía**

Según David Jury (2007) es la forma de escritura usada en los soportes gráficos de una organización (nombre corporativo, texto en general y sistemas de señalización interno). Aaker (2002) indica que forma de las letras genera una respuesta en el subconsciente del público, una respuesta ante un estímulo.

De acuerdo a Jury (2007), la tipografía se puede dividir en amplias categorías que proporciona un efecto y con base en ello, son utilizados en artes:

- *Serif*: Proporciona el efecto de tranquilidad, autoridad, dignidad y firmeza.
- *Sans Serif*: Crea el efecto de modernidad, sobriedad, alegría y seguridad.
- *Manuscritas*: Fuentes que se reservan para acentuar.
- *De Exhibición*: Tienen mayor atracción de todas las categorías. Puede sugerir una época o período de tiempo, otras otorgan mayor personalidad.
- *Símbolos*: Estas fuentes se utilizan para enfatizar. Suelen estar integradas por símbolos, muestras, logotipos, ornamentos, imágenes y otros caracteres.

### **d) Colores**

Como menciona Proenza (1999) “son los colores que dotan de una personalidad a la marca y que la hacen fácilmente identificable a los ojos de cualquier consumidor” (p.108).

Para entender los significados que se generan en la mente de los clientes es de suma importancia tomar en cuenta la psicología del color.

Para eso, Capriotti (1992) indica que los colores cálidos son vivos y alegres, mientras que los colores fríos son tranquilizantes:

- *Azul*: representa inteligencia, paz, tranquilidad, serenidad, calma, descanso, frío, confianza, seguridad, comunicación, libertad.

- *Verde*: refleja frescor, vegetación, humedad, esperanza, ecología, calma, tranquilidad, salud. Combinado con amarillo es vital, y con azul relajante.
- *Violeta*: simboliza misterio, éxito, lucidez, tristeza. Cuando torna púrpura es dignidad, realeza, suntuosidad, delicadeza. También en tonos suaves representa feminidad y romanticismo.
- *Amarillo*: figura vitalidad, fuerza, intensidad, verano, diversión, energía, positivismo y juventud, ira, envidia, arrogancia.
- *Rojo*: representa pasión, amor, sensualidad, fuerza, sangre, fuego, vitalidad, poder, rabia, peligro, advertencia, violencia.
- *Naranja*: personifica acción, entusiasmo, optimismo, alegría, estímulo, calidez, otoño, naturalidad, fuerza.
- *Blanco*: refleja limpieza, pureza, inocencia, virtud, bondad, claridad, paz y espacio. Es un color que ayuda a potenciar a los colores que le acompañan.
- *Negro*: indica misterio, sobriedad, pero a la vez es capaz de transmitir elegancia, sofisticación y lujo, dependiendo de los colores con los que se acompañe.
- *Gris*: simboliza lujo, tecnología, neutralidad, vejez, aburrimiento.
- *Marrón*: figura la naturalidad, realismo, confortabilidad, tierra, rústico y masculinidad.

## **2.2.5 Estructura Organizacional**

### **2.2.5.1 Definición**

La estructura organizacional según Robbins (2004) “es la forma en que las tareas de los puestos se dividen, agrupan y coordinan formalmente”. La esencia básica de implementar o diseñar una estructura organizacional adecuada para una organización es definir los cargos, organizar las líneas de mando y establecer la especialización de los puestos.

Drucker (1970), en su trabajo titulado "La Gran Ruptura" sostiene que "la organización moderna debe ser susceptible de cambios. En realidad, debe ser capaz de iniciar el cambio, o sea la innovación. Debe poder desplazar recursos escasos y costosos de conocimiento, de actividades de baja productividad y sin resultados a oportunidades de realización y aportación. La organización es un mecanismo de realización máxima: y la organización moderna es nuestro instrumento para aumentar al máximo este singular recurso humano: el conocimiento. Esto requiere, sin embargo, habilidad para dejar de hacer lo que desperdicia los recursos en vez de incrementarlos al máximo."

### **2.2.5.2 Tipos de Estructuras Organizativas**

Según Mintzberg (1979), los tipos de estructuras son:

#### **a) Estructura Simple**

El tejido industrial de la mayoría de países, y la mayor parte del empleo, está generado por este tipo de empresa. Se adapta y permite el desarrollo de la fuerza empresarial. El poder se centra en el director general, el cual lo ejerce personalmente. No se fomentan los controles formales porque amenazan la autoridad del empresario, al igual que suponen una amenaza los núcleos fuertes de conocimientos técnicos e incluso aspectos de la ideología que no estén de acuerdo con su visión.

#### **b) Estructura Burocrática Maquinal**

Nace como consecuencia de la industrialización donde se enfatiza la estandarización del trabajo. Elabora su administración necesitando análisis para diseñar y mantener sus sistemas y de estandarización. La dependencia que se genera de estas le otorga un cierto grado de autoridad informal.

### **c) Estructura Organización Divisional**

Se compone de unidades semi-autónomas acopladas mediante una estructura administrativa común. Estas entidades llamadas unidades de línea media, se denominan “las divisiones”; y el elemento administrativo que las reúne se llama sede central u oficina general. Esta forma prima sobre todo en el sector privado de la economía, y son empresas grandes o muy grandes.

Difiere del resto de empresas, porque su estructura no va del ápice al núcleo, sino que posee una estructura superpuestas (hay una gran estructura y una subestructura que tendrá una organización particular). Las subestructuras suelen tender a convertirse en estructuras burocráticas, porque al haber un fuerte control externo el responsable de la subestructura buscará la formalización de procesos.

### **d) Estructura Profesional o Burocracia Profesional**

La idea central en esta estructura es la capacitación. Las actividades giran en torno de un conjunto de unidades “semi-autónomas” dentro de las cuales los profesionales individuales trabajan en forma autónoma, sometidos a los controles de la profesión. Se coordina a través del conocimiento de los mismos profesionales, por ello, la necesidad de que éstos estén altamente entrenados en el núcleo operativo y con considerable personal de apoyo.

### **e) Organización Innovadora o Adhocrática**

Esta estructura surge cuando el objeto de la empresa, es innovar. No tiene tecno estructura y ni Staff de apoyo. Está compuesta por profesionales altamente cualificados que se enfrentan a la resolución de problemas no normalizados previamente. Hay dos tipos de organización innovadora:

### **2.2.5.3 Holocracia**

#### *2.2.5.3.1 Definición y Origen*

Desde el inicio de la Revolución Industrial y la aparición de las primeras organizaciones, gobiernos y empresas han seguido un modelo de organización basado en la idea de una máquina formada por partes o unidades que pueden ser fácilmente controladas y que apenas se relacionan entre sí. Este modelo organizacional incluye una forma de gobernanza autocrática y piramidal, en la que el poder y la autoridad se basan en una jerarquía sólidamente establecida, con mandatarios y subordinados, y en la que la información fluye principalmente de arriba a abajo, en forma de reglas y protocolos que deben ser respetadas. Apenas existe *feedback* de abajo hacia arriba y si existe sólo tiene un valor consultivo, no influye en las decisiones (Escorihuela, 2016).

En una sociedad cada vez más compleja y sometida a cambios, es necesaria una base conceptual completamente nueva para las organizaciones que han de operar en ellas. En la actualidad resulta imperativo reemplazar estos viejos y rígidos modelos de pensamiento y experimentar con ideas nuevas que nos permitan ser efectivos en un contexto de creciente influencia del entorno y de mayor complejidad. (Escorihuela, 2016).

Hace varios años, la nueva imagen de una organización como organismo llamada Holocracia fue presentada por Brian Robertson (2007) (Bernstein, 2016). La Holocracia no es solo una nueva estructura organizativa, sino también una tecnología social específica o un sistema de gobierno organizativo en el que la autoridad y la toma de decisiones se distribuyen a través de equipos autogestionados en lugar de hacerlo jerárquicamente (Robertson, 2015) .

Sus bases teóricas provienen de la teoría organizacional de la autogestión (Manz, 1986) y hace referencia a la teoría de la contingencia (Kast y Rosenzweig, 1973; Morgan, 1996). Sin embargo, el concepto solo ha sido probado empíricamente y hasta el momento, no se han realizado investigaciones teóricas significativas sobre los orígenes del enfoque holacrático.

Según Robertos, la Holocracia funciona de manera similar a los principios de un cuerpo humano, "cada órgano dentro del cuerpo puede cumplir su función, con una retroalimentación mínima (aunque importante) de otros órganos... El estómago puede decirle al cerebro que necesita más comida, y el cerebro puede decirle al diente que lo que está deseando no es muy saludable, pero en su mayor parte, el estómago hace lo que es bueno: digerir los alimentos" (Robertson, 2015: 17).

La metáfora presentada anteriormente se refiere a la forma emergente de distribuir la autoridad, ya que los líderes o superiores otorgan su poder de decisión a los empleados, quienes en última instancia obtienen una autoridad para controlar y facilitar sus propias acciones, además de ser responsables del futuro y curso de desarrollo de la empresa. Así, los superiores son la "cabeza" de un cuerpo, comunican objetivos y operaciones, pero no dan órdenes.

El término Holocracia se refiere a la palabra "holón", que significa un todo que forma parte de un todo más grande, mientras que la holarquía es la conexión entre holones (Koestler, 1967). La descripción del término se refiere a la estructura Holocrática que se presenta a continuación. De acuerdo con la Constitución de la Holocracia v4.1 (adjunta en los anexos de este trabajo), cada empleado de la organización tiene un rol, que define un propósito, unos dominios para controlar y unas responsabilidades, que son, actividades en curso para realizar. Los roles son definidos por cada círculo, o equipo, a través de un proceso de gobierno colectivo, y se actualizan periódicamente para adaptarse a las necesidades en constante evolución de la organización.

A pesar del hecho de que los círculos están organizados jerárquicamente y cada círculo tiene asignado un propósito claro por su círculo más amplio, cada círculo tiene la autoridad de auto-organizarse internamente para lograr sus objetivos. Los círculos llevan a cabo sus propias reuniones de gobierno, asignan miembros para que desempeñen roles y asumen la responsabilidad de llevar a cabo el trabajo dentro de su dominio de autoridad (Holacracy Constitution v4.1, 2015). Los círculos están conectados por dos roles conocidos como "enlace principal" y "enlace de representación", que forman parte de las reuniones de su círculo y del círculo más amplio para asegurar la alineación con la misión y la estrategia de la organización



más amplia. Por lo tanto, la percepción del superior como "jefe" (Thompson, 1968) se ha transformado en "entrenador" y que de ser necesario, proporciona orientación y comunicación, pero no interfiere en la distribución de roles y los procesos de asignación (Robertson, 2015).

#### *2.2.5.3.2 Conceptos Básicos de la Holocracia*

##### **a) Responsabilidad**

Una actividad en curso que se espera de un Rol. Las responsabilidades solo pueden agregarse a roles o círculos a través del proceso de gobierno. Se capturan como oraciones completas que comienzan con un verbo. Por ejemplo, una función de "administrador de sitios web" podría tener la responsabilidad de "crear y mantener el sitio web de la empresa".

##### **b) Círculo**

Un grupo de roles que todos contribuyen al mismo propósito. Cada círculo tiene "roles centrales" (por ejemplo, facilitador, secretario, enlace principal y enlace de representación) así como otros roles que realizan el trabajo. Un círculo se trata como un rol con la autoridad adicional para dividirse en sub-roles.

##### **c) Constitución**

Los documentos que definen las reglas fundamentales, los procesos y otras construcciones del sistema Holocracia para el gobierno y las operaciones de la organización. Dentro de una organización que ejecuta Holocracia, la Constitución es el titular formal de poder en la organización en lugar de una persona específica (por ejemplo, CEO, Presidente, etc.)

##### **d) Enlace Cruzado**

Un rol dentro de un círculo utilizado para representar los intereses y las tensiones de un círculo u organización externa. Cuando se crea un círculo dentro de

otro círculo, se utilizará un enlace de representación (como un enlace cruzado) para representar los intereses del subcírculo en el supercírculo.

#### **e) *Dominio***

Similar a un derecho de propiedad, un dominio centraliza el control de un recurso a un rol específico. Por ejemplo, una función de "redes sociales" puede ser propietaria del dominio de la "cuenta corporativa de Twitter". Una función puede afectar su propio dominio para lograr su propósito, pero no puede afectar el dominio de otra persona a menos que se le otorgue un permiso.

#### **f) *Elección***

Un proceso integrador para seleccionar personas que ocupen el rol de facilitador, el rol de secretario y el rol de enlace de representación. Las elecciones siguen el proceso de elección integradora que incluye las nominaciones y el procesamiento de propuestas y objeciones.

#### **g) *Facilitador***

Un rol electo con el propósito de facilitar las reuniones de gobernanza y tácticas del círculo de acuerdo con las reglas de la Constitución. El propósito y las responsabilidades del facilitador se enumeran en el Apéndice de la Constitución. Además, el enlace principal de un círculo no puede ser elegido como facilitador de ese círculo.

#### **h) *Acción Individual***

Una acción realizada fuera del propósito o responsabilidades actuales de un rol. La decisión de tomar acción individual debe tomarse conscientemente después de haber considerado la gobernanza actual, e implica ciertos deberes como seguimiento para evitar repetir la misma acción individual.

### ***i) Gobernanza***

Un conjunto explícito y escrito de reglas y expectativas que incluyen los círculos, roles, propósitos, responsabilidades, dominios y políticas de la organización. La gobernanza de la organización cambia en respuesta a las demandas del medio ambiente a través del procesamiento de las tensiones de los miembros del círculo durante las reuniones de gobernanza.

### ***j) Reunión de Gobierno***

Una reunión recurrente para procesar las tensiones relacionadas con la gobernanza del círculo al hacer propuestas y plantear objeciones. Se pueden hacer cambios a la gobernanza del círculo creando nuevos o haciendo cambios a los roles, políticas y elecciones existentes. Las reuniones de gobierno siguen el proceso descrito en la sección 3.3 de la Constitución adjunta en este trabajo.

### ***k) Enlace principal***

Un rol que tiene como propósito el del círculo en general. El enlace principal es responsable de asignar personas a los roles que se han creado a través de reuniones de gobierno. El enlace principal también asigna recursos y define prioridades, estrategias y métricas dentro del círculo.

### ***l) Métricas***

Datos elegidos por el enlace principal del círculo para proporcionar visibilidad del trabajo del círculo. Por ejemplo, una métrica para un rol de "redes sociales" podría ser "número de seguidores de Twitter". Depende del enlace principal del círculo definir y asignar métricas relevantes a los roles dentro de ese círculo.

### ***m) Próxima Acción***

Una acción concreta que tiene la finalidad de ir a la conclusión de un proyecto. Se requiere que todos los miembros del círculo capturen y rastreen las próximas

acciones para sus roles en una forma tangible y que los revisen y actualicen periódicamente.

#### ***n) Objeción***

Una objeción es una razón por la cual una propuesta de gobierno causará daño o moverá el círculo hacia atrás. Un miembro del círculo plantea una objeción durante una reunión de gobierno cuando ese miembro experimenta una tensión en respuesta a la propuesta.

#### ***o) Política***

Una política permite o limita a otros a afectar un dominio. Por ejemplo, si una función de "redes sociales" es propietaria del dominio de la "cuenta corporativa de Twitter", entonces se puede aprobar una política para permitir que una función de "promoción de eventos" haga publicaciones en Twitter (por ejemplo, "la promoción de eventos tiene permiso para publicar publicaciones relacionadas con eventos contenido a la cuenta corporativa de Twitter").

#### ***p) Proyecto***

Un proyecto es un resultado específico que requiere acciones múltiples y/o secuenciales para completarse. Los proyectos se expresan en tiempo pasado en el "Informe de presupuesto completado". Todos los miembros del Círculo deben capturar y realizar un seguimiento de los proyectos para sus roles en una forma tangible y revisarlos y actualizarlos periódicamente.

#### ***q) Propuesta***

Un cambio recomendado a la gobernanza del círculo presentado por un miembro del círculo durante una reunión de gobernanza. Una propuesta se basa en la tensión sentida del proponente y puede incluir tantas partes como sea necesario para resolver esa tensión.

### **r) Enlace de Representación**

Un rol elegido que se utiliza para representar los intereses de un sub-círculo a su super-círculo. También tenga en cuenta que el enlace principal de un círculo puede no servir como el enlace de representación de ese círculo. Los enlaces de representación permiten que las tensiones del sub-círculo sean procesadas por el super-círculo cuando el problema parece extenderse más allá de la autoridad actual del sub-círculo.

### **s) Rol**

Una entidad organizativa utilizada para definir ciertas funciones de la organización. La definición de un rol incluye un propósito para expresar, dominios para controlar y responsabilidades para llevar a cabo. La única manera de crear, revisar o destruir un rol es a través del proceso de gobernanza del círculo.

### **t) Secretario**

Un rol electo con el propósito de alinear la gobernanza del círculo y las operaciones con la constitución mediante el mantenimiento de los registros del círculo, la programación de reuniones y la interpretación de la gobernanza a solicitud. El secretario trabaja activamente y en colaboración con el sacilitador durante las reuniones de gobernanza y tácticas.

### **u) Estrategia**

Una regla fácil de recordar que se usa para guiar las decisiones de los miembros de círculo. Una estrategia define una actividad, énfasis o meta potencialmente valiosa sobre otra. El enlace principal es responsable de definir las estrategias del círculo y puede usar cualquier proceso que considere apropiado para recopilar información de otros miembros del círculo.

#### **v) *Encuentro Táctico***

Una reunión recurrente para los miembros del círculo para dar a conocer los datos operativos, actualizaciones y clasificación de las tensiones en proyectos y acciones siguientes. Los elementos de la agenda se crean durante la reunión mientras el facilitador trabaja para superar todos los elementos en el tiempo asignado. Las reuniones tácticas siguen el proceso descrito en la sección 4.2 de la Constitución de la Holocracia v4.1 y que se puede encontrar fácilmente en los anexos del presente trabajo.

#### **w) *Tensión***

La sensación de una persona de que existe una brecha entre la realidad actual y un futuro potencial. El círculo procesa las tensiones de los miembros durante sus reuniones de gobierno y tácticas. Este enfoque garantiza que la gobernanza y los cambios operacionales son impulsados por la experiencia real en lugar de la teoría.

#### *2.2.5.3.3 Ventajas y Desventajas de la Holocracia*

El tipo Holacrático de la estructura organizativa tiene varias ventajas importantes. Según su creador (Robertson, 2015), la Holocracia reduce la dependencia de los procesos burocráticos, lo que brinda a los empleados la oportunidad de centrarse en sus tareas y objetivos para contribuir a la organización. Además, la cultura se convierte en parte del proceso de trabajo que es creado y facilitado por los propios empleados, alentando el alto nivel de compromiso de los empleados y el sentimiento de propiedad sobre el bienestar de la organización. Según Robertson (2015; Russo, 2014), los niveles de compromiso de la fuerza laboral son más altos cuando todos los empleados son igualmente responsables y tienen más poder. Por lo tanto, al proporcionar a los empleados más autonomía, un propósito claro y una posibilidad avanzada de dominio, la Holocracia aumenta los factores motivacionales intrínsecos que se consideran los más altos en la jerarquía de necesidades (Maslow, 1998).

Además, la estructura de roles, debido a su flexibilidad, brinda a los empleados la oportunidad de liberar su potencial y trabajar en tareas únicas hacia el cumplimiento individual (Robertson, 2015). Los cambios de la estructura ocurren naturalmente, debido al desarrollo organizativo y la reflexión sobre los cambios del entorno, que aumentan la flexibilidad organizativa.

Sin embargo, el sistema Holacrático también tiene varias desventajas. Por ejemplo, de acuerdo con la Constitución de *Holacracy* (2010), el proceso de cambio al sistema de gobierno Holacrático toma aproximadamente 15 meses, lo que puede afectar la productividad de la empresa durante este período. Además, debido al hecho de que la Holocracia se basa en prácticas de autogestión, también requiere un cierto cambio de mentalidad, lo que significa que los empleados deben estar mentalmente preparados para ser autodeterminados y ser totalmente responsables de sus acciones. Además, la Holocracia fomenta el compromiso total de la fuerza laboral, por lo tanto, puede tener un efecto secundario en los procesos de integración de trabajo y vida.

Según varias revisiones de los medios y testimonios de compañías que tienen un sistema Holacrático, el proceso de toma de decisiones democrático y consensuado, que se fomenta en la estructura Holacrática, puede parecer demasiado caótico y confuso (Bernstein, 2016). Además, se ha indicado que la eliminación de equipos y círculos se puede hacer de forma simultánea, si no funcionaban con éxito, por lo tanto, pone en peligro la sensación de seguridad y previsibilidad para los empleados (Braudis, 2016).

#### 2.2.5.3.4 Jerarquía vs. Holocracia

El siguiente cuadro es extraído directamente de la tesis de postgrado "*Comparison of Organizational Structures - Case Zappos*" de Alexandra Eremina, ya que se consideró lo suficientemente claro y preciso para mostrar las principales diferencias existentes entre los tipos de organizaciones jerárquicas y las Holocráticas. Además, están identificadas acorde a once diferentes factores que sirven para describir una organización, y a su vez, combinadas en tres grupos: ambientales, estructurales e internos. Los mismos se organizan desde lo más externo de la empresa hacia lo más intrínseco, respectivamente.

FACTORES ORGANIZACIONALES	JERARQUÍA	HOLACRACIA
	Adaptación lenta a los cambios y que conlleva un reto para el futuro de la empresa.	Rápida adaptación a los cambios gracias al constante desarrollo de la estructura.
<b>Factores Ambientales</b>		...tiene un efecto positivo en las operaciones debido a la capacidad para aumentar la creatividad ejecutando tareas únicas y siendo propietarios de su rol a cumplir.
Tecnología e Innovación	...tiene un efecto negativo en las operaciones debido a su falla en la ejecución del trabajo de rutina y la deslealtad.	
Percepción del trabajo por parte de la generación millennial		
	Organizada de forma piramidal, los niveles más altos tienen el control de los niveles más bajos.	Organizado como círculos incrustados, cada rol y sub-círculo tienen su propia autoridad, pero todos son parte del super círculo de la organización.
<b>Factores Estructurales</b>		
La Forma de la Estructura	Percibido como "jefe": responsable de asignar, facilitar y controlar el trabajo de los empleados.	Percibido como "coach" o "entrenador": guiar y comunicar los roles pero no interferir.
Relación con el Superior		
Compromiso de los Empleados	Muy bajo, el trabajo es percibido como necesario para sobrevivir.	Muy alto, los empleados son percibidos como los que están cambiando e impulsando la organización hacia adelante.



Descripción del Trabajo y Responsabilidades	La descripción del trabajo es clara y rara vez tiene cambio. La responsabilidad de ejecutarlo se encuentra tanto en el empleado como en el superior.	La descripción del trabajo no existe, en cambio, cada empleado tiene un rol que está cumpliendo. La responsabilidad recae completamente en el ejecutor.
---	--	---

Limitación de la Autoridad	Los niveles inferiores tienen poca o ninguna autoridad de poder. El proceso de toma de decisiones va de arriba hacia abajo.	Los superiores delegan los derechos de autoridad a sus empleados. El proceso de toma de decisiones se realiza mediante reuniones de gobierno de los equipos y sub-círculos.
----------------------------	---	---

Cultura y Comunicación Interna	La cultura es facilitada formalmente por los superiores y desarrollada por los departamentos. La comunicación vertical se desarrolla pobremente.	La cultura es parte del proceso de trabajo: su desarrollo se realiza con la contribución de todos. El proceso de comunicación es plano y organizado.
--------------------------------	--	--

Motivación	Los empleados están motivados principalmente por los bonos salariales y el crecimiento jerárquico de la carrera.	La autorrealización es un elemento clave. Cada empleado hace lo que puede hacer mejor.
------------	--	--

**Factores Internos**

Balance entre Vida y Trabajo	Facilitado por proporcionar vacaciones, permisos por maternidad, etc.	Principio de integración entre la vida y el trabajo.
------------------------------	---	--

Adaptación al Cambio Interno	Hecho por entrenamientos de arriba hacia abajo. Por lo general, rápido y fácil de seguir adelante.	Hechos por las reuniones de gobierno. Puede ser largo y confuso. Podría requerir un cambio significativo de las actividades operativas.
------------------------------	--	---

A continuación, y con el fin de complementar, se muestra gráficamente la estructura organizacional de una jerarquía tradicional y el modelo que propone la estructura recientemente expuesta.

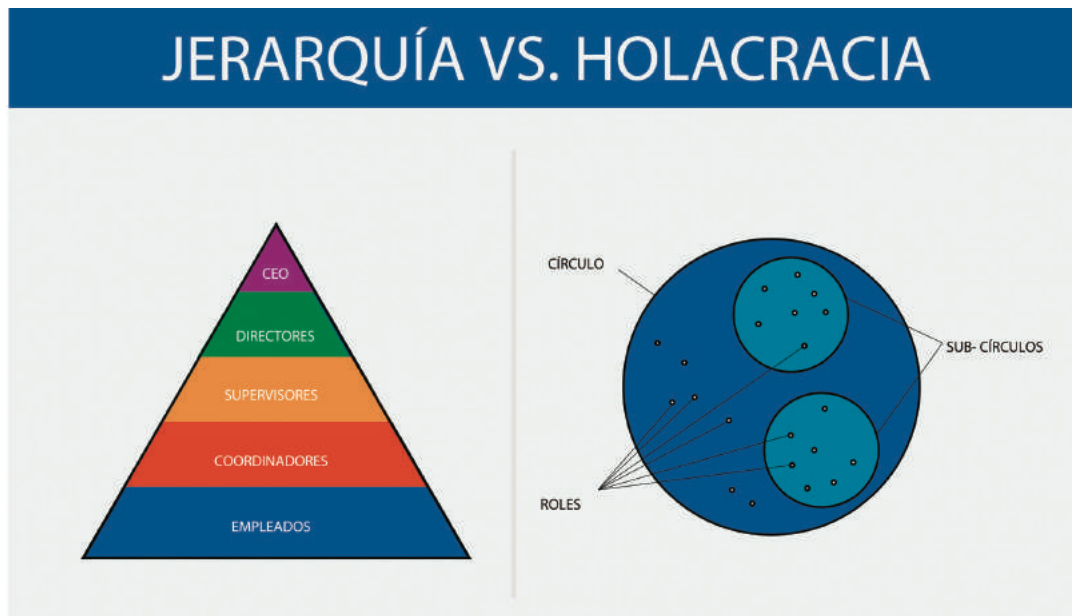


Figura Nº 1: Comparación de la Estructura Organizacional entre Jerarquía y Holocracia.

En definitiva, la Holocracia requiere tiempo, prueba y error, pero se espera que el sistema lleve a sus empleados a actuar como empresarios, que se activen los flujos más rápidos de ideas y que fomenten la colaboración y la innovación. No todos los jefes son malos ni la autogestión es la única vía para motivar a los empleados. En ocasiones, el problema no es la existencia de los jefes, sino que los jefes no sean buenos líderes. Sin embargo, dar a los empleados la capacidad para tomar decisiones es fundamental para que estén motivados, por lo que flexibilizar las estructuras jerárquicas es una buena idea; que no existan jefes no significa que no existan responsabilidades, sino que todos son responsables.

### 2.2.5.3.5 Casos de Estudio

#### a) Zappos

Con más de 1500 empleados y miles de millones de dólares en ingresos anuales, el minorista en línea, Zappos, es la compañía más grande que ha adoptado la Holocracia hasta la fecha. El CEO de Zappos, Tony Hsieh, anunció el lanzamiento a fines de 2013, y un año después, aproximadamente el 80% de la compañía se había reestructurado en círculos.

Hsieh descubrió la Holocracia mientras intentaba encontrar una manera de escalar su empresa sin aumentar la burocracia. “La investigación muestra que cada vez que se duplica el tamaño de una ciudad, la innovación o la productividad por residente aumenta en un 15 por ciento. Pero cuando las empresas crecen, la innovación o la productividad por empleado generalmente disminuye, “explicó Hsieh. “Así que estamos tratando de averiguar cómo estructurar Zappos más como una ciudad, y menos como una corporación burocrática. En una ciudad, las personas y las empresas se auto-organizan. Estamos tratando de hacer lo mismo cambiando de una estructura jerárquica normal a una Holocrática, que permita a los empleados actuar más como empresarios y auto-dirigir su trabajo en lugar de informar a un gerente que les dice qué hacer “.

Una vez instalado el modelo en su sistema operativo, la revista digital de negocios Quartz informó que Hsieh está "reestructurando a la compañía para que trabaje de acuerdo con los principios de un mercado abierto, con oferta y demanda en tiempo real, que con una jerarquía tradicional que se detiene en los sistemas internos”.

Hsieh presenta un caso de negocio persuasivo para su experimento: "Especialmente en el mundo de hoy, donde todo está cambiando mucho más rápido que hace 10 años, creo que la flexibilidad y la adaptabilidad es lo que realmente va a ser la ventaja competitiva y la Holocracia permite una flexibilidad y adaptabilidad más rápidas “.

## ***b) Valve***

Valve, la exitosa empresa de videojuegos, creadora de Counter Strike y propietaria de la plataforma de distribución Steam es, desde el año de su fundación (1996) una empresa autogestionada.

Al entrar en la empresa, cada empleado recibe un manual (adjunto en los anexos de este trabajo) que desarrolla y explica detalladamente cuáles son los próximos pasos y la forma de trabajar de la compañía. Los empleados rotan en distintos proyectos hasta decidir en qué proyecto quieren trabajar y ellos mismos van organizándose en equipos. Cuando finalizan dicho trabajo, se dispersan y vuelven a formar nuevos grupos diferentes al anterior en función de sus intereses. De hecho, la oficina prácticamente funciona sobre ruedas, todos los muebles se pueden mover fácilmente para organizar los espacios de trabajo. Además, el departamento de Recursos Humanos es abierto y es entre todos que deciden a quién contratan y a quién no.

## ***c) Findasense***

La primera multinacional de habla hispana en implementar la Holocracia, corresponde a Findasense, una compañía especializada en crear experiencias para los consumidores y cuyas sedes están repartidas entre España y Latinoamérica.

El cambio surgió en el momento que pasaron de ser 20 personas en España a 100 repartidos en 6 países y de las ganas de los fundadores, Tomy Lorsch y Rafael Fernández Tamanes, en permanecer en la empresa contribuyendo en lo que realmente saben hacer. Por lo que hicieron frente al crecimiento de la compañía y apostaron por una cultura organizacional diferente, en vez de colocar un CEO solitario que decida por la misma.

Lorsch ve su decisión como “el principio de una gran transformación de la empresa, no solo por la Holocracia, sino por convertir la empresa en una fuerza de cambio positivo por medio de la autogestión. Queremos competir no por ser la mejor empresa del mundo, sino la mejor empresa para el mundo. Por ahora, solo queremos permitir que nuestros empleados sean felices”.

#### **d) *The David Allen Company***

The David Allen Company (DAC), conocido por su revolucionario método “*Getting Things Done*”, es una empresa global de consultoría y capacitación con sede en California, ampliamente considerada como la autoridad líder en los campos de la productividad organizacional y personal. En 2011, DAC decidió adoptar la Holocracia.

El fundador David Allen vio el potencial de esta estructura para lograr a nivel de empresa el tipo de productividad y eficiencia que su sistema GTD logró a nivel individual. “Yo sabía que esto era una frontera que valía la pena explorar”, dijo Allen. Los dos sistemas tienen muchas características compartidas y, de hecho, la Holocracia incorpora parte del lenguaje GTD en sus procesos operativos.

Poco después de adoptar el modelo, DAC incorporó a un nuevo CEO, Mike Williams, quien describe cómo DAC utilizó la Holocracia para reestructurar a toda la compañía mucho más rápido de lo que hubiera sido posible en una organización convencional: “Cambiamos la estructura, pero no la meta. Cuando implementamos la nueva estructura, muchas personas cambiaron círculos y roles, y algunas de las personas a su alrededor también cambiaron, pero el ritmo siguió siendo el mismo. Hicimos la reorganización durante dos semanas con la colaboración de todo el equipo”.

#### **e) *Vincit***

En Europa también hay empresas siguiendo esta filosofía, en 2016, Great Place to Work Institute eligió a la compañía finlandesa Vincit, dedicada al desarrollo de softwares, como el mejor lugar para trabajar en dicho continentes. Desde su creación, los jefes no existen, “cuando más libre se vea un trabajador, más responsable se siente y por tanto mejor trabaja” afirma, Mikko Kuitunen, su CEO.

Actualmente, son más de 150 empresas a nivel mundial que han adoptado el modelo Holacrático. Otras empresas que forman parte de este cambio son la cadena británica de supermercados John Lewis, la firma de softwares de colaboración GitHub, la empresa de servicios de salud DaVita, entre otras.

## **2.3 La Motivación**

Para comprender la conducta humana es necesario un mínimo conocimiento de la motivación, pero definir este concepto es complicado, ya que es utilizado en diferentes contextos y sentidos. De manera general, podemos decir que el motivo es todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una determinada tendencia, a un determinado comportamiento. (Kast y Rosenzweig 1970, p. 245)

### **2.3.1 Motivación Intrínseca y Extrínseca**

El rendimiento basado en la compensación siempre ha sido utilizado para aumentar el esfuerzo y la productividad de los empleados y es que parece lógico que a medida que una compensación es más valiosa, mejor será el desempeño por obtener dicha recompensa. Sin embargo, en las últimas décadas estudios han indicado que bajo ciertas circunstancias, incentivos financieros pueden, en realidad, reducir el rendimiento.

Uno de los pioneros en este tema es Sam Glucksberg y su investigación “La influencia de la fuerza del impulso en la fijación funcional y el reconocimiento perceptivo” (1962). Glucksberg condujo un experimento donde se les pedía a los participantes resolver un problema de perspicacia y descubrió que los participantes que eran incentivados mediante una compensación tuvieron un desempeño más pobre que el de los participantes a los que no se le ofreció incentivo alguno.

A comienzos de la década de los 70's, Edward Deci, descubrió que el uso de recompensas tangibles, especialmente los incentivos financieros, pueden generar efectos negativos en la motivación intrínseca (Deci, 1971). Este y estudios posteriores (Amabile, 1985), (Ariely, Gneezy, Loewenstein, & Mazar, 2009) y (Deci, Koestner & Ryan, 1999) indican que la relación entre incentivos financieros y rendimiento es más compleja de lo que se asumió originalmente. Los tipos de tareas donde los incentivos financieros parecen tener un efecto negativo son las tareas que requieren de perspicacia para la resolución de un problema.

La Motivación Intrínseca se define como el interés y el disfrute en una actividad por sí misma. Las sensaciones de dominio, eficacia y autonomía son inherentes al interés intrínseco en la tarea. El constructo de motivación intrínseca describe la tendencia a la maestría, el interés espontáneo y la exploración que es esencial al desarrollo cognitivo y social, y representa la principal fuente de gozo y vitalidad a lo largo de la vida (Ryan y Deci, 2000). Mientras que la Motivación Extrínseca incluye el reconocimiento y el apoyo de fuentes externas, como incentivos financieros, apreciación, admiración, promoción, entre otros. Esto quiere decir que la persona estará motivada por factores externos. Tal motivación hace que las personas trabajen por obtener recompensas tangibles (Vallerand et al., 1992).

### **2.3.1.1 The Candle Problem**

Este acertijo, conocido como “the Cande Problem” y en español, “el problema de la vela”, fue diseñado por el psicólogo de la escuela Gestalt, Karl Duncker, y publicado en 1945. Se lleva a cabo dividiendo primero a los participantes en dos grupos que difieren en algunas características preexistentes, como el tiempo que vivió en el extranjero ((Maddux y Galinsky, 2009), la edad (German & Defeyter, 2000), o el Nivel de incentivo financiero (Glucksberg, 1962).

Luego se le presenta al participante una vela, una caja que contiene tachuelas y una caja de fósforos, y se le pide que fije la vela a la pared usando solo los objetos presentados para que la vela pueda quemarse correctamente y que no caiga cera sobre la mesa ni en el suelo; por supuesto, los participantes tienen un límite de tiempo para resolver el problema. La forma correcta de resolver este problema es poder percibir que la caja que contiene las tachuelas o la caja de cerillas también pueden actuar como un contenedor o plataforma para la vela.

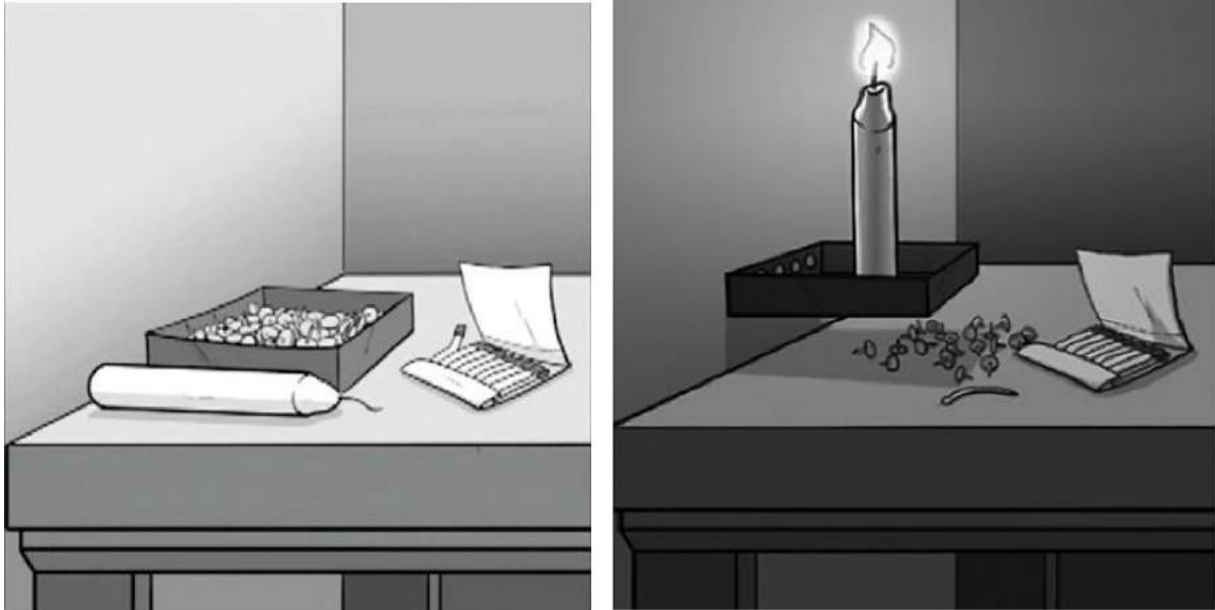


Figura Nº 3: Representación Gráfica del "Candle Problem" Original.

### **2.3.1.2 Versión de Glucksberg del "Candle Problem"**

La versión de Sam Glucksberg del "Problema de la vela" en 1962 es la más conocida, en el experimento, 128 participantes (hombres, seleccionados al azar del curso introductorio de psicología en la Universidad de Nueva York) se dividieron en dos grupos. Los dos grupos de 64 participantes cada uno realizaron una variación diferente del "problema de la vela". En el primero, la versión "tachuelas fuera de la caja", se colocan las tachera en la mesa, dejando la caja vacía. La segunda, "tachuelas dentro de la casa", se dejan las tachuelas dentro de la caja.

Los participantes en ambos grupos fueron asignados a una condición de no recompensa (grupo sin incentivo), o una condición de recompensa (grupo con incentivos) en la que podrían recibir \$ 5 por estar entre los 25% de solucionadores más rápidos, o \$ 20 por ser el más rápido de todos.



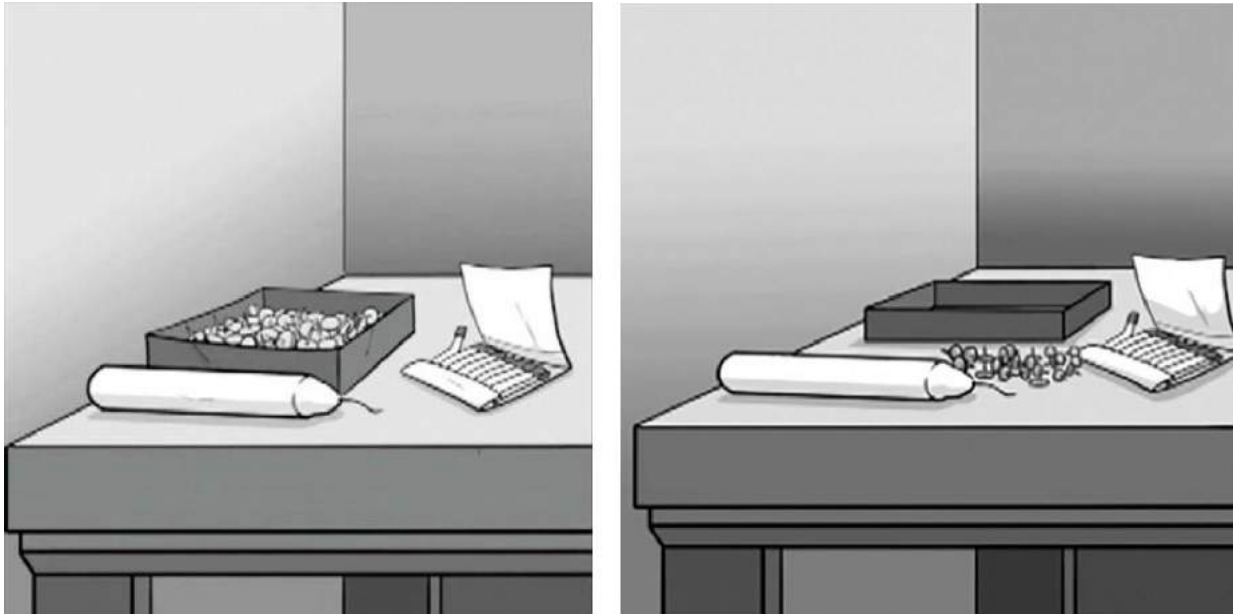


Figura N° 3: Representación Gráfica del "Candle Problem" de Glucksberg.

En la versión de "tachuelas fuera de la caja", los resultados fueron los esperados; el grupo con el incentivo financiero se desempeñó mejor, tanto en un menor número de fallas como en un menor tiempo de solución. La sorpresa vino en la versión de "tachuelas dentro de la caja", esta vez el grupo incentivado tuvo un peor desempeño y concedió

	Tachuelas fuera de la caja		Tachuelas dentro de la caja	
	Con incentivo	Sin incentivo	Con incentivo	Sin incentivo
<b>Media</b>	3.67 (4.52)	4.99 (5.42)	11.08 (4.84)	7.41 (5.63)
<b>Número de fracasos</b>	2	6	16	10
<b>N</b>	32	32	32	32

*El tiempo es medido en minutos*

Figura N° 4: Resultados de Media de Tiempo de Solución del "Candle Problem" de Glucksberg. (Desviación estándar entre paréntesis), Glucksberg (1962).

Glucksberg informó una diferencia estadísticamente significativa entre el grupo incentivado y el grupo no incentivado en la versión de “tachas fuera de la caja” y señala como motivo de que no se encuentre una diferencia significativa en la versión de “tachuelas fuera de la caja” al hecho de que la solución podría haber sido demasiado obvia. Con estos resultados se puede interpretar que la existencia de incentivos financieros (motivación extrínseca) pueden inhibir el desempeño en problemas clasificados como problemas que necesitan de intuición para su resolución.

### **2.3.1.3 Motivación Intrínseca Laboral**

Recientemente, en las organizaciones laborales se le está otorgando mayor importancia a la Motivación Intrínseca Laboral, en razón de los cambios que se han suscitado en la sociedad y en la forma de administrar los negocios (Thomas, 2000). En la mayoría de las organizaciones se espera que el trabajador muestre una mayor iniciativa y compromiso con el trabajo para ayudar al éxito organizacional en un medio cada vez más competitivo. Además, se asume que los incentivos extrínsecos (p.ej., dinero, promoción, etcétera) no son suficientes para lograr dicho grado de compromiso de una población de empleados que tiene un mejor nivel educativo y mayor libertad para decidir por sí mismos como consecuencia de la reducción de los niveles de supervisión, y por el uso de la informática en las organizaciones.

Daniel H. Pink, autor del libro *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*, afirma que los tiempos en los que la motivación se consigue con dinero han quedado atrás. Las recompensas económicas solo sirven para motivar la resolución de tareas sencillas, con un claro objetivo que cumplir y que solo requieren habilidades mecánicas.

Las tareas a la que la mayoría de las personas se enfrentan hoy en día, requieren habilidades conceptuales, creativas e intuitivas que, como se vio previamente, pueden verse afectada ante incentivos financieros. Por esta razón, Pink dice que, en el siglo XXI, la motivación se consigue a través de la Motivación Intrínseca, aquella que lleva a las personas a realizar una actividad por el hecho de que le importan, le gustan, le generan interés y porque son parte de algo trascendental (TED, 2009).

Dicho autor, determina que esto se logra activando los motivadores intrínsecos: autonomía, dominio y propósito. Autonomía como «el impulso de dirigir nuestras vidas»; dominio entendido como «el deseo de mejorar en lo que consideramos importante»; y propósito como «el sentimiento de que lo que hacemos está al servicio de algo superior a nosotros mismos». Solo así, y no reduciendo o incrementando el salario, se consigue aumentar la productividad y el compromiso de los empleados.

### **2.3.2 Teorías sobre la Motivación**

La Motivación, como se mencionó anteriormente, es un concepto complejo y se ha tratado de explicar a través de varias teorías. Estas, a su vez, han llegado a ser una herramienta para ayudar a las organizaciones a comprender mejor los factores que influyen en los motivos de sus trabajadores. Sin embargo, Lussier y Achua (2005), mencionan que no hay una de teoría de Motivación que sea totalmente aceptada.

Actualmente existen varias teorías sobre la Motivación, algunas utilizadas con más frecuencia que otras. Así mismo, algunas cuentan con bastante evidencia práctica, mientras que otras sólo se dan por especulación teórica. Aunque vale la pena conocer los diferentes grupos de variables asociados a la Motivación, solo nos enfocaremos en los dos más relevantes para este proyecto.

#### ***2.3.2.1 Teoría de la autodeterminación (TAD)***

La Teoría de la Autodeterminación (Deci y Ryan, 1985) constituye un modelo explicativo de la motivación humana que ha sido aplicado a diversos ámbitos. Dicha teoría determina en qué medida las personas se involucran o no libremente en la realización de sus actividades, teniendo en cuenta una serie de mecanismos psicológicos reguladores de la conducta, y buscando en la medida de lo posible una mayor orientación hacia la motivación autodeterminada. Los estudios muestran, como se expuso anteriormente, que dicha motivación autodeterminada está altamente relacionada con la motivación intrínseca, mientras que la motivación extrínseca y sus

mecanismos reguladores favorecen conductas no autodeterminadas e incluso caracterizadas por la falta de motivación.

Esta teoría establece que los seres humanos tienen tres necesidades psicológicas profundas: de autonomía, de competencia y de pertenencia. Desde esta perspectiva, el desarrollo pleno de todo individuo pasa por la atención a estas tres necesidades. Son innatas (Deci y Ryan, 2000) y “constituyen los nutrimentos requeridos para la proactividad, el desarrollo óptimo y la salud psíquica de todo el mundo. Inherentes a la naturaleza humana, operan con independencia del sexo, la cultura y el tiempo” (Deci y Vansteenkiste, 2004, p. 25).

La necesidad de autonomía apunta a la experiencia de orientar y de controlar uno mismo las propias acciones o de ser “agente causal, de experimentar volición y de actuar conforme a un sentido integrado de sí mismo” (Deci y Vansteenkiste, 2004, p. 25). La necesidad de competencia concierne al deseo de tener control o dominio efectivo sobre el entorno y de funcionar eficazmente dentro de este, implica enfrentar y superar desafíos. Por último, la necesidad de pertenencia concierne la “propensión universal de interactuar con, de estar conectado con y de sentir afecto hacia otras personas” (Deci y Vansteenkiste, 2004, p. 25).

Estas necesidades se satisfacen plenamente en la realización de acciones motivadas intrínsecamente y son consecuencia de tres metas: relaciones significativas, crecimiento personal y contribuciones a la comunidad. La satisfacción de dichas necesidades fundamentales mediante el logro de estas metas conduce a la integridad y a la autorrealización de los individuos (Deci y Ryan, 2000; Deci y Vansteenkiste, 2004).

### ***2.3.2.2 Jerarquía de Necesidades de Maslow***

Abraham Maslow, psicólogo Estadounidense, desarrolló , en 1943, su “Teoría de la Motivación Humana” y la cual se ha convertido en una de las principales teorías en el campo de la motivación la gestión empresarial y el comportamiento organizacional (Reid, 2008) y cuyo ícono más representativo es La Pirámide de Maslow.

La “*Teoría de la Motivación Humana*”, propone una jerarquía de necesidades y factores que motivan a las personas; esta jerarquía se modela identificando cinco categorías de necesidades y se construye considerando un orden jerárquico ascendente de acuerdo a su importancia para la supervivencia y la capacidad de motivación. De acuerdo a este modelo, a medida que el hombre satisface sus necesidades surgen otras que cambian o modifican el comportamiento del mismo; considerando que solo cuando una necesidad está “razonablemente” satisfecha, se disparará una nueva necesidad (Colvin y Rutland 2008).

Las cinco categorías de necesidades son: fisiológicas, de seguridad, de amor y pertenencia, de estima y de autorrealización; siendo las necesidades fisiológicas las de más bajo nivel. La caracterización de la jerarquía de necesidades propuesta por Maslow es la siguiente (resumido de Simons, Irwin y Drinnien 1987; Boeree 2006; Feist y Feist 2006):

- a. *Necesidades fisiológicas*: son de origen biológico y están orientadas hacia la supervivencia del hombre; se consideran las necesidades básicas e incluyen cosas como: necesidad de respirar, de beber agua, de dormir, de comer, de sexo, de refugio.
- b. *Necesidades de seguridad*: cuando las necesidades fisiológicas están en su gran parte satisfechas, surge un segundo escalón de necesidades orientadas hacia la seguridad personal, el orden, la estabilidad y la protección. Dentro de estas necesidades se encuentran cosas como: seguridad física, de empleo, de ingresos y recursos, familiar, de salud y contra el crimen de la propiedad personal.
- c. *Necesidades de amor, afecto y pertenencia*: cuando las necesidades de seguridad y de bienestar fisiológico están medianamente satisfechas, la siguiente clase de necesidades contiene el amor, el afecto y la pertenencia o afiliación a un cierto grupo social y están orientadas, a superar los sentimientos de soledad y alienación. En la vida diaria, estas necesidades se presentan continuamente cuando el ser humano muestra deseos de casarse, de tener

una familia, de ser parte de una comunidad, ser miembro de una iglesia o simplemente asistir a un club social.

- d. *Necesidades de estima*: cuando las tres primeras clases de necesidades están medianamente satisfechas, surgen las llamadas necesidades de estima orientadas hacia la autoestima, el reconocimiento hacia la persona, el logro particular y el respeto hacia los demás; al satisfacer estas necesidades, las personas se sienten seguras de sí misma y valiosas dentro de una sociedad; cuando estas necesidades no son satisfechas, las personas se sienten inferiores y sin valor. En este particular, Maslow señaló dos necesidades de estima: una inferior que incluye el respeto de los demás, la necesidad de estatus, fama, gloria, reconocimiento, atención, reputación, y dignidad; y otra superior, que determina la necesidad de respeto de sí mismo, incluyendo sentimientos como confianza, competencia, logro, maestría, independencia y libertad.
  
- e. *Necesidades de autorrealización*: son las más elevadas y se hallan en la cima de la jerarquía; Maslow describe la autorrealización como la necesidad de una persona para ser y hacer lo que la persona "nació para hacer", es decir, es el cumplimiento del potencial personal a través de una actividad específica; de esta forma una persona que está inspirada para la música debe hacer música, un artista debe pintar, y un poeta debe escribir.

La siguiente figura muestra la jerarquía de necesidad propuesta por Maslow y representada en forma de pirámide:

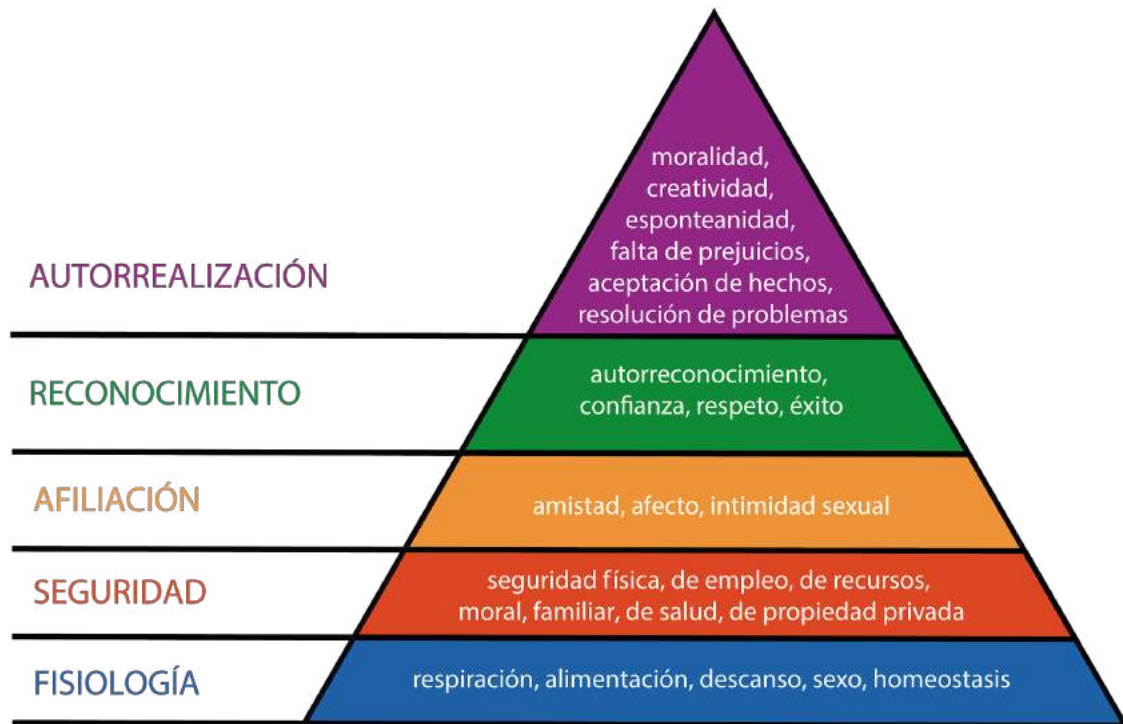


Figura Nº 5: Pirámide de Maslow.

### III PARTE: DESARROLLO DE LA CULTURA CORPORATIVA Y FILOSOFÍA DE GESTIÓN

*“Una marca es una entidad viviente, y se enriquece de manera acumulativa a lo largo del tiempo, el producto de miles de pequeños gestos” -Michael Eisner.*

Una marca se puede definir como la manifestación externa del ADN de una empresa, la cultura es el lugar donde nace la marca.

La Cultura Corporativa junto a la marca muestran la autenticidad de empresa, ayudan a los miembros del equipo a crear un sentido de pertenencia, al cumplimiento de objetivos y al desarrollo tanto personal como profesional. De forma que determinará la manera en que el trabajador trate con los clientes. Un equipo integral es un recurso indispensable para crear una gran identidad de marca, son considerados el activo más importante para un negocio; están en condiciones de tomar cientos de decisiones por su cuenta. Todo en la cultura corporativa se dirige hacia el equipo para garantizar que tengan un entorno de trabajo productivo y divertido. Los miembros de un equipo satisfecho son el resultado directo de una cultura sólida y son un determinante importante del éxito de la empresa. Al momento de la creación de esta gran Cultura, se garantiza que el equipo esté motivado y en condiciones de cumplir con los objetivos de los clientes y de esta manera desarrollar conciencia para la creación de una comunidad que represente una imagen de la empresa a través de valores.

La diferenciación del mercado para generar preferencia, la relevancia de comprender para satisfacer las necesidades tanto de cliente como del equipo, la coherencia y la estima son claves para una identidad corporativa exitosa.

La cultura organizacional generalmente refleja los valores del fundador y la misión de la empresa (Hunger et al., 2007).

Un equipo comprometido y motivado compartirá con orgullo la visión y la misión de la empresa. Por ende, Se decidió alejarse del concepto tradicional para aproximarse a una tendencia innovadora y apropiada que se apodere con el perfil preciso de los integrantes del equipo de la ALT la nueva Agencia de Marketing Digital. Ese es el



motivo por el cual, se establecieron nuevos parámetros en la Filosofía de Gestión, donde fueron reemplazados los conceptos de misión, visión y valores para así, darle un aire acorde a la personalidad de la marca.

### **3.1 Misión**

Según Thompson y Strickland (2001), la misión de la empresa describe lo que una compañía trata de hacer en la actualidad por sus clientes.

El profesor Rafael Muñiz González (2016), define la misión como: “la razón de ser de una empresa, está condiciona las actividades de la empresa tanto en el presente como en el futuro, proporciona unidad, sentido de dirección y es una guía a seguir al momento de la toma de decisiones estratégicas dentro de la empresa.”

Nuestra misión transmite lo que “ALT-Agency” espera lograr y la imagen que pretende mostrar al público. Tiene como objetivo, crear una dirección central con un propósito contundente y específico. Busca darle, un propósito a las personas que complementan el equipo. Adecuándose, de manera efectiva a inspirar y alentar al personal a pensar e ir más allá de sus roles asignados. Debe ser una representación de la identidad de la marca. A su vez busca reflejar el desempeño de la empresa dentro de la sociedad, por lo que las características y formas de desempeño vienen dadas por las metas que se establecieron desde su creación.

Para poder entender plenamente a qué nos referimos con la misión deben conocer cuales son nuestros valores. Estos se encontrarán más adelante en este mismo capítulo.

*La razón:*

*“Crear el entorno adecuado para una creatividad sin fronteras”.*

### 3.2 Visión

Según Jack Fleitman (2000), la visión de una empresa define el camino hacia donde va dirigida la empresa a largo plazo, esta sirve de guía a seguir para la toma de decisiones estratégicas de crecimiento y competitividad.

La visión de ALT es una declaración de los propósitos de la empresa. Está conformada por los objetivos que se desean cumplir a lo largo del camino, que mientras más clara sea para los integrantes del equipo esta se convertirá en una meta para lograr en conjunto dentro de la misma.

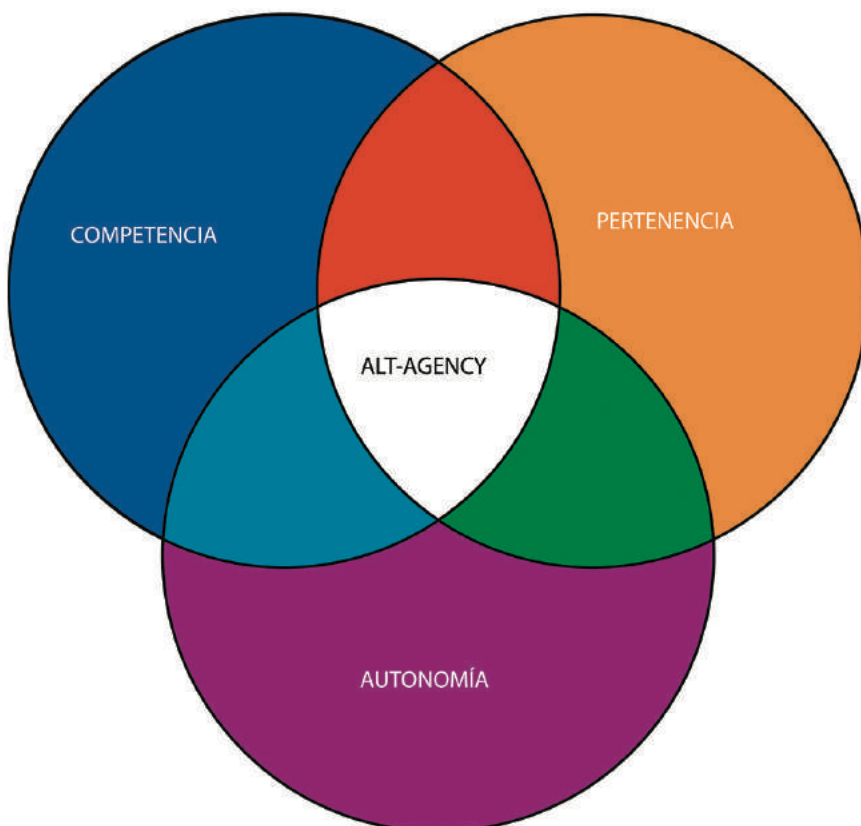
*El paradigma:*

*“Dejar de ser una alternativa para empezar a ser la norma”.*

### 3.3 Valores

Al establecer los valores fundamentales de la Agencia, se vuelve bastante fácil dar forma a la cultura para que se pueda reflexionar sobre esta misma. Los valores centrales elegidos concuerdan con la estrategia y la Cultura Corporativa. Es importante comprenderlos ya que le dan un significado a la marca. Estos expresan los rasgos de identidad que forman parte de los ejes de conducta establecidos por las fundadoras, de manera que se construya una base de evolución donde los miembros del equipo estén en concordancia con los propósitos de la compañía al momento de juzgar situaciones, personas y estrategias. Ya que, los valores son el centro de nuestra Cultura Organizacional, unos valores sólidos en los que se deben basar los proyectos y las acciones, sin importar el acontecimiento en vista de que son los criterios de actuación, actitudes y comportamientos de la empresa. A través de ellos se desprende el valor propio de nuestra Identidad Corporativa.

*Los pilares:*



*Figura N° 6: Valores de ALT Agency.*

### **3.4 Objetivos**

- a. Crear comunidades freelancers que trabajen como equipo y logren explotar su creatividad y aumenten su productividad.
- b. Fomentar el conocimiento y crecimiento personal de los miembros.
- c. Reconstruir la concepción del trabajo desde la obligación hacia la autorrealización.
- d. Afianzar la relación que existe entre los clientes y la agencia con el fin de cultivar la lealtad de los mismos para con la marca.

### 3.5 Estructura Organizacional

De manera general, existe un descontento a nivel de los empleados con las agencias de publicidad y marketing en Venezuela que se ve reflejado en el tiempo de permanencia de los mismos en sus puestos de trabajo y por ende, en la rotación de personal. A su vez, uno de los mayores factores que intervienen en este hecho, además de los salarios, es la Cultura Corporativa de las agencias, ya que la mayoría afirma que la agencia donde trabaja no se encarga de desarrollar una Cultura Corporativa agradable. Esto se aprecia claramente en los resultados obtenidos de la encuesta realizada y mostrados en el capítulo V.

Por esta razón, se vio como área de oportunidad construir una Cultura Organizacional tanto fuerte y vibrante como sostenible y funcional con el fin de ofrecer una marca que no solo complazca a sus clientes sino que también de a sus empleados un ambiente de trabajo que sea sinónimo de motivación.

Otros resultados que arrojó la encuesta, son referentes al mundo *freelance* y dónde podemos observar que la mayoría ha trabajado como *freelancer* a pesar de no utilizar ni confiar en plataformas con esos fines. Asimismo, consideran como mayor desventaja de esta forma de trabajo los errores por falta de estructura, respaldando así la idea de que una agencia que incorpore una comunidad de *freelancers* es una idea más que viable. Por último, el 94,6% de los encuestados respondió que sí les gustaría formar parte de una red de trabajo que se maneje de forma *freelance* pero sin dejar de formar parte de una comunidad.

Las dos ventajas más relevantes de trabajar como *freelance* son la independencia y el manejo propio del tiempo por lo que no se puede contar con un horario laboral y un espacio fijo de oficina y por lo que se necesita otra forma para mantener a los empleados motivados, comprometidos e identificados con la cultura y los valores de la agencia. Con este fin, se tomó la Teoría de la Autodeterminación (explicada a fondo en el capítulo II) como base para facilitar el proceso de la automotivación y no ser solo un trabajo en donde se espera al fin de semana.

Según este desarrollo teórico, los seres humanos tienen tres necesidades psicológicas profundas: de autonomía, de competencia y de pertenencia. La primera corresponde a la necesidad de controlar uno mismo sus propias acciones, implica elección, integración y libertad; la segunda, concierne al deseo de enfrentar y superar desafíos a la misma vez que funcionar eficazmente dentro del entorno donde se encuentre el individuo; por último, la pertenencia, apunta a la interacción, conexión y afecto dentro dicho entorno. Debido a la concordancia que existe entre el fin de superación que busca la agencia en sus empleados y los conceptos presentes en la teoría de la autodeterminación, se tomaron los mismos como valores de la agencia, como se pudo ver en este mismo capítulo.

Sin embargo, con lo que a la estructura organizacional respecta se tomó a la necesidad de autonomía como punto de partida, ya que es el factor clave para fomentar la motivación. También, se utilizó el modelo organizacional “Holocracia” (desarrollada en el capítulo II), ya que se adapta a las necesidades de la agencia y su dinámica laboral y a su vez, aumenta la agilidad, la eficiencia, la transparencia, la innovación y la rendición de cuentas dentro de la organización. Además, fomentar la autonomía dentro del modelo empresarial trae beneficios como el aumento de la productividad, el compromiso y la satisfacción del trabajo.

Por consecuencia, se pasará de utilizar un modelo jerárquico o piramidal a uno horizontal o también conocido como “sin jefes” o “P2P”. En dicho modelo cada miembro de la agencia toma un rol, que puede ser desde el de diseñador o programador web hasta el gerente de proyecto. Cada rol, engloba un grupo de derechos y deberes determinados y que son ejecutados por el miembro con bastante libertad y respetando los deberes y derechos de cualquier otro rol. Cada proyecto o cliente conlleva a la unión de distintos roles que formarán a su vez un círculo de trabajo con un objetivo en común. Vale la pena destacar que cada miembro o empleado forma parte de un círculo de trabajo mayor, es decir, el de la agencia y por ende, con un fin común, como lo es el cumplir los objetivos de la misma.

La estructura es dinámica, ya que los círculos o grupos de trabajo se crean con un objetivo y se deshacen con el cumplimiento de aquel objetivo. A su vez, un grupo de trabajo puede quedarse establecido por un tiempo indefinido correspondiendo al logro

de un objetivo a largo plazo o sectorizado por cliente. El rol imprescindible en cada grupo de trabajo corresponde al “gerente de proyecto” ya que es el enlace clave entre la agencia, sus empleados y los clientes. Es la pieza del equipo que cultiva los pilares de la Agencia, es decir, cultiva el trabajo en equipo, la iniciativa, el liderazgo y las ganas de superación de sus miembros.

Tomando en cuenta que se trata de una comunidad de *freelancers*, las reuniones entre círculos de trabajos no son obligatorias, sin embargo, dependerá si el objetivo a cumplir lo amerita o no. En otras palabras, cada círculo puede elegir la forma de cómo alcanzar sus objetivos. La comunicación juega un papel más que relevante, ya que a mayor comunicación interna, es menos necesaria la presencialidad en el puesto de trabajo; gracias a las nuevas tecnologías la comunicación dentro de un grupo de trabajo no está sujeta a límites físicos ni temporales como se ha demostrado en distintos estudios. Por otra parte, la autoridad está distribuida, no depositada a un sólo rol, así que la comunicación entre los mismos miembros es tanto necesaria como inevitable.

Al momento de contratar a los miembros de la agencia, se evaluarán además del currículum y/o portafolio, otros aspectos como el desenvolvimiento de los participantes en cuanto a resolución de problemas y trabajo de equipo, por lo que se realizarán jornadas de selección que contarán con diferentes dinámicas llevadas a cabo por el departamento de Recursos Humanos en su debido momento. Otra variante a considerar en los prospectos corresponde a la necesidad psicológica de superarse, estar en constante aprendizaje y no tener miedo de la toma de decisiones, ya que a este tipo de personas se les hace más fácil adaptarse al esquema de trabajo horizontal propuesto.

A pesar de brindar mucha autonomía, se busca que los miembros no solo se consideren *freelancers* sino que se sientan parte de una empresa y de un proyecto mayor a ellos mismos, por lo que se busca establecer un calendario de actividades que contemplen la integración de los miembros, fomenten el liderazgo y el trabajo en equipo y apoyen a cada rol en lo último en tendencias y tecnologías en su área.

Para la ejecución de estas actividades se recomienda implementar una “oficina” estilo *coworking*, que también esté a la disposición tanto para las reuniones de los círculos de trabajo como para todos los miembros de la agencia que necesiten un espacio para trabajar y cumplir sus objetivos. También, desarrollar una app para los miembros de la Agencia podría ayudar a fomentar el sentido de pertenencia que se quiere lograr, ya que facilita la comunicación y la planificación de los círculos de trabajo y de la agencia con sus empleados.

### 3.5.1 Organigrama

Como se mencionó anteriormente, el organigrama a implementar corresponde a una estructura horizontal conformada por roles que se integrarán entre sí con el fin de cumplir un determinado objetivo.

El organigrama propuesto corresponde a la siguiente ilustración:

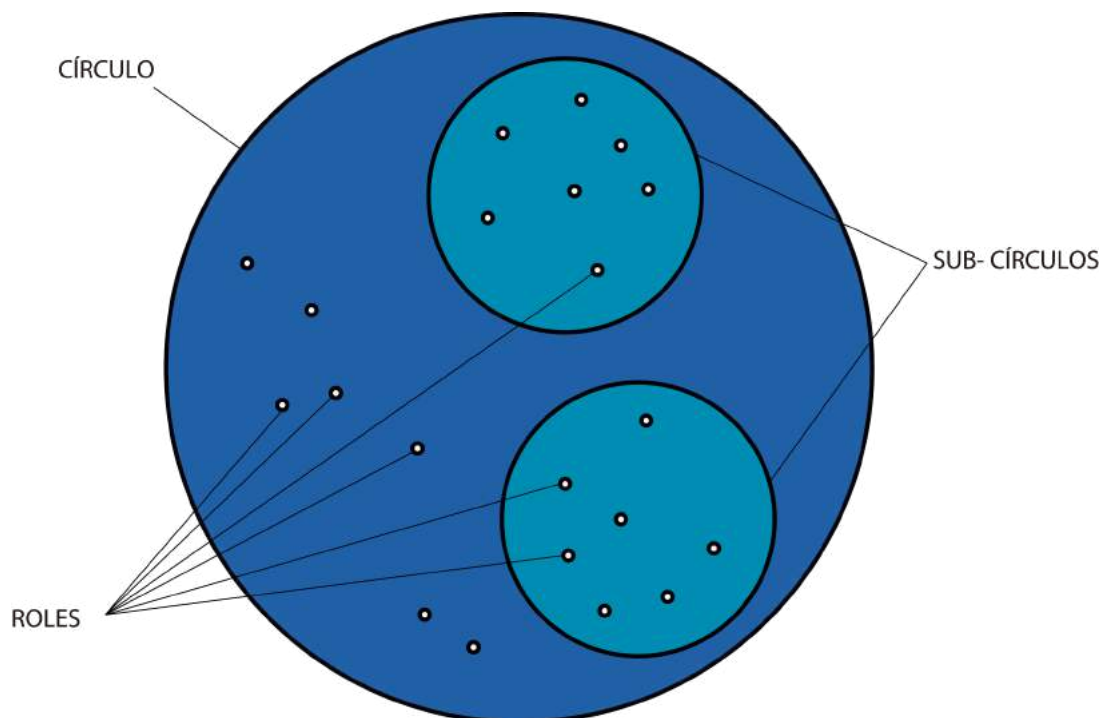


Figura N° 7: Organigrama de ALT Agency.



Descripción del equipo de trabajo según sus roles:

---

ROL	OBJETIVO	RESPONSABILIDADES
<b>Creativo</b>	Desarrolla campañas, conceptos, ideas e <i>insights innovadores</i> que concuerden con la personalidad de la marca del cliente	Diseño de planes estratégicos creativos para la presentación de campañas a los clientes. El creativo estará encargado de elaborar tácticas de ventas que creen fidelidad entre los clientes y la agencia.
<b>Community Manager</b>	Representante del cliente en las RRSS. Se encarga de las publicaciones e interacciones de cada red.	Mantener activas las cuentas del cliente siguiendo el plan establecidos. Debe encargarse de las publicaciones, responder comentarios y manejar cualquier crisis que se presente. Monitorear la comunicación de los usuarios de las RRSS en las cuentas del cliente. Ejecutar las estrategias de <i>ads</i> en las distintas plataformas. Estar familiarizado con los objetivos, filosofía y misión del cliente.
<b>Content Marketing Manager</b>	Investiga, ejecuta y evalúa las estrategias de contenido digitales.	Coordinar todas las áreas del marketing digital: diseño, copy, SEO/SEM, ventas etc. Debe estar pendiente de las nuevas tendencias de búsqueda, intereses de los usuarios y herramientas para desempeñar su trabajo.

---

<b>Digital Marketing Strategist</b>	Establece las estrategias de marketing y realiza el plan de las mismas.	Coordinar y buscar distintos canales de difusión para la marca y desarrollar la estrategia para cada una. Mantener un lazo entre marketing tradicional y digital. Crear los presupuestos para las estrategias enfocados en el ROI. Analizar mensualmente los resultados de cada plan estratégico.
<b>Diseñador Gráfico</b>	Crear piezas gráficas innovadoras adaptadas a los objetivos y necesidades del cliente y que logren comunicar el mensaje adecuado.	Diseñar los artes para los diferentes tipos de publicaciones al igual que alguna otra necesidad del cliente en esta área. Crear el <i>branding</i> de nuevas marcas y refrescamientos.
<b>Gerente de Proyectos</b>	Es la unión entre la agencia y el cliente y por lo tanto, la imagen de la misma. También se encarga del cumplimiento de los objetivos dentro del círculo de trabajo.	Mantener la comunicación con los clientes. Sirve de intermediario entre la agencia y los clientes para responder a todas sus solicitudes. Debe asistir a reuniones con los clientes y hacer seguimiento de los objetivos que se estén buscando cumplir. Pone en práctica sus conocimientos de gerencia y liderazgo para el manejo de su círculo de trabajo.
<b>SEO/SEM Strategist</b>	Crear estrategias de SEO/SEM y analizar los resultados de la misma.	Ofrecer insights sobre el comportamiento de los usuarios: sus tendencias y hábitos de búsqueda. Implementar campañas de publicidad pagada. Generar informes mensuales con el progreso de la estrategia ejecutada.

---

**Programador Web**

Brindar soluciones técnicas a las necesidades del cliente con respecto a su página web.

Crear y desarrollar páginas webs.  
Implementar nuevas funciones dentro de la página como un carrito de compra, un blog o un botón nuevo.  
También debe encargarse del mantenimiento de la misma y corregir los errores de SEO que puedan existir.

---

En estructuras como esta, el cambio es constante, ya que se busca exactitud y claridad en los objetivos y responsabilidades de cada rol al igual que su justificación. La idea es que una vez al mes, se lleven a cabo reuniones con el fin de revisar los roles y las políticas en cada círculo para resolver lo que, en la Holocracia, se llaman “tensiones” y que corresponden a los conflictos que puedan surgir dentro de un círculo. Una tensión es la sensación de malestar por algo que no funciona bien y toda persona dentro de la organización es valiosa por ser un sensor único de dichas molestias.

Cabe destacar que, como se dijo previamente, el gerente de proyectos es una pieza clave en cada círculo de trabajo. Por lo que se propone realizar preparaciones que los capaciten al desenvolvimiento de su rol en la forma más eficiente y productiva. El gerente de proyectos es el encargado de fomentar los valores de la agencia, por lo que debe aprender todos los recursos necesarios para lograrlo. Un ejemplo de esto podría ser aprender a dar un feedback efectivo ya que este es fundamental para el crecimiento personal y profesional de cualquier empleado, a la vez que mejora la comunicación entre el equipo y facilita el ejercicio de establecer objetivos.

Para el comienzo de la empresa, se crearán círculos de trabajo que se adapten a las necesidades de cada cliente; sin embargo, a medida que crezca la agencia, se implementaran grupos de trabajos determinados a otras labores imprescindibles como lo son la administración de la empresa, la gestión de los recursos humanos, el desarrollo e implementación del plan de mercadeo y la consolidación de la fuerza de ventas.

## 3.6 Personalidad

Al darle personalidad a la marca se le dio vida como si fuera una persona completa con valores, creencias y propósitos. Creando así, una imagen auténtica que ayuda a generar la confianza necesaria a la hora de comunicar con un mercado objetivo. Debido a que, esta juega un papel importante en la percepción de la marca. La mejor forma de darle una personalidad agradable a la empresa es ser completamente abierto y transparente. Creando una personalidad genuina se logra que los clientes confíen y crean en lo que ofrece ALT la Agencia de Marketing Digital.

### 3.6.1 Decálogo

Como herramienta para fortalecer la personalidad de la marca, se elaboró un decálogo con el objetivo de describir al miembro ideal de la Agencia.

*Un miembro de alt..*

- No se destruye, se transforma.
- No piensa *out of the box*, sino *out of the circle*.
- No usa negro. Gris *is the new black*.
- Tiene un *alter ego* que saca lo mejor de él.
- Reta las normas, irreverencia *first*.
- Es, simplemente, *#visionario*
- Está claro de cómo se bate el cobre por la pista.
- No se pela un *after-o*.
- Pasa la resaca con su *team*.
- Agota sus recursos antes de rendirse.

### **3.6.2 Tono de voz**

*“ALT Apuesta por una cultura organizacional diferente”*

La voz refleja la razón de ser de nuestra marca, se busca conectar con el equipo y crear empatía con el público, se habla de una manera simple e informal. Las palabras deben contener un verdadero significado proporcionando así, un contenido de valor que refleje la imagen de la marca. Todos los integrantes de ALT forman parte de la compañía y es de suma importancia que tanto sus valores, cultura, personalidad y identidad visual estén alineados con la finalidad de encontrar un tono de voz que interiorice directamente de forma emocional y atraiga la atención que se quiere obtener.

Para identificar el cómo se debe comunicar la marca, se listó una serie de características con las que ALT Agency se siente identificada y otras con las que no. En ese sentido, ALT es creativo, “pana”, *cool*, independiente y arriesgado; mientras que se aleja de ser tradicional, aburrido, serio, común y solitario.

## IV PARTE: DESARROLLO DE LA IDENTIDAD GRÁFICA

### 4.1 Nombre

Para el desarrollo del nombre de la Agencia, se listó las características principales de la misma con el fin de encontrar uno que la representara y que significara mucho más que tan solo las iniciales de sus fundadoras. Otro aspecto que se consideró, fue que el nombre fuera sugerente, es decir, diera a conocer de qué trata el negocio, además de ser corto, recordable y fácil de pronunciar. Se buscó generar un elemento diferenciador que permitiera distinguir a la marca de la competencia y reflejar la creatividad y la esencia de esta.

El nombre escogido, ALT-Agency, viene dado de la idea de no ser una agencia de Marketing Digital tradicional, sino en ir más allá y revolucionar la forma cómo se hacen las cosas. Se trata de “pensar fuera de la caja”, encontrar nuevas perspectivas y nunca conformarse. A su vez, es un nombre descriptivo, fácil de identificar y guarda atractivo tanto visual como lingüísticamente.

El término “*alt-*” (en inglés) es la abreviación para “*alternative*” (alternativo, en español) y funciona como prefijo para crear sustantivos o adjetivos. Se utiliza “*alt-*” para referirse a cosas que no son usuales o ejemplos típicos de su clase, por lo que es un nombre acertado al momento de transmitir los valores de la empresa y funcionar como carta de presentación. Así mismo, se creó el tagline “an alt-marketing agency” para reflejar la estructura organizacional y a la filosofía de gestión de la agencia.

En otro sentido, se recurrió al uso de un término en inglés ya que da una imagen más moderna y facilita la internacionalización; como la empresa aspira a tener clientes a nivel global, la universalidad de este idioma y su predominancia en la red, ayudará en gran medida a llegar a clientes en cualquier parte del mundo. De lo contrario, un nombre en español da la impresión de que el negocio se limita a un público hispanohablante, también, la falta de familiaridad con la lengua dificulta la identificación de los valores de la marca e incluso, el nombre puede tener un significado distinto del que se busca.

## 4.2 Logo

El logotipo es uno de los elementos más importante de la personalidad física de la marca. Su función es la de comunicar la Identidad Corporativa resumida en una imagen, y tiene el objetivo de posicionarse en la mente de nuestro público. El logotipo de ALT está conformado por la parte gráfica (esferas) y la parte tipográfica (nombre). Este hace referencia al ámbito de trabajo y la manera en que se desenvuelve la empresa con su objetivo principal que es reconstruir la concepción del trabajo desde la obligación hacia la autorrealización a través de una comunidad con una Cultura Corporativa poderosa.

Construcción del logo:



Logo con tagline:



### 4.3 Tipografías

La tipografía escogida es “Montserrat”. Esta tipografía se utiliza como la principal de la marca. Se debe emplear en todas las piezas de comunicación. A través de ella, se quiere transmitir un concepto minimalista y dinámico, reflejando que somos una empresa moderna y joven. Es ligera, y está compuesta entre altas y bajas, mayúsculas y minúsculas, refleja la modernidad de ALT. Es una tipografía Sans Serif, no tiene contrastes, ya que sus trazos son uniformes. Está ligada con la actualidad, y se caracteriza por ser más legible y de uso comercial, por ser más fácil de leer. “Montserrat” está disponible para su descarga a través de [Google Fonts](#)

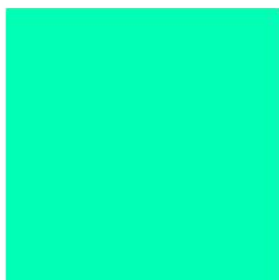
Montserrat: Aa Bb Cc Dd Ee Ff Gg Hh Ii Jj Kk Ll Mm Nn  
Ññ Oo Pp Qq Rr Ss Tt Uu Vv Ww Xx Yy Zz  
1234567890



## 4.4 Colores

ALT Agency maneja para sus comunicaciones corporativas correspondientes a la empresa y diseños de imagen su color primario, que identifica a la marca madre: *Medium Spring Green*.

Según la Psicología del color de Eva Heller (2004), el color verde agua, está siempre adoptando nuevas formas, la personalidad de aquellos que lo asocian como su color favorito suelen ser de espíritus libres y llenos de originalidad. A su vez, tiene una magnífica cualidad, el aquamarina expresa alegría, debido a la sensación que produce este color se infunde confianza, que junto con inmensas energías, trae sentimiento de serenidad y juventud. Además está fielmente involucrado con los procesos de relajación de cuerpo, mente y alma.



C: 88%  
M: 0%  
Y: 58%  
K: 0%

R: 3  
G: 255  
B: 183

#03ffb7

Internamente ALT se segmenta en colores secundarios que trabajan de apoyo para la marca madre: *Paris Daisy* y *San Marino*.

- a) *Paris Daisy*: busca transmitir energía a la empresa por su carácter divertido, juvenil, enérgico y feliz. Según la psicología del color amarillo este se encuentra ligado a las personalidad de las individuos que les atrae la racionalidad y lo intelectual, que no le cuesta expresar sus pensamientos y con una gran capacidad para discernir, buena memoria y las ideas muy claras.



C: 3%  
M: 11%  
Y: 87%  
K: 0%

R: 255  
G: 233  
B: 69

#ffe945

- b) *San Marino*: tiene capacidad de inspirar confianza e integridad. Transmite tranquilidad, confianza y seriedad. Funciona muy bien combinado con los colores de la marca *Medium Spring Green* y *Paris Daisy*.



C: 82%  
M: 55%  
Y: 0%  
K: 0%

R: 79  
G: 129  
B: 247

#4f81f7

Esta identidad debe estar claramente definida y explicada en el Manual de Identidad Visual y de gestión, debido a que este es una herramienta que favorece a la empresa puesto que contiene las dimensiones y distintos aspectos que son necesarios para comprender los procedimientos y la construcción de la imagen de la marca. Simultáneamente, contiene los elementos simples de una Identidad Visual (logomarca, colores), los elementos secundarios de estructura (formatos, tipografías, pautas), su gestión (misión, visión y valores) y los elementos combinatorios, definidos para la aplicación correcta de la imagen que se quiere proyectar. Dichos elementos que constituyen el sistema busca asegurar la utilización eficaz de la Identidad Corporativa.

El resultado de esta investigación se puede encontrar anexo al Proyecto Final de Carrera (PFC). Su utilización está destinada a miembros del equipo de ALT encargados de crear cualquier material donde se proyecte la imagen de la marca. Este no puede ser modificado en ningún sentido y debe ser respetado de igual manera, de modo que se asegure la coherencia visual de la empresa.

## V PARTE: HERRAMIENTAS PARA EL DESARROLLO DEL PROYECTO

### 5.1 Análisis FODA

Es necesario apoyarse en el análisis continuo de las diferentes variables del FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), tanto para la empresa a nivel interno como hacia la competencia, con la intención de conocer los recursos y capacidades en ambos y de tal manera poder plantear y ejecutar las estrategias de mercadeo, permitiendo a la empresa adaptarse al entorno y obtener ventajas competitivas con respecto a la competencia. Esta matriz permite identificar al mismo tiempo las oportunidades y las amenazas (análisis externo) que presenta el mercado, como también las fortalezas y debilidades (análisis interno) que tiene la empresa en el mismo.

#### 5.1.1 Análisis Externo

En este análisis la empresa identifica los factores críticos externos del entorno para la misma, estos factores pueden ser positivos (Oportunidades) , de los cuales se puede aprovechar la empresa y negativos (Amenazas) que podrían obstaculizar el logro de nuestros objetivos. Algunos factores comunes son: nuevas conductas de clientes, competencia, cambios del mercado, tecnología, economía, etc. Es importante destacar que estos factores son incontrolables para la empresa y a su vez estos influyen de manera directa al desarrollo de la misma. Los dos elementos que conforman el análisis externo de la matriz FODA son:

- a) *Oportunidades*: aquellos aspectos positivos externos que puede aprovechar la empresa utilizando sus fortalezas. Estas se identifican generalmente respondiendo a preguntas como : ¿existen nuevas tendencias de mercado relacionadas con nuestra empresa?, ¿qué cambios tecnológicos, sociales, legales o políticos se presentan en nuestro mercado?.
- b) *Amenazas*: aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de los objetivos de una empresa, es decir pueden poner en peligro la supervivencia de la empresa o afectar la porción de mercado que abarca la

empresa en estos momentos. Si esta es identificada con antelación es posible evitar o revertir el efecto negativo a uno positivo, convirtiendo a esta amenaza en una oportunidad. Se identifican respondiendo a preguntas como estas: ¿qué obstáculos podemos encontrarnos?, ¿existen problemas de financiación?, ¿cuáles son las nuevas tendencias que siguen nuestros competidores?

### **5.1.2 Análisis Interno**

En este análisis la empresa identifica los factores críticos externos del entorno para la misma, estos factores pueden ser positivos (Oportunidades) , de los cuales se puede aprovechar la empresa y negativos (Amenazas) que podrían obstaculizar el logro de nuestros objetivos. Algunos factores comunes son: nuevas conductas de clientes, competencia, cambios del mercado, tecnología, economía, etc. Es importante destacar que estos factores son incontrolables para la empresa y a su vez estos influyen de manera directa al desarrollo de la misma. Los dos elementos que conforman el análisis externo de la matriz FODA son:

A diferencia del análisis externo, en el análisis interno la empresa identifica los factores internos claves para la misma, los cuales son una especie de autoevaluación, donde la matriz FODA permite identificar los puntos fuertes (fortalezas) y débiles (debilidades) de la empresa, con el fin de tener en cuenta como se encuentra posicionada la empresa internamente para enfrenar al mercado y a las adversidades del mismo, facilitando la toma de decisiones al señalar los puntos críticos de la misma. Algunos ejemplos de estos factores son: financiación, marketing, producción, organización, etc.

- c) *Fortalezas*: aquellos factores críticos positivos con los que cuenta la empresa, es decir las capacidades y recursos con los que la empresa puede explotar oportunidades y construir ventajas competitivas. Se suelen identificar respondiendo las siguientes preguntas: ¿qué ventajas tenemos respecto de la competencia?, ¿qué recursos tenemos disponibles?, ¿cuáles son nuestros puntos fuertes en servicio o marca?
- d) *Debilidades*: son aquellos factores que la empresa carece, los cuales se deben eliminar o reducir, ya que, ponen a la empresa en desventaja con respecto a la

competencia. Estos factores es importante resaltar que al identificarlos la empresa puede solventarlos y con ello convertirlos en fortalezas.

Matriz FODA de ALT-Agency:



Figura N° 8: Matriz FODA de ALT Agency.

## 5.2 Estrategia del Océano Azul

Para la creación de la agencia de Marketing Digital se tomó en cuenta el uso de la Estrategia del Océano Azul, una teoría creada por W. Chan Kim y Renée Mauborgne, profesores de la Escuela de Negocios INSEAD, plasmada en el libro publicado en 2005.

Un Océano Azul según los autores W. Chan Kim y Renée Mauborgne (2005), se define como aquel espacio perteneciente al mercado que aún no ha sido utilizado o explotado, y que por consiguiente generará una oportunidad para el crecimiento rentable, que tiene muchas más ventajas.

Esta estrategia busca lograr la diferenciación de la competencia, ampliando el mercado a través de la innovación. Lo que las compañías necesitan para lograr ser exitosas en el futuro es dejar de competir entre sí. A su vez, representa a las ideas que buscan crear mercados que no aparezcan en la actualidad y que, por lo tanto, sean viables debido a que son oportunidades de generar un crecimiento rentable a futuro.

Para idear un océano azul se necesita innovar en el valor de marca a través de esquemas y herramientas. Por medio de distintas estrategias se puede observar un espacio nuevo en el mercado que se encuentra desaprovechado. Con este emprendimiento se quiere lograr satisfacer una necesidad tanto para el cliente como hacia el equipo de trabajo, y se considera que podría llegar a un punto de éxito.

Los océanos azules se caracterizan por ser espacios de mercado desaprovechados, donde existe una oportunidad altamente rentable. Una estrategia eficaz de océano azul debe tener por objeto minimizar el riesgo en lugar de generarlo.

Se consideró esta oportunidad atractiva debido a que exploramos un territorio desatendido pero con gran movimiento, encontrándose una gran oferta y un océano azul. Al indagar en las industrias alternativas, se puede observar que la competencia ofrece servicios similares al nuestro buscando cumplir el mismo propósito pero no promoviendo la motivación del equipo de trabajo como debería.

ALT es una empresa creativa y dinámica de comunicación, que busca formar una comunidad *freelancer* con una identidad corporativa poderosa.

Según la estrategia del Océano Azul, W. Chan Kim y Renée Mauborgne (2005), detallan que existen principios básicos para su ejecución:

- a) Crear nuevos espacios para el consumo.
- b) Centrarse en la idea global, no en los números.
- c) Conocer más allá de la demanda existente.
- d) Asegurar la viabilidad de la estrategia.

La vía para llegar al océano azul no es un exhaustivo estudio de mercado sino a través de herramientas como lo son el cuadro estratégico y el esquema de las (4) acciones.

### **5.2.1 Cuadro Estratégico**

Su función es capturar el esquema actual de la competencia en el mercado conocido a fin de dilucidar las inversiones y variables alrededor de las cuales compete dentro de su industria y fuera de ella. De manera que identifica los posibles beneficios que la competencia ofrece. Se muestra con claridad las variables que inciden en la competencia en el presente. Muestra el perfil estratégico de los competidores existentes y revela las variables en las que invierten, mostrando de esa forma la curva de valor para identificar en qué variables ha invertido y cómo podría cambiar la estrategia.





Figura N° 9: Cuadro Estratégico de ALT Agency extraído de la Estrategia del Océano Azul.

### 5.2.2 Matriz de las Cuatro Acciones

Para poder crear una nueva curva de valor, existen (4) preguntas claves que cuestionan la lógica estratégica y los modelos de negocio de una industria:

- a) *Eliminar*: ¿qué variables que la industria da por sentada se deben eliminar?
- b) *Reducir*: ¿qué variables se deben reducir muy por debajo del estándar de la industria?
- c) *Incrementar*: ¿qué variables se deben incrementar muy por encima del estándar de la industria?
- d) *Crear*: ¿qué variables se deben crear porque la industria nunca las ha ofrecido?



*Figura Nº 10: Esquema de las Cuatro Acciones de ALT Agency extraído de la Estrategia del Océano Azul.*

Una vez definidos los objetivos, se debe pensar las acciones para que el proyecto tenga impacto, ocupando una posición central en la creación y diferenciación de la competencia. La definición de un target es primordial a la hora de establecer el tipo de mensaje que se quiere hacer llegar a los consumidores así como lo son el tipo de tono y lenguaje que se establecerán. Al definir la estrategia para la ejecución en su totalidad, se procedió a precisar los objetivos tanto primarios como secundarios. Establecer estos mismos es un soporte necesario para su cumplimiento con la ayuda de las herramientas brindadas por dicha teoría.

### 5.3 Prisma de Identidad

El prisma de Identidad de Marca es una herramienta introducida por Jean-Noel Kapferer, líder en el área de gestión de marcas. Consiste en un prisma que recoge las seis facetas de una identidad de marca junto a las características básicas en las que se debería de trabajar, precisamente con el fin de que la marca desarrolle ese conjunto de valores entorno a sí misma y aporte un valor agregado al público. Es de gran utilidad, ya que una marca con una identidad bien establecida conlleva a una comunicación y posicionamiento más claro. De la misma manera, ayuda a rechazar y eliminar tácticas que no colaboren a crear la imagen que se desea.

Este modelo que sintetiza de manera óptima la esencia y las características de la identidad de marca aportará información útil sobre cómo llevar a cabo la gestión de la marca y, sobre todo, estará asegurando que los cimientos estratégicos de la identidad de marca queden sólidamente establecidos. (Kapferer, 2008)

Según Kapferer (1997), las tres variables del lado izquierdo de la figura: Físico (aspectos físicos y beneficios funcionales), Relación (historia de consumo y contexto) y Reflexión (segmento prototípico) representan los “aspectos sociales y visibles, que le dan a la marca su expresión hacia fuera”. Mientras que las tres de la derecha, Personalidad (características subjetivas de la marca), Cultura (la relación entre la marca y la compañía) y Auto-imagen (la auto-identidad y aspiración del segmento objetivo) “son aquellas incorporadas dentro de la marca misma. Dentro de su espíritu”.

En este sentido, se recurrió al desarrollo de este instrumento ya que antes de un lanzamiento y a la hora de concebir una marca, ayuda a conseguir una coherencia con los objetivos. De igual forma, favorece la constancia y consistencia de lo que se quiere comunicar debido a que hace el papel de guía y filtro de nuevas ideas y mensajes.

Prisma de Identidad de ALT-Agency:

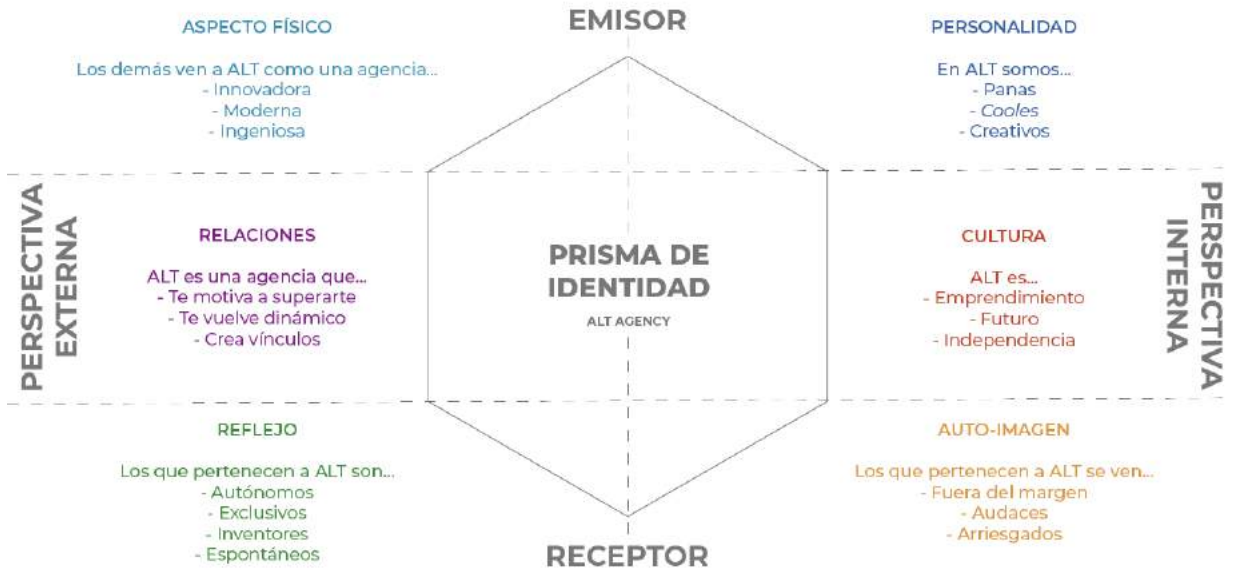


Figura N° 11: Prisma de Identidad de ALT Agency.

## **5.4 Encuestas**

En opinión de Rodríguez Peñuelas (2008) "las técnicas, son los medios empleados para recolectar información, entre las que destacan la observación, cuestionario, entrevistas, encuestas" (Pág. 10), es decir, es la manera en que se recolecta la información de la población obteniendo lo necesario para lograr los objetivos planteados en la investigación. Los métodos de recolección de datos que se utilizarán para el desarrollo del proyecto, es la encuesta.

### **5.4.1 Población**

La población es la totalidad de un fenómeno de estudio, incluye la totalidad de unidades de análisis que integran dicho fenómeno y que debe cuantificarse para un determinado estudio integrando un conjunto N de entidades que participan de una determinada característica, y se le denomina población por constituir la totalidad del fenómeno adscrito a una investigación. (Tamayo & Tamayo , 1997, pág. 114).

En otras palabras, se entiende como población a la totalidad de individuos o entidades que juntos forman un fenómeno o caso de estudio, si se aplica este concepto a este proyecto final de carrera (PFC), la población a estudiar está compuesta por personas entre 18 a 32 años del estrato socioeconómico A y B que estudien actualmente o sean egresados de la Universidad Monteávila (UMA) y la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB) y su vez, que hayan trabajado en agencias de Marketing o publicidad y/o como freelancers en el área de creatividad, cuentas, diseño y analítica.

### **5.4.2 Muestra**

Según Balestrini (2006), "una muestra es una parte representativa de una población cuyas características deben producirse en ella, lo más exactamente posible" (Pág. 141), partiendo de este concepto se deben escoger muestras tanto de clientes finales como de clientes minoristas que representen la totalidad de la población para obtener la información más precisa posible y lograr los objetivos planteados en este trabajo de grado.

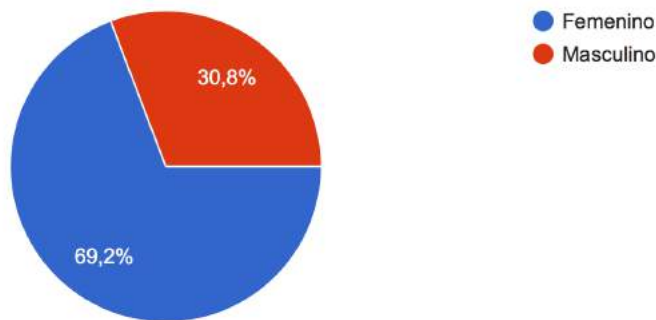
### 5.4.3 Análisis de resultados

Luego de utilizar la herramienta de recolección de los datos y la información, se procedió a realizar el tratamiento correspondiente para el análisis de los mismos, por cuanto la información que arrojará, reflejará el pensamiento, la percepción y las expectativas que poseen los encuestados sobre las Agencias de Marketing Digital y la modalidad *Freelancer* y será de gran utilidad para construir la Cultura Corporativa y filosofía de gestión de la Agencia de Marketing en cuestión.

#### a) Datos Personales

##### Sexo

130 respuestas

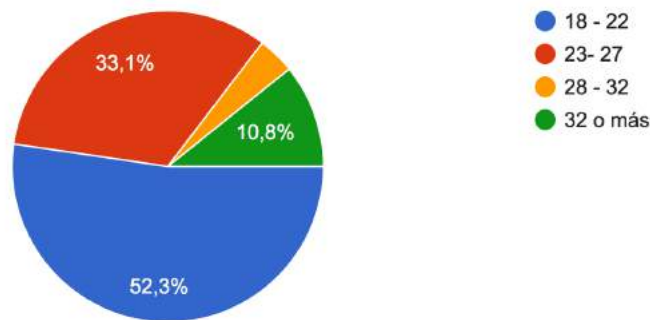


*Gráfica N° 1: Porcentaje del sexo de los trabajadores de Agencias de Marketing y/o freelancers encuestados.*

Se puede observar que el mundo de las Agencias Marketing y Publicidad está mayoritariamente compuesto por el género femenino, con un 69,2% de los encuestados quedando un 30,8% representado por los hombres lo cual establece que las tres cuartas partes de la gráfica se encuentra caracterizado por mujeres. no obstante, esto no será un factor que altere los objetivos propuestos en la investigación planeada.

## Edad

130 respuestas

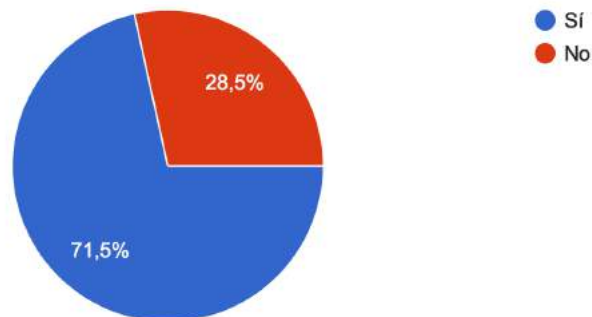


Gráfica N° II: Porcentaje de edad de los trabajadores de Agencias de Marketing y/o freelancers encuestados.

En relación con las edades de las personas encuestadas, se puede ver que el 52,3% abarca entre 18 y 22 años de edad, donde se concentra la mayor cantidad de personas, dichos jóvenes se encuentran en en la edad correspondida a la realización de estudios universitarios. En segundo lugar, se ubican las personas entre 23 y 27 años con un 33,1%. En estas edades se ubican los estudiantes egresados de las respectivas universidades en sus primeros años de experiencia laboral. Seguidamente, se encuentran los individuos entre 32 o más abarcando un porcentaje de tan sólo 10,8% que poseen las habilidades y experiencia en el ámbito laboral. Al analizar los resultados podemos concluir que actualmente, las Agencias de Marketing son conformadas en su mayoría por jóvenes entre 18 a 22 años. “*Las generaciones X y Millennials*” tienen tendencias en trabajar a temprana edad creciendo rápidamente en su ámbito laboral. Por otra parte, la ausencia de profesionales entre 28 o más, son reflejo de la diáspora talentos venezolanos que caracteriza la realidad del país hoy en día.

## ¿Trabajas actualmente o has trabajado en una agencia de marketing/publicidad?

130 respuestas



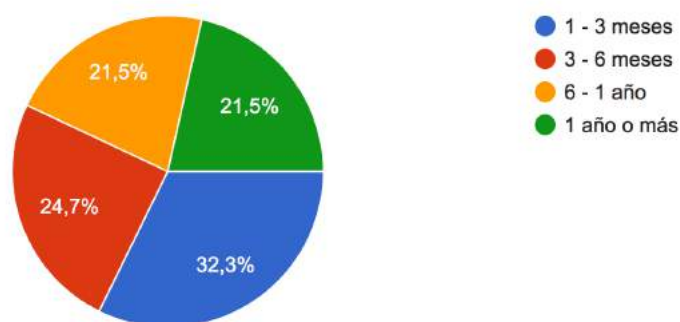
Gráfica N° III: Porcentaje de la trayectoria laboral de los trabajadores de Agencias de Marketing y/o freelancers encuestados.

Se observa que el 71,5% de los encuestados se encuentran trabajando o trabajaron en una Agencia Marketing y Publicidad. Por otra parte, el 28,5% no, por lo que se puede decir que han ejercido su trabajo como *freelancers*.

### b) Sobre Agencias de Marketing/Publicidad

#### ¿Cuánto tiempo duraste o llevas en dicha agencia?

93 respuestas



Gráfica N° IV: Porcentaje de la cantidad de tiempo que los trabajadores de Agencias de Marketing encuestados pertenecen/pertenecieron a dicha agencia.

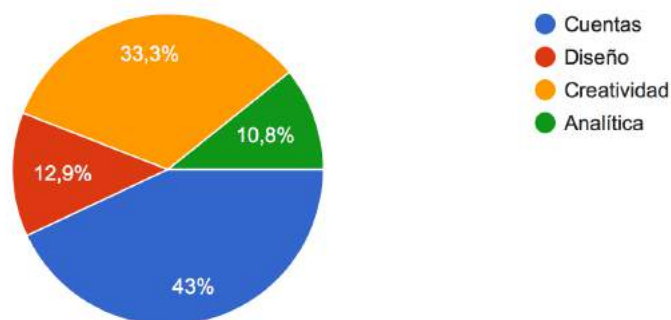


Como se puede observar, la mayoría de los encuestados ha estado tan solo en un periodo de 1 a 3 meses en la agencia en la que trabajó con un porcentaje de 32,3%, lo que se puede considerar como un indicador bastante alto de la rotación de personal, al que las agencias se ven sometidas actualmente. A su vez, se puede ver que solo el 24,7% de los encuestados han permanecido durante un 3 a 6 meses. El porcentaje obtenido por las personas que han ejercido durante 6 meses a 1 año es de 21,5% al igual que los que trabajaron durante 1 año o más.

Según cifras de la Confederación Patronal de la República Mexicana (Coparmex), el tiempo promedio de un millennial en un trabajo es de dos años, por lo que se puede intuir que este comportamiento se ve afectado por la situación actual del país. Más adelante se profundizará sobre las causas del fenómeno, rotación de personal.

### ¿En qué departamento te desempeñas/desempeñaste?

93 respuestas

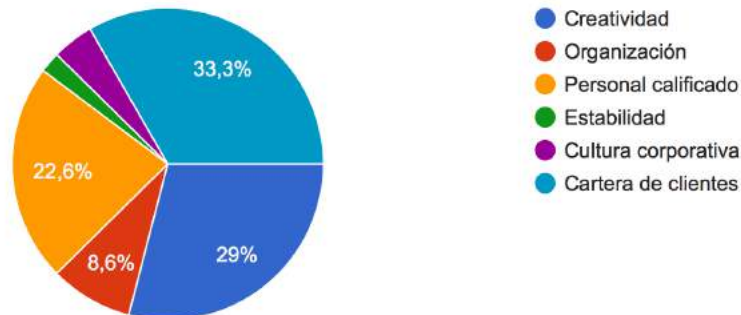


Gráfica N° V: Porcentaje de los departamentos en que los trabajadores de Agencias de Marketing encuestados se desempeñan/desempeñaron.

Siguiendo el análisis de la gráfica se puede observar que el 43% de los encuestados han formado parte del departamento de cuentas, un área que se considera importante en la agencia debido a que, es responsable de la dirección y gestión de un grupo de clientes. Por su parte, el 33,3% de las personas ha conformado el departamento de creatividad, base importante de las agencias porque son el núcleo imaginativo de la empresa. Seguidamente, se puede observar el departamento de diseño con un 12,9% y por último pero no menos importante, el departamento de analítica con 10,8%.

## De la siguiente lista, ¿cuál consideras que sea la fortaleza de la agencia en la que trabajas/trabajaste?

93 respuestas

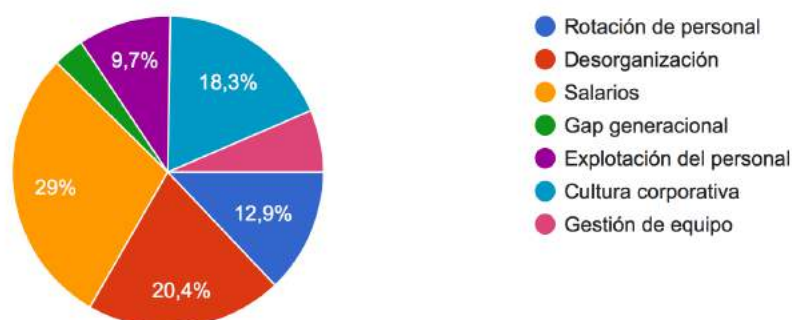


Gráfica N° VI: Porcentaje de la principal fortaleza de la agencia en donde ejercen/ejercieron los trabajadores de Agencias de Marketing encuestados.

La mayoría de los encuestados correspondiente al 33,3%, considera que la mayor fortaleza de la agencia con la que trabajan o han trabajado es la cartera de clientes de dicha empresa. En segundo lugar, se encuentra la creatividad con un 29%. En tercer lugar, la encuesta arrojó un 22,6% de personas que optaron por el personal calificado, dejando a un lado la organización de la empresa con un 8,6%, junto con la cultura y la estabilidad de la institución.

## Elige un aspecto negativo que veas reflejado en la agencia que trabajas/trabajaste:

93 respuestas

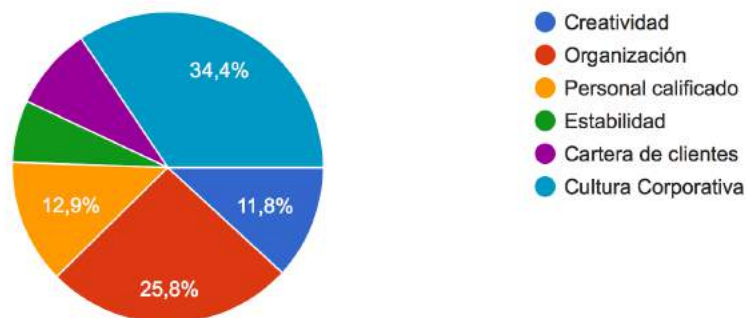


Gráfica N° VII: Porcentaje de la principal desventaja de la agencia en donde ejercen/ejercieron los trabajadores de agencias de Marketing encuestados.

Como era de esperarse dada la situación económica del país, el aspecto negativo que se ve reflejado en mayor porcentaje en los resultados de la encuestas es el salario con un 29%. Sorprendentemente, lo sigue la desorganización con un 20,4% y la cultura corporativa con 18,3%. Aspectos a tomar en cuenta en la investigación del Proyecto Final de Carrera (PFC). Dejando en última posición a la rotación y explotación de personal, gestión de equipo y el GAP generacional.

### ¿Qué es lo que más valoras a la hora de trabajar en una agencia?

93 respuestas

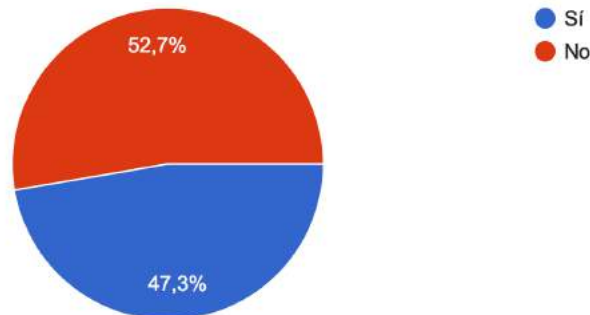


Gráfica N° VIII: Porcentaje de los aspectos más valorados a la hora de trabajar en una agencia según los trabajadores de Agencias de Marketing encuestados.

La Cultura Corporativa en los últimos años se ha convertido en un factor esencial en el ámbito laboral de las personas. En la encuesta se puede observar que se encuentra posicionada en el primer puesto con 34,4%, seguida de la organización con 25,8%, contrastando a gran medida con el aspecto negativo arrojado por la respuesta de los encuestados en la pregunta anterior, A continuación se encuentra el personal calificado con un 12,9%, la creatividad con un 11,8% y en las posiciones inferiores la cartera de clientes y la estabilidad.

## ¿Tu agencia se encarga de desarrollar una cultura corporativa agradable para sus empleados?

93 respuestas

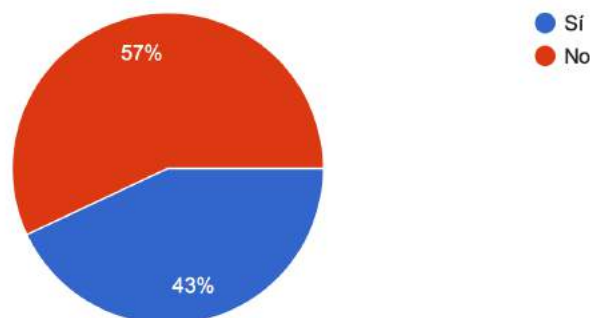


Gráfica N° IX: Porcentaje del desarrollo de la cultura corporativa en las agencias según los trabajadores de agencias de marketing encuestados.

El 52,7% de las personas que respondieron la encuestas no consideran que las agencias que las que han trabajado o trabajan se encargan de desarrollar una Cultura Corporativa agradable en su ambiente laboral. Sin embargo, el 47,3% considera que sí, siendo casi la mitad de los encuestados.

## ¿Tus oficinas reflejan el ADN de la agencia?

93 respuestas



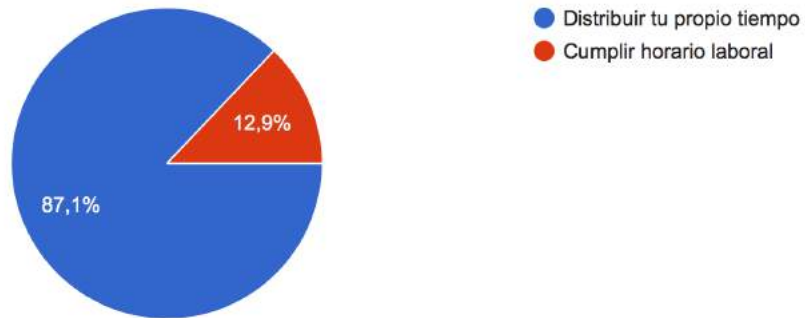
Gráfica N° X: Porcentaje del reflejo del ADN de la agencia según los trabajadores de Agencias de Marketing encuestados.

El 57% de los encuestados consideran que dichos espacios laborales en otras palabras las oficinas, no concuerdan con la filosofía de gestión que predica dicha

entidad. Entiéndase por el ADN de la marca. De este modo, un 43% de la muestra considera que sí.

### ¿Qué prefieres?

93 respuestas

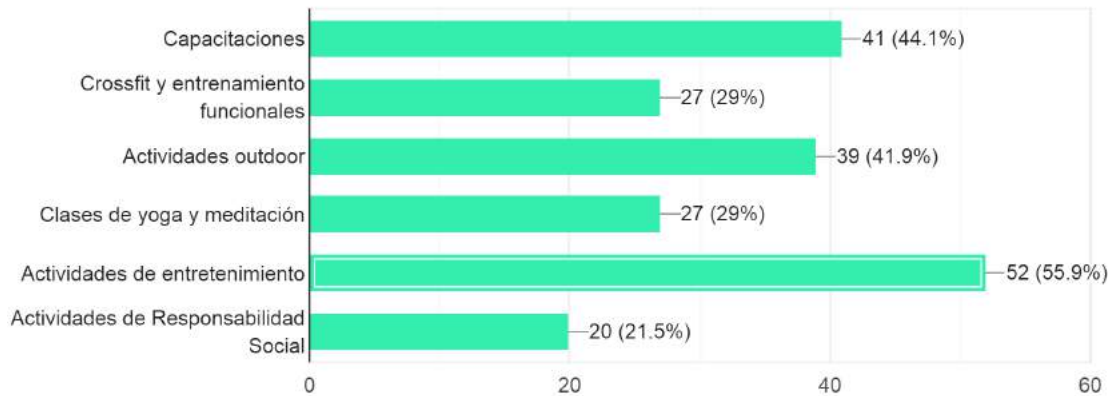


*Gráfica N° XI: Porcentaje de la preferencia respecto a la utilización del tiempo de los trabajadores de Agencias de Marketing encuestados.*

En los resultados a esta pregunta se puede apreciar que el 87,1% de los participantes prefiere distribuir su propio tiempo antes de cumplir horario laboral. Sólo el 12,9% optaría por jornadas presenciales de 8 horas.

## ¿Qué actividad te gustaría que la empresa donde trabajas/trabajaste realizará para fomentar la cultura corporativa de la agencia?

93 respuestas



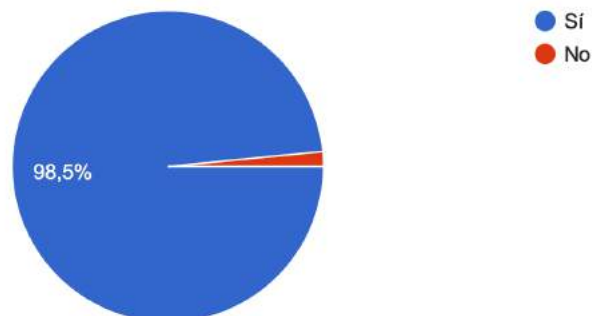
Gráfica N° XII: Porcentaje de preferencia en actividades para fomentar la Cultura Corporativa según los trabajadores de Agencias de Marketing encuestados.

Luego de observar las diversas opciones que ofrece esta pregunta, se concluye que la mayoría de los participantes de la encuesta les gustaría formar parte de actividades de entretenimiento para fomentar la cultura corporativa en la empresa que trabajan o han trabajado. Destacándose de igual manera las actividades de capacitación al personal. Se puede tomar en cuenta que las actividades al aire libre se considera importante también para los encuestados. Dejando atrás las clases de yoga y meditación, junto con el Crossfit y entrenamientos funcionales. Quedando así las actividades de Responsabilidad Social con menor importancia para los encuestados.

### c) Sobre la modalidad Freelancer

¿Conoces el término freelancer?

130 respuestas

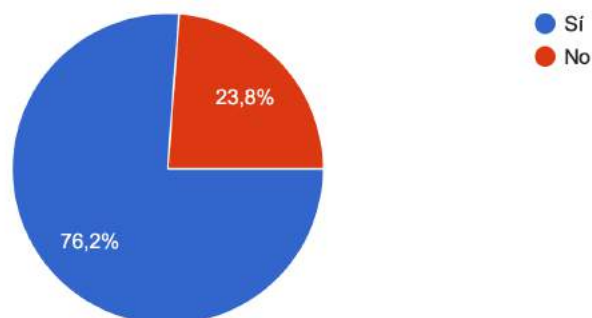


Gráfica N° XIII: Porcentaje del conocimiento del término "freelancer" de los trabajadores de Agencias de Marketing y/o freelancers encuestados.

Básicamente se puede observar con gran claridad que el 98,5% de los participantes conoce el término freelance.

¿Has trabajado como freelancer?

130 respuestas

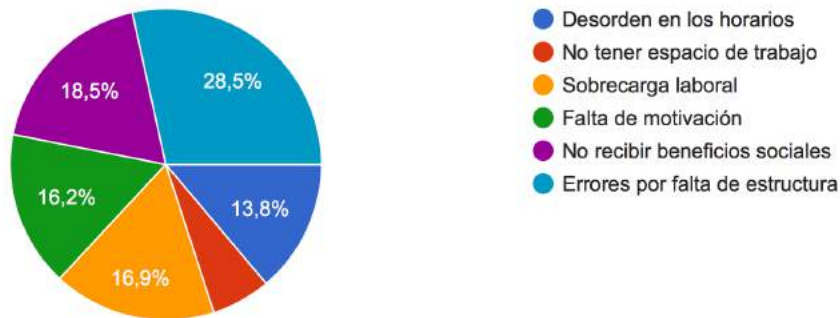


Gráfica N° XIV: Porcentaje del uso del "freelancing" de los trabajadores de Agencias de Marketing y/o freelancers encuestados.

Observando la gráfica se puede inferir que la mayoría, el 76,2%, ha ejercido como *freelancer* por lo menos una vez en el ámbito del marketing, mientras que 23,8% no.

## ¿Cuál consideras que es la mayor desventaja de trabajar como freelancer?

130 respuestas

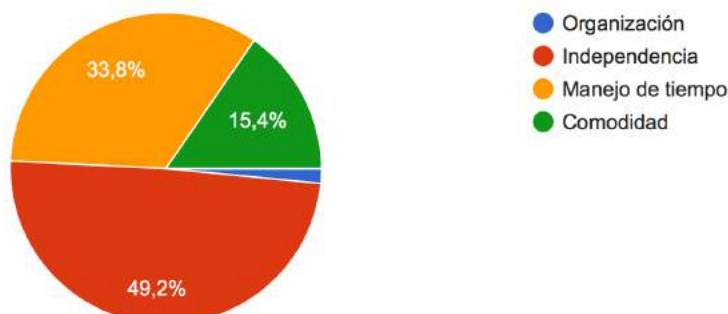


Gráfica N° XV: Porcentaje de las desventajas de trabajar como freelancer según los trabajadores de Agencias de Marketing y/o freelancers encuestados.

Un porcentaje de 28,5% considera la opción de “errores por falta de estructura” la mayor desventaja de trabajar como *freelancer*. En segundo lugar, con el 18,5% “no recibir beneficios sociales”. Se toma en cuenta que la “sobrecarga laboral” y la “falta de motivación” tienen un resultado similar, estando la mismas en 16,9% y 16,2% respectivamente. Y lo que respeta para el porcentaje restante, se encuentra el “desorden de horario” con un 13,8% y la opción de “no tener espacio de trabajo” como la desventaja de menor importancia para la muestra estudiada.

## ¿Cuál consideras que es la mayor ventaja de trabajar como freelancer?

130 respuestas



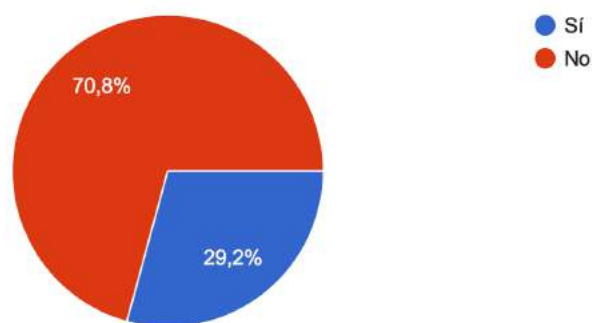
Gráfica N° XVI: Porcentaje de las ventajas de trabajar como freelancer según los trabajadores de Agencias de Marketing y/o freelancers encuestados.



De acuerdo con la percepción que se recoge de los encuestados, la independencia se considera la mayor ventaja de trabajar como *freelancer* con un 49,2% de los participantes. Seguido del manejo de tiempo con un 33,8% y la comodidad con un 15,4%. De este modo, se puede intuir que a pesar de ser la independencia y el manejo del tiempo las principales razones para optar por este método de trabajo, sus consecuencias, son a su vez su mayor desventaja, como fue demostrado en la pregunta anterior, donde los errores por falta de estructura obtuvieron el mayor porcentaje.

¿Has utilizado plataformas para freelancers tales como freelancer, fiverr, nubelo o twago?

130 respuestas

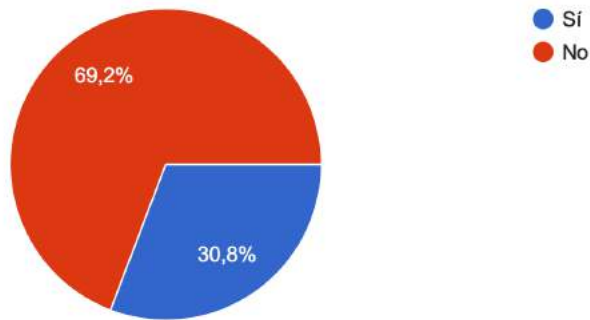


Gráfica N° XVII: Porcentaje del uso de las plataformas especializadas en freelancers de los trabajadores de Agencias de Marketing y/o freelancers encuestados.

Como se puede observar en la gráfica se destaca con el 70,8% que la gran mayoría de los encuestados no han utilizado plataformas para *freelancers*. Así mismo, se observa un 29,2% que afirman que sí lo han hecho.

## ¿Te generan confianza dichas plataformas?

130 respuestas

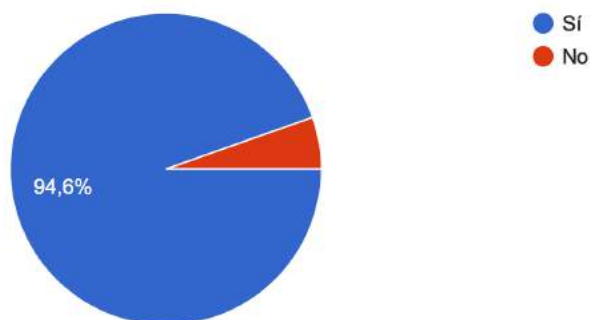


Gráfica N° XVIII: Porcentaje de la confianza que generan las plataformas especializadas en freelancers de los trabajadores de Agencias de Marketing y/o freelancers encuestados.

Con relación a la confianza que dichas plataformas generan, se puede observar que el 69,2% de los participantes de la encuesta consideran no sentir confianza por ellas. Con la información recabada en esta pregunta y la anterior, se puede considerar que la mayoría de las personas a pesar de haber utilizado estas plataformas, no confían en las mismas.

## ¿Te gustaría formar parte de una red de trabajo que se maneje de forma freelance sin dejar de formar parte de una comunidad?

130 respuestas

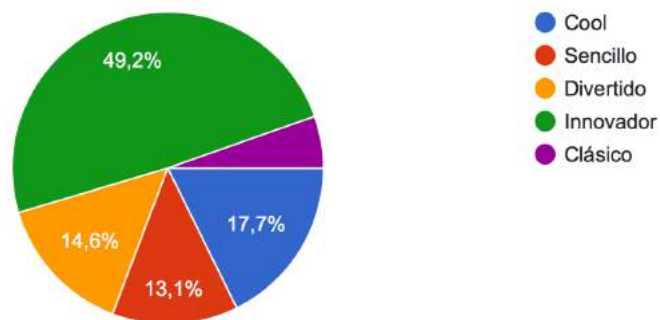


Gráfica N° XIX: Porcentaje de la disposición a formar parte de una comunidad de freelancers de los trabajadores de Agencias de Marketing y/o freelancers encuestados.

El 94,6% seleccionó que sí le gustaría formar parte de una red de trabajo que se maneje de forma freelance sin dejar de formar parte de una comunidad, por tanto se observa un área de oportunidad que se justifica con la investigación de este Proyecto Final de Carrera (PFC) y que sacie el surgimiento de esta necesidad de modelo de trabajo.

### ¿Con cuál de estos adjetivos te identificas más como trabajador?

130 respuestas



Gráfica N° XX: Porcentaje de características laborales con las cuales los trabajadores de Agencias de Marketing y/o freelancers encuestados se sienten identificados.

De acuerdo con la percepción que se obtiene de los participantes de la encuesta, se puede decir que el 49,2% considera el adjetivo “innovador” al momento de identificarse como trabajador. De este modo, “cool” toma el segundo lugar, seguido de divertido, sencillo y por último, clásico. Analizando las características anteriores, se puede decir que la mayoría de las personas se identificaría con una cultura organizacional innovadora.

## **5.5 Cronograma**

### **Etapa 1: Investigación**

*Duración aproximada: 1 al 15 de octubre de 2018*

Se realizó una investigación profunda sobre las Agencias de Marketing Digital, su método de trabajo, cargos establecidos y sus procedimientos.

### **Etapa 2: Realización de encuestas y análisis de los resultados**

*Duración aproximada: 16 al 31 de octubre de 2018*

En esta etapa se recolectaron datos que fueron utilizados para el desarrollo y la ejecución del proyecto.

### **Etapa 3: Ejecución de la filosofía de gestión**

*Duración aproximada: 1 al 12 de noviembre de 2018*

Se definió de forma clara y detallada los elementos claves de la Filosofía de la marca para el desarrollo del proyecto (misión, visión y valores).

### **Etapa 4: Utilización de herramientas para el desarrollo del proyecto**

*Duración aproximada: 13 al 30 de noviembre de 2018*

En esta etapa se analizó el entorno y la marca que se maneja, un proceso que fue de la mano con los estudios de mercado para conocer la competencia. Para así, comprender el área de oportunidad en el nicho de mercado. Se utilizó una matriz FODA como herramienta para el desarrollo del proyecto donde se identificaron los factores internos y externos de la marca que puedan condicionar el éxito del emprendimiento, es vital el conocimiento de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa para asegurar su sostenibilidad y lograr perfección en estrategias y ejecución. Se definió la estrategia para la ejecución en su totalidad, donde se procedió a precisar los objetivos tanto primarios como secundarios a través del *esquema de las (4) acciones*, una herramienta obtenida por la estrategia del océano azul.

### **Etapa 5: Creación de la identidad de la agencia de marketing**

*Duración aproximada: 3 al 28 de diciembre de 2018*

En esta etapa se realizó detalladamente el Prisma de Identidad (Identidad Gráfica, Identidad Corporativa, mensajes claves). Se llevó a cabo la realización de la identidad tanto gráfica como corporativa de la agencia de Marketing Digital, donde se tomó en cuenta una serie de métodos de gran importancia a la hora de la creación de la marca, como lo son las características físicas de la misma, entiéndase por su línea estética, los colores, el nombre, la definición del logo y el establecimiento de mensajes claves que garanticen un propósito, consistencia a la hora de comunicar y vayan orientados a los objetivos y audiencias. Para lograr una permanencia, diferenciación y coherencia frente la competencia.

#### **Etapa 6: Realización de manual de marca**

*Duración aproximada: 7 al 31 de enero de 2019*

Se efectuó un Manual de Identidad de marca donde se establecieron parámetros que garanticen una correcta aplicación de la Identidad Visual en los diferentes medios. Específicamente colores, tamaños y tipografías. Para la correcta aplicación de lo que se denomina hoy Identidad Corporativa de la marca a futuro.

#### **Etapa 7: Redacción de PFC**

*Duración aproximada: 1 al 28 febrero de 2019*

Se procedió a la redacción del proyecto final de carrera para su debida entrega.

#### **Etapa 8: Entrega y revisión del PFC**

*Duración aproximada: 28 de febrero al 15 de marzo de 2019*

Entrega formal del Proyecto Final de Carrera (PFC) a la tutora Cristina Regueira, revisión de este mismo para ser evaluado y corregido.

Al finalizar cada etapa se realizó una reunión con el tutor, con el fin de realizar una revisión de los avances alcanzados y correcciones de los errores. Dichas reuniones sirvieron para la orientación de los pasos a seguir según la estrategia y cronograma establecidos.

## VI PARTE: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 6.1 Conclusiones

La forma de trabajo está cambiando, el método freelance tiene cada vez más popularidad y los empleados buscan empresas innovadoras que más que generarles un sueldo, les ayuden a autorrealizarse y superarse como individuos. Es responsabilidad de cada empresa aceptar estos cambios y adaptarse a ellos con la mejor disposición y dejando los procedimientos anticuados atrás.

Por su parte, la Motivación Intrínseca juega un papel fundamental en el rendimiento y productividad de los empleados por lo que se debe tomar en cuenta para el desarrollo de cualquier organización. Así mismo, fomentar la Cultura Corporativa genera compromiso con los valores y la filosofía de gestión de la empresa, consiguiendo que el equipo trabaje por algo en lo que realmente creen, también, sirve como herramienta de control en la organización, ya que de ella derivan los procesos, reglas y formas que generan los patrones de comportamiento, están asociadas con una mayor eficiencia y rentabilidad.

En última instancia, desarrollar estrategias de Marketing Digital es vital y primordial para la mayoría de empresa y para el cumplimiento de casi cualquier tipo de objetivos, ya que le genera visibilidad a la marca y al producto, al mismo tiempo que crea una relación marca-consumidor. Dichas estrategias pueden combinarse con el uso del Marketing tradicional, sin embargo, no se debe olvidar que nos encontramos en la Era Digital, por ende, existe un área de oportunidad para las Agencias encargadas del Marketing de ese mundo y que cada vez, ganan más valor en el mercado.

## 6.2 Recomendaciones

Tomando en cuenta las distintas herramientas estudiadas en el Proyecto Final Carrera (PFC), se proponen algunas ideas para que cualquier persona externa que desee continuar con esta investigación, a fin de obtener una línea de congruencia y un sustento para poner en contexto a cualquier persona. Dichas ideas corresponden a:

- Desarrollar un plan estratégico de Marketing Digital cuyo objetivo sea posicionar a ALT Agency en el mercado.
- Investigar a profundidad las tendencias, teorías y métodos novedosos para generar un plan de comunicación interna que sirva para fomentar y potenciar la Cultura Corporativa dentro de los miembros de la empresa. A su vez, desarrollar un Manual explicativo de los procesos de gestión de la empresa para futuros miembros. Se recomienda utilizar como referencia el manual de Valve “Valve: Handbook for New Employees” presente en los anexos de este trabajo.
- Realizar un plan de negocios con el fin de conocer el monto de la inversión que se necesita para llevar ALT Agency a cabo y así, poder presentar el proyecto a posibles inversionistas y empresarios capaces de gestionar eficazmente la esencia Corporativa propuesta.

## REFERENCIAS

- Aaker, D. y Joachimsthaler, E. (2002). *Liderazgo de marca*. Barcelona, España: Planeta DeAgostini Profesional y Formación
- Abrahamson, E., & Fombrun, C. (1974). *Macrocultures: Determinants and Consequences*. *The Academy Of Management Review*, 19(4), 728. doi: 10.2307/258743
- Aguilar, J., & González, D., & Aguilar, A. (2016). Un modelo estructural de motivación intrínseca. *Acta de Investigación Psicológica - Psychological Research Records*, 6 (3), 2552-2557.
- Aguirre, A. (2004). *La cultura de las organizaciones*. Barcelona-España: Editorial Ariel.
- Amabile, T. M. (1985). Motivation and Creativity: Effects of Motivational Orientation on Creative Writers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 393-399.
- Arias, F. (2004). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica*. (Cuarta Edición). Caracas: Editorial Epístema.
- Ariely, D., Gneezy, U., Loewenstein, G., & Mazar, N. (2009). Large Stakes and Big Mistakes. *Review of Economic Studies*, 451-469.
- Balestrini M. (2001) *Cómo se elabora el proyecto de investigación*. (Quinta Edición). Caracas: Consultores Asociados BL Servicio Editorial
- Bernstein, E., Bunch, J., Canner, N., & Lee, M. (2016). Beyond the Holacracy HYPE. *Harvard Business Review*, 94, 7/8, pp. 38-49.
- Boeree, G. (2006). *Personality Theories Psychology Department Shippensburg University*. Documento en línea recuperado 12 abril de 2011 de <http://www.ship.edu/%7Ecgboree/perscontents.html>



Bouza, T. (2015, 24 mayo). Zappos, la empresa de zapatos que cree en un mundo sin jefes. Recuperado 20 enero, 2019, de [https://www.elconfidencial.com/ultima-hora-en-vivo/2015-05-24/zappos-la-empresa-de-zapatos-que-cree-en-un-mundo-sin-jefes\\_587197](https://www.elconfidencial.com/ultima-hora-en-vivo/2015-05-24/zappos-la-empresa-de-zapatos-que-cree-en-un-mundo-sin-jefes_587197)

Braudis B. (2016). What are the advantages and disadvantages of Holacracy? Available at: <<https://www.quora.com/What-are-the-advantages-and-disadvantages-of-Holacracy>>. Cited 20.04.2017.

Brealey, R., Myers, S., & Marcus, A. (2007). *Fundamentos de Finanzas Corporativas* (Quinta Edición ed.). Madrid: McGraw-Hill.

Burkus, D. (2016, 14 julio). Meet the 20-Year-Old Company That Operates Without Bosses. Recuperado 10 febrero, 2019, de <https://www.inc.com/david-burkus/how-this-company-runs-without-managers.html>

Caldevilla Domínguez, D. (2010) *Las Redes Sociales. Tipología, uso y consumo de las redes 2.0 en la sociedad digital actual*. Documentación de las Ciencias de la Información, vol. 33, 45-68

Campbell, A., & Tawadey, K. (1992). *La misión de los negocios*. Diaz de Santos.

Capriotti, E. (1992). *The grounds and limits of political obligation*. New York: P. Lang.

Carrillo Punina, Á. (2016). Medición de la cultura organizacional. *Ciencias Administrativas*, 8, pp. 62-73.

Celaya, J. (2008). *La Empresa en la WEB 2.0*. Editorial Grupo Planeta, España.

Colvin, M. & Rutland, F. (2008). Is Maslow's Hierarchy of Needs a Valid Model of Motivation. Louisiana Tech University. Documento en línea recuperado 15 abril de 2011 de <http://www.business.latech.edu/>

Cuadrado, J., García Orden, J., & Goicolea, J. (2007). *Multibody dynamics*. Dordrecht: Springer.

Davis, K., & Newstrom, J. (1989). *Human behavior at work*. New York: McGraw-Hill.

Deci, E. L. (1971). Effects of Externally Mediated Rewards on Intrinsic Motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 105 - 115.

Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). A Meta-Analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation. *Psychological Bulletin*, 627-668.

Deci, E., y Ryan, R. (2000). "The 'what' and 'why' of goal pursuits: human needs and the self-determination of behavior". *Psychological Inquiry*, 11(2), 227-268.

Deci, E., y Vansteenkiste, M. (2004). "Self-Determination Theory and basic need satisfaction: understanding human development in positive psychology". *Ricerche di Psicologia*, 27(1), 23-40.

Drucker, Peter. *La Gran Ruptura. Nuevas Metas para una Nueva Sociedad*. México, Editorial Roble, 1970

Eremina, A. (2017). *Comparison of Organizational Structures - Case Zappos* (Master's Thesis). University of OULU, Finlandia.

Escobar, S. (2013). *El Marketing Digital y la Captación de Clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito*. Universidad Técnica de Ambato Ltda. Tesis para optar el título de Ingeniera en Marketing y Gestión de Negocios, Ambato-Ecuador.

Feist, J. & Feist, G. (2006) *Theories of Personality* (sexta edición). New York: McGraw Hill.

Feloni, R. (2016, 28 enero). Zappos, la empresa de zapatos que cree en un mundo sin jefes. Recuperado 20 enero, 2019, de <https://www.businessinsider.de/tony-hsieh-explains-how-zappos-rebounded-from-employee-exodus-2016-1?r=USsIR=T>

Findasense, la primera multinacional de habla hispana en implementar la *Holocracia* como sistema de gestión. (2016, 22 febrero). Recuperado 20 enero, 2019, de <https://www.eleconomista.es/emprendedores-innova/noticias/7368248/02/16/Findasense-la-primer-multinacional-de-habla-hispana-en-implementar-la-holocracia-como-sistema-de-gestion.htm>

Fleitman, J. (2000). *Negocios Exitosos*. México D.F: Mc Graw Hill.

García Tejada, M., & Flores Mamani, E. (2017). Consecuencias de la cultura corporativa y rol de la comunicación interpersonal en el compromiso organizacional del personal de la municipalidad provincial de Arequipa - Perú *COMUNI@CCION: Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, 8 (2), 137-147.

Gareth, J. y Goffee, R. (2001). *El carácter organizacional. Cómo la cultura corporativa puede crear o destruir negocios*. Barcelona, España: Ediciones Granica.

González Millán, J. J., y Parra Penagos, C. O. (2008). *Caracterización de la cultura organizacional: Clima organizacional, motivación, liderazgo y satisfacción de las pequeñas empresas del valle de sugamuxi y su incidencia en el espíritu empresarial*. *Pensamiento & gestión*(25), 40-57.

Hamel, G. (2011, 7 diciembre). First, Let's Fire All the Managers. Recuperado 22 febrero, 2019, de <https://hbr.org/2011/12/first-lets-fire-all-the-managers>

Heller, E. (2004). *Psicología del color*. Barcelona: Editorial Gustavo Gili.

Herrera, T. (2015, 10 septiembre). Empresas sin jefes ni jerarquías ¿es posible? Recuperado 22 enero, 2019, de <https://www.eldefinido.cl/actualidad/mundo/5801/Empresas-sin-jefes-ni-jerarquias-es-posible/>

Holacracy Constitution V4.1 (2015). Retrieved from Holacracy, [online] Available at: <https://www.holacracy.org/wp-content/uploads/2015/07/Holacracy-Constitution-v4.1.pdf>

Hultman, K., & Gellermann, W. (2002). *Balancing individual and organizational values*. San Francisco, CA: Jossey-Bass/Pfeiffer.

Hunger, J. D., Sánchez, T. L. W. M. A., Mejía, G. v. d. L. H., & Hunger, J. D. (2007). *Administración estratégica y política de negocios*. Editorial: Pearson Educación.

Hunt, J., Osborn, R., & Schermerhorn, J. (1982). *Managing Organizational Behavior*. New York: John Wiley & Sons.

Iruretagoyena, S. (2015). *Comercio Electrónico*. España: McGraw-Hill Interamericana de España S.L.

José Luis Escorihuela. (2016). *La Organización Holocrática* [Ebook]. Retrieved from <http://elcaminodelelder.org/acerca.html>

Jury, D. (2007). *¿Qué es la tipografía?* (1º Edición). Barcelona, España: Editorial Gustavo Gili, S.L.

Kapferer, J. N. (2008). *The New Strategic Brand Management* (4o ed.). London: Kogan Page.

Kapferer, J. N. (2012). *The New Strategic Brand Management: Advanced Insights and Strategic Thinking* (5o Edición ed.). London: Kogan Page.

Kast, Fremont E. y James E. Rosenzweig. (1970) *Organization and management: a system approach*, Tokio, McGraw-Hill Kogakusha.

Kast, F. & Rosenzweig, J. (1973). *Contingency views of organization and management*. Science Research Associates.

Kim, W., & Mauborgne, R. (2005). *Blue ocean strategy*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.

Koestler, A. (1967). *The Ghost in the Machine*. Hutchinson & Co, London.

Kotler, P. y Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing 6ta Edición*. México: Editorial Prentice Hall.

Kotler, P. y Keller, K. (2006). *La dirección de marketing*. México: Pearson Educación. México: Editorial Prentice Hall.

Lussier, Robert y Achua, Christopher (2005). *Liderazgo. Teoría, Aplicación y Desarrollo de Habilidades*. Editorial Thomson Learning. México.

Manz, C. C. (1986). Self-leadership: Toward an expanded theory of self-influence processes in organizations. *Academy of Management Review*, 11(3), 585-600.

Médor, D. (2016). ¿Qué significa trabajar? Una aproximación a la visión de los freelance sobre la actividad laboral. *Espiral*, XXIII (67), 203-237.

Molina Cañabate, J., & Lara Padilla, T., & Lamuedra Graván, M. (2009). Amar en tiempos revueltos. Métodos de trabajo y razones de un éxito. *Razón y Palabra*, 14 (70), 1-13.

Morgan G. (1996). *Images of Organizations*. Sage Publications, second edition.

Muñiz González, R. (2016). *Marketing en el siglo XXI*. Madrid: Centro de Estudios Financieros .

Mut-Camacho, M., & Eva, B. (2015). *De la identidad corporativa a la identidad visual corporativa, un camino necesario* (p. 3). Universitat Jaume I.

Navarro, J., & Ceja, L., & Curioso, F., & Arrieta, C. (2014). Cómo motivar y motivarse en tiempos de crisis. *Papeles del Psicólogo*, 35 (1), 31-39.

Paz, N. de. (2018, 21 febrero). Opinión: El trabajo a distancia ¿Una solución en la Venezuela de hoy? Recuperado 14 enero, 2019, de <http://www.dinero.com.ve/din/aqu-opinan/opini-n-el-trabajo-distancia-una-soluci-n-en-la-venezuela-de-hoy>

Perozo de Jiménez, G. (2006). La gestión comunicacional basada en la cultura organizacional e identidad corporativa de la Universidad Nacional Abierta (UNA). *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XII (2), 363-376.

Pink, D. (2009). *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*. New York: Riverhead Books.

Porras Velásquez, N. (2009). Elementos básicos para el análisis de la cultura de las organizaciones desde la Psicología. *Tesis Psicológica*, (4), 36-51.

Porter, M. E., y Kramer, M. R. (2006). *Estrategia y sociedad*. Harvard Business Review, 84(12), 42-56.

Proenza, R. (1999) *Diccionario de publicidad y diseño gráfico (1° Edición)*. Bogotá Colombia: 3R Editores.

Ramírez, J.L. (2009). *Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas*. Universidad Veracruzana. México: Autor.

Reid-Cunningham A. (2008). *Maslow's Theory of Motivation and Hierarchy of Human Needs: A Critical Analysis*. PhD Qualifying Examination School of Social Welfare University of California, Berkeley.

Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. (Décima Edición). México: Prentice Hall.

Robertson, B. J. (2007). Organization at the leading edge: Introducing Holacracy™. *Integral Leadership Review*, 7(3), 1-13.

Robertson, B. J. (2015). *Holacracy: The revolutionary management system that abolishes hierarchy*. Penguin UK.

Rodríguez Peñuelas, M. A. (2008). *Guía Para Diseñar Proyectos de Investigación de Tesis México : Doctorado en Estudios Fiscales de la FCA de la UAS*.

Rúnar Vidarsson, E. (2017). *Learning Holacracy Fundamentals Through Play*[Ebook].

Russo, S. (2014). Holacracy: pros and cons of a radical challenge to the traditional organization - HR review. [online] HR review. Available at: <<http://www.hrreview.co.uk/hr-news/strategy-news/holacracy-pros-and-cons-of-a-radical-challenge-to-the-traditional-organisation/50404>>. Cited 20.04.2017.

Ryan, R. M. y Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78.

Sáez, F. (s.f.). Teoría de la Autodeterminación. Recuperado de <https://facilethings.com/blog/es/self-determination-theory>

Seijas, J., & Villa, A. (2018, abril). Venezuela tiene la peor conexión a internet de Latinoamérica. Recuperado de <https://www.lapatilla.com/site/2018/04/09/venezuela-tiene-la-peor-conexion-a-internet-de-latinoamerica/>

Simons, J., Irwin, D. & Drinnien, B. (1987). *Maslow's Hierarchy of Needs from Psychology - The Search for Understanding*. New York: West Publishing Company.

Solf Zárate, A. (2006). Motivación Intrínseca Laboral y su relación con las variables de personalidad Orientación a la Meta y Tesón. *Persona*, (9), 111-126.

Stover, J., & Bruno, F., & Uriel, F., & Fernández Liporace, M. (2017). Teoría de la Autodeterminación: una revisión teórica. *Perspectivas en Psicología: Revista de Psicología y Ciencias Afines*, 14 (2), 105-115.

Sukman, M. (s.f.). ¡Los Resultados de la Encuesta de Ingresos Freelance Están Aquí!  
Recuperado de:

<https://blog.payoneer.com/es/freelancers-es/sugerencias-de-la-industria/los-resultados-de-la-encuesta-de-ingresos-freelance-estan-aqui/>

Szlechter, D. (2014). La cultura corporativa: una revisión crítica desde la Sociología del trabajo. *Revista Venezolana de Gerencia*, 19 (65), 138-157.

Tamayo , & Tamayo , M. (1997). *El Proceso de la Investigación Científica* . México D.F:Limusa.

TED. (2015, Julio 2). Holacracy: A radical new approach to management by Brian Robertson [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=tJxfJGo-vkl>

TED. (2009, Agosto 25). The puzzle of motivation by Dan Pink [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=rrkrvAUbU9Y&t=4s>

Thomas, K. W. (2000). Intrinsic motivation at work. Building energy & commitment. San Francisco: Berrett-Koehler.

Thompson, V. A. (1968). Hierarchy, specialization, and organizational conflict. *Administrative science quarterly*, 485-521.

Thompson, A., & Strickland, A. (2001). *Administración Estratégica Conceptos y Casos*. México D.F: Mc Graw Hill.

Thompson, I. (2016). Definición de Marketing. Recuperado de <http://www.marketing-free.com/marketing/definicion-marketing.html>

Van Den Born, A Y Van Witteloostuijn, A (2012) *Drivers of freelance career success. Journal of Organizational Behavior*. The Netherlands.



50 Definiciones de Social Media. (2011, 11 enero). Recuperado de <https://www.marketingdirecto.com/digital-general/social-media-marketing/50-definiciones-de-social-media>

## ANEXOS

1. Manual de Cultura Corporativa e Identidad Gráfica de ALT Agency

<https://joom.ag/GpDa>

2. Valve: Handbook for New Employees

[https://steamcdn.akamaihd.net/apps/valve/Valve\\_NewEmployeeHandbook.pdf](https://steamcdn.akamaihd.net/apps/valve/Valve_NewEmployeeHandbook.pdf)

3. Holacracy Constitution v4.1

<https://www.holacracy.org/wp-content/uploads/2015/07/Holacracy-Constitution-v4.1.pdf>