



Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Ciencias Políticas y Sociales

**RENTABILIDAD DE LA PERSPECTIVA COMUNICACIONAL
EN LA CREACIÓN Y DESARROLLO DE NEGOCIOS DE
CONSUMO EN MÉXICO**

TESIS

Que para obtener el título de
Licenciado en Ciencias de la Comunicación con
Opción Terminal en Comunicación Organizacional

Presenta:

Omar García García

Asesora:

Adriana Reynaga Morales



Ciudad Universitaria, 2014



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

No hay título ni epígrafe que capture el valor de un agradecimiento tan sincero por el apoyo recibido. No es posible concebir un texto que plasme el inmenso aprecio que tengo por aquellos que me han formado como la persona que soy y me han impulsado día a día.

Hay tanto qué agradecer, que resulta incapaz el presente esfuerzo por escribir lo valioso que son para mí todos ustedes. Por ello, intento expresar todo este cúmulo de sentimientos en mi cotidianidad; con mis acciones diarias, con mi personalidad, con mis logros y dedicación. Todo es gracias a cada uno de ustedes.

Del mismo modo, siempre intento demostrar el afecto, lealtad y gratitud, ya que considero que es el momento ideal ahora que estamos juntos, no cuando alguna situación nos separe. Es una satisfacción enorme para mí intentar plasmar lo que siento:

➤ Mis padres han sido, son y serán, mi mayor ejemplo de vida. Me enseñaron a tener convicción e ímpetu para enfrentar la vida sin importar las condiciones adversas, a siempre salir adelante y nunca decaer, a demostrar que nada es lo suficientemente difícil como para no intentarlo; acompañado perfectamente por valores que guían mi camino y un sentido humano lleno de afecto, humildad, sinceridad y alegría. Jamás podré agradecerles todo lo que han sacrificado porque yo salga adelante.

Mamá, gracias por todas las horas que dedicábamos a estudiar cuando era niño y comenzaba mi formación. Gracias por enseñarme ese lado humano y hermoso que tanto te caracteriza. Por siempre ser mi confidente y mejor amiga. Gente como tú alegra la vida de cualquiera.

Papá, no sabes cuánto marcaste mi vida y te agradezco todas las enseñanzas, esa forma de domar la vida y siempre buscar una solución para todo. En verdad que eres impresionante. Además, detrás de este espíritu inquebrantable tuyo, un corazón enorme que jamás se cansa de dar.

➤ Mis hermanos son tan indispensables en mi vida que no la puedo concebir sin ellos. Representan la máxima expresión de apoyo, de confianza, de enseñanzas, de diversión. Recordar tantas anécdotas y ver tantas fotos sin extrañarlos es imposible. Les agradezco por todo y los quiero ahora más que nunca. Son una parte fundamental de mí y vamos por muchos años aún mejores.

- Instantáneamente, al intentar escribir algunas líneas para Misa y los Asociados, se dibuja una sonrisa en mí que disimula el nudo en la garganta. Más que amigos, son mi segunda familia. Construimos todo un pasado para el presente que estamos viviendo y futuro que nos espera. Aprendí de ustedes que aún el escenario más complicado puede ser divertido y dar los mejores resultados al mismo tiempo; que no importa qué tan triste te sientas, siempre hay motivo para sonreír y sobresalir; que la vida con amigos así es *awesome*.
- A mi asesora le agradezco ese don de la enseñanza, esa capacidad para aterrizar conocimientos tan amplios y profundos en oraciones tan cargadas de sabiduría como de motivación. Escucharla hablar ha sido uno de mis principales impulsos para seguir trabajando arduamente. La admiro demasiado, Dra. Reynaga.
- Los sinodales son parte crucial en este ciclo que culmina, pues ellos brindan tiempo y dedicación para que así suceda. Tengo el honor de acercarme con docentes de tal dimensión e importancia, por lo que aseguro que no los decepcionaré; mi camino apenas comienza.
- Eternamente agradecido me encuentro con la impresionante Universidad Nacional Autónoma de México, lleno de honor y orgullo por pertenecer a sus filas y ser ahora uno de sus egresados.
- A las personas que tanto afecto tengo del Centro Nacional de Prevención de Desastres de la Secretaría de Gobernación. Gracias a su amistad, apoyo y confianza, he tenido la oportunidad desenvolverme de la mejor manera en busca de mis metas y sentirme como en casa. Muchas gracias, Ing. Tomás, Abigail, Cynthia, Maricela, Clarita, Michele, Kristel, Josué, Violeta y un gran etcétera.
- A todas aquellas personas que alguna vez marcaron mi vida y aportaron en mi crecimiento con tan sólo brindarme un segundo de su tiempo, les agradezco y admiro; son acreedores de todo mi respeto y afecto.

Estas palabras son algo insignificante en comparación con lo que ustedes significan para mí. No son más que un vano intento por expresar cuánto les agradezco por todo.

ÍNDICE TEMÁTICO

INTRODUCCIÓN	1
1. UNIVERSO TEÓRICO DEL SECTOR DE NEGOCIOS DE CONSUMO .	6
1.1 Entre lo Aplicable y lo Cuestionable	9
2. FACTOR LEGISLATIVO	19
2.1 Constitución	22
2.2 Inicio y Operación	27
3. FACTOR ECONÓMICO-SOCIAL	33
3.1 Economía Nacional y Situación Laboral	34
3.2 Nivel Socioeconómico	35
3.3 Planeación Financiera	41
4. FACTOR COMUNICACIONAL: ESTRUCTURACIÓN DE ELEMENTOS ESENCIALES	49
4.1 Creación de Identidad	52
4.2 Comunicación en la Empresa	68
4.3 Estrategias de Fortalecimiento	71
4.4 La Necesidad de la Planeación	80
5. ESTUDIO DE CASO DE ÉXITO	86
5.1 Caso de Éxito	86
5.2 La Importancia de las Incubadoras, Aceleradoras y Consultorías	94
CONCLUSIONES	97
FUENTES	100

INTRODUCCIÓN

La gran meta de la educación no es el conocimiento, sino la acción.

- Herbert Spencer -

Ante la toma de decisiones de cualquier índole, la poca información (o desinformación, de ser el caso) indistintamente genera inseguridad y disonancia cognoscitiva; pudiendo ésta incrementarse de acuerdo al nivel de importancia que le asigne el sujeto al tópico en cuestión.

Así, para facilitar la comprensión del lector, y con intención de reducir la incertidumbre en la toma de decisiones durante la creación de negocios de consumo, se ofrecerá una propuesta con fundamentos teóricos llevados a la práctica, aterrizados en casos de éxito. Es decir, no basta con ofrecer cimientos basados en la teoría, sino que se atestiguará cómo cada rúbrica académica se ejemplifica con algo real, un plan de negocios aplicable aquí y ahora.

Bajo una estructuración que parte de lo general a lo particular, el capitulado permitirá abordar aspectos de categorías diversas; no obstante, cada capítulo es un elemento interdependiente de los demás ya que forma parte de un todo que no puede operar ante la ausencia de alguno.

Mientras el primer capítulo apoya y cuestiona teorías aplicables en un plan de trabajo encaminado a la fundación de negocios de consumo en nuestro país, el segundo muestra los elementos legales necesarios para ello. Posteriormente se abordan capítulos con temas de economía para dar entrada a la perspectiva comunicacional, apoyado a su vez por ejemplos reales para fortalecer la comprensión del lector.

Para abordar el tema de la manera más adecuada, es importante detallar que las pequeñas y medianas empresas (PyMEs¹) actualmente representan la columna vertebral del sistema económico nacional:

- * El 98% de las más de cinco millones de empresas en México son PyMEs.
- * Otorgan 72% de los empleos en el país.
- * Generan 52% del Producto Interno Bruto (PIB).

Sin embargo, es crucial resaltar la debilidad de las mismas, ya que ocho de cada 10 no superan los primeros dos años de vida,² mostrando en este punto una gran repercusión en la economía mexicana.

Resulta incuestionable la importancia de las PyMEs para el desarrollo nacional, por lo que es imprescindible analizar e identificar qué elementos básicos debe poseer una; no sólo para evitar perecer en el periodo temporal previamente mencionado, sino para asegurar su crecimiento y consolidación en el mercado de consumo.

¹ El Instituto Nacional del Emprendedor, de la Secretaría de Economía, define a las PyMEs como pequeñas y medianas empresas legalmente constituidas, con base en la estratificación establecida en la fracción III del artículo 3 de la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa y en el Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas, publicado en el DOF el 30 de junio de 2009:

Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250

*Tope Máximo Combinado = (Trabajadores) X 10% + (Ventas Anuales) X 90%.

Reglas de Operación del Fondo Nacional Emprendedor para el Ejercicio Fiscal 2014:
https://www.inadem.gob.mx/docs/reglas/Reglas%20de%20operacion%202014%20Fondo%20Nacional%20Emprendedor%202013_12_28_MAT_seco2a.pdf

² Clave para PyMEs:

http://pepeytono.com.mx/novedades/2010/04/estrategia_en_ventas_clave_para_pymes

Bajo este panorama, se avistan tres principales justificaciones para el desarrollo del presente trabajo:

A) Académica: Realizando una oportuna analogía, el Comunicólogo Organizacional es concebido como el “médico de las empresas”, puesto que se encarga de diagnosticar apropiadamente con base en una serie de análisis. Siguiendo la misma línea de pensamiento, si el Comunicólogo Organizacional es capaz de detectar debilidades y detrimentos dentro de la empresa, así como identificar fortalezas y campos de oportunidad, tendrá el conocimiento necesario para crear una organización contemplando los procedimientos adecuados.

Ya no sólo diagnosticará organizaciones constituidas, sino que será capaz de establecer empresas gracias a que conocerá el modo pertinente de formarlas, dirigirlas y optimizarlas.

Este es un tópico que debe ser explotado por todo Comunicólogo, ya que se le ha asignado el conocimiento necesario para lograr tal objetivo. Aunado a ello, la fuente de ingresos personal se potenciará al no depender únicamente del salario que un empleo pueda brindar; todo con la certeza de ir por buen rumbo debido a que se cuentan con las herramientas intelectuales necesarias para la orientación más favorable.

El presente documento tratará de ser un parteaguas para que el Comunicólogo Organizacional progrese gracias a su formación académica y pierda la incertidumbre. Ya que, si a empresas de variadas magnitudes se les diagnostica, no es inconcebible que el mismo aprendizaje se emplee para la formación de un negocio sólido y rentable.

B) Social: La débil e inestable economía mexicana, en sumatoria al incremento de algunos impuestos³, ha orillado a que una considerable cantidad de

³ Advierte Bank of America un “débil crecimiento” en la economía mexicana:
<http://www.jornada.unam.mx/ultimas/2014/02/28/mantiene-la-economia-mexicana-un-201cdebil-crecimiento201d-merrill-lynch-2649.html>

la población busque generar sus propios negocios y con ello poseer un sustento de vida. Desafortunadamente, el desconocimiento en la materia culmina con inminente fracaso en la mayoría de los casos, como se ha demostrado previamente.

Para el pequeño empresario es indispensable comprender cómo comenzar su negocio y qué debe realizar para que éste sea rentable; así como el mediano precisa dominar aquellos elementos que permitan asegurar la consolidación de su empresa.

Esto, además de impulsar el capital del empresario gracias a mejores retornos de inversión, tendrá como consecuencia directa un evidente beneficio en la economía nacional.

C) Personal: El segmento de los negocios de consumo, específicamente bares y restaurantes, no gira en torno a las modas para su subsistencia, ya que los productos ofrecidos son fijos; sin embargo, posee la oportunidad de adaptarse a cualquier cambiante y exigente entorno para potenciar su productividad y optimizar resultados, como se puntualizará en los capítulos finales.

De acuerdo con información de la Secretaría de Economía, dicho sector “se ha convertido en motor de la economía y en uno de los principales generadores de empleo, (...) representa una vía para que muchos mexicanos desarrollen su espíritu empresarial e inicien un negocio.”⁴ De este modo, se ha generado un creciente interés en mí por fundar un establecimiento de consumo para desarrollarme en el mundo corporativo de manera simultánea a un desenvolvimiento laboral y crecimiento académico.

⁴ Sector Restaurantero, Motor de la Economía Nacional: <http://www.economia.gob.mx/eventos-noticias/informacion-relevante/7148-boletin008-12>

Por otra parte, ninguna investigación puede ser considerada como tal sin un objetivo que la guíe, marque el camino y recuerde qué se busca obtener. Así, nace el objetivo del presente trabajo:

Identificar los elementos básicos para la apertura, redituable funcionamiento y consolidación de una PyME de consumo desde una perspectiva comunicacional.

A lo largo del documento se buscará comprender los motivos por los que tal cantidad de establecimientos no superan los dos años de vida. Sin embargo, las dos siguientes hipótesis pretenden generar un acercamiento a la resolución:

A) La desaparición de un alto número de PyMEs en tan reducida cantidad de tiempo va más allá del proceso legal; aunque se cumpla con toda normatividad, de poco servirá si se deja fuera la perspectiva comunicacional en cualquier tipo de negocio, puesto que no hay manera de llegar a los públicos y captar su atención con una identidad corporativa sólida. En caso de haber llegado a ellos, no se logra *fidelizarlos y/o atraer mayor cantidad.*

✓	<i>Requisitos legales.</i>
X	<i>Identidad corporativa elaborada.</i>

B) El 80% de las pequeñas y medianas empresas desaparecen en el primer par de años debido a que el empresario no estipula sus planes de acción.

El propietario puede tener ideas tan excelentes como innovadoras, sin embargo, se limita a proceder de manera tan improvisada que queda sin capacidad de reacción ante cualquier situación.

✓	<i>Requisitos legales.</i>
✓	<i>Identidad corporativa elaborada.</i>
X	<i>Estructuración de estrategias y planes de trabajo</i>

1. UNIVERSO TEÓRICO DEL SECTOR DE NEGOCIOS DE CONSUMO

*La ignorancia afirma o niega
rotundamente; la ciencia duda.*

- Voltaire -

Previo a comenzar a puntualizar en tópicos referentes al sector económico (como los niveles socioeconómicos) o en temáticas comunicacionales (como la identidad corporativa) es preciso analizar el universo teórico y conceptual que puede ser empleado en el sector de negocios de consumo. Utilizar para el beneficio propio el conocimiento científico generado por expertos en la materia potencializará los resultados deseados.

El abordar el sector de consumo implica tener como eje rector la Teoría Humanista y la Teoría de Sistemas, debido a su modo de operar y las herramientas que brinda para orientar a todo *stakeholder*⁵ para que reaccione de la manera deseada. Amalgamadas ambas con la Teoría Contingente y con ello saber actuar ante distintas eventualidades. Estas tres teorías regirán el comportamiento y futuro desempeño del negocio.

Por una parte, la Teoría Humanista busca incrementar la productividad en la organización, sin embargo se distingue de la Teoría Clásica al considerar las necesidades humanas como motor de todo el proceso. Esto significa que la atención prestada a los miembros genera cambios significativos en su comportamiento y por consecuente en su efectividad.

Ya no se concibe a los elementos como simples piezas reemplazables de un inmenso engranaje, sino que cada elemento es crucial para que se logren los objetivos, aludiendo a la satisfacción personal como incentivo y detonante de motivación personal y grupal.

⁵ Término empleado por primera ocasión por Edward Freeman, administrador estadounidense, en su obra *Strategic Management: A Stakeholder Approach* de 1984, en el que engloba a toda persona o entidad con interés o influencia sobre la empresa; como lo son los empleados, accionistas, competidores, gobiernos, proveedores y demás sujetos involucrados.

Este enfoque se emplea tanto interna como externamente: a los empleados se les comparten motivaciones, para dar lo mejor de sí día con día y que todo el personal trabaje de manera continua por un beneficio general. Se hace de su conocimiento que la mejor manera de interactuar con los clientes implicará mayores ingresos, y en consecuencia, un beneficio para el negocio y sus miembros.

Se trata de una organización que toma en cuenta la motivación y las necesidades de sus empleados. Dado que se trata de una PyME, la relación entre empleados, incluso la que llevan éstos con los dueños, es cercana.

Por su cuenta, la Teoría de Sistemas permitirá comprender que cada elemento del negocio está relacionado entre sí, generando cierta dependencia radicada en que el mínimo cambio acaecido en alguno de sus elementos repercutirá en el resto de ellos. Todo sin dejar de lado la importancia de la apertura que posee para atender las exigencias del entorno y adaptarse a las mismas.

Por último tenemos a la Teoría Contingente. Los teóricos de esta corriente buscan dar “un paso muy importante a la influencia del medio o contexto, que analógicamente podrían considerarse como un estímulo; en cambio, la forma en que una organización se estructura y funciona pueden tomarse como la respuesta”.⁶

Un negocio de consumo, visto como una organización, puede ser explicado mediante diversas teorías para comprender la manera en que funciona hacia adentro y el modo en que se relaciona con su entorno, lo cual exige una gran capacidad de reacción; de igual manera, tales teorías pueden ayudar a comprender la manera en que se estructura la organización, lo cual se procederá a hacer posteriormente.

Como tal, la organización se extiende más allá de los límites tradicionales para incluir no sólo a sus miembros, también a sus clientes y los proveedores. Por tanto, para mantener una organización se requiere de la cooperación entre individuos. “Las escuelas de sistemas y la contingente, consideran relevantes para

⁶ FERNÁNDEZ, Carlos. *Teorías de la Comunicación*. p. 32.

la comprensión organizacional aspectos como la apertura al medio y la influencia del contexto”.⁷

Lo anterior aplica para las redes de interacción entre públicos internos y externos, en las que se crean formas de cooperación de los empleados, para crear ideas de empatía con el cliente, sin el cual, obviamente la organización no existiría. Generar vínculos con proveedores, empatía con clientes y fuerte amistad con trabajadores se vislumbran como la clave para el éxito en las relaciones personales.

Una vez que se ha posicionado al establecimiento como empático con los *stakeholders*, es necesario comprender que el entorno es un elemento más complejo que el sistema mismo; él contiene factores que marcarán el rumbo de las acciones que debemos tomar. Incesante aparición de competidores, tendencias demandantes de cambios, etc.

Así, es indispensable que la organización posea una capacidad de predictibilidad del entorno y con ella adoptar una estructura flexible y orgánica, o rígida y cuadrada, según sea el sector industrial al que pertenece, tiempo específico o espacio geográfico. “Una empresa del ramo de la informática y otra del ramo textil: mientras la primera necesita adaptarse a un entorno cambiante y dinámico, la segunda puede predecirlo y esquematizarlo”.⁸

Visto de este modo, el establecimiento debe poseer, además de una cercana relación con sus públicos, una constante capacidad de adaptación a los cambios que el entorno arroje. Se trata de una analogía darwiniana de la adaptación al entorno para la supervivencia. Aquella rapidez para tomar decisiones y hacer un giro en la manera de operar.

Concluyentemente, “no es el ambiente en sí lo que cuenta, sino la amplitud de la organización para tratar con él”.⁹

⁷ *Ibid.* p. 29.

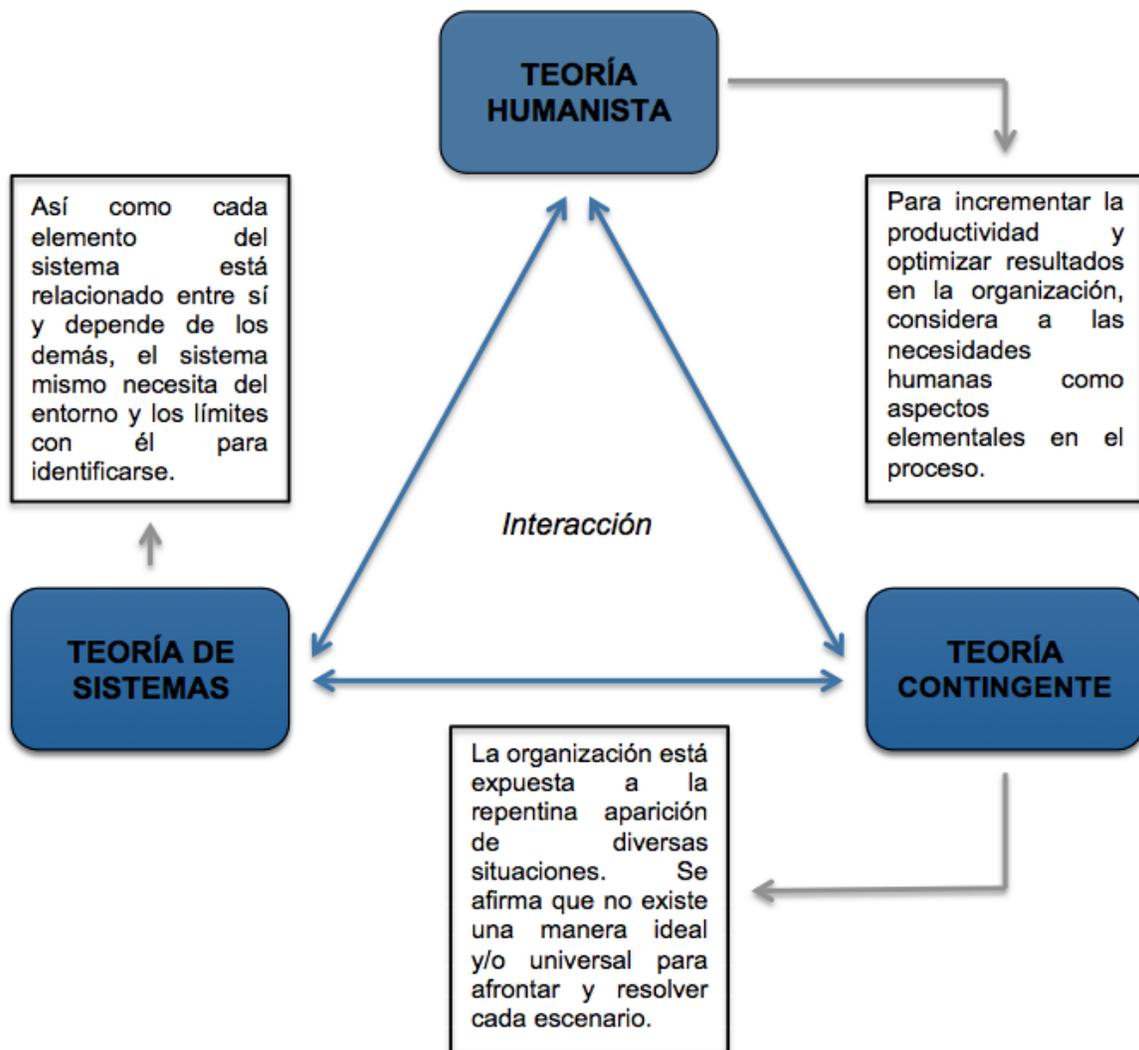
⁸ MINTZBERG, Henry. *La Estructuración de las Organizaciones*. p. 256.

⁹ KRIEGER, Mario. *Sociología de las Organizaciones*. p. 277.

1.1 Entre lo Aplicable y lo Cuestionable

Se han delimitado tres teorías como eje rector del presente documento debido a su importante peso y relevancia en el tema, las cuales ofrecen un útil marco para entender la conducta, tanto individual como grupal. Aborda la acción institucional como una relación mutua de intereses, más allá de una simple y trivial tarea con diversos sujetos involucrados:

Esquema 1: Relación entre las Teorías Eje.



Elaboración propia a partir de información de Carlos Fernández, Henry Mintzberg y Mario Krieger. Omar García García, 2014.

Es de suma importancia resaltar que ninguna de las teorías estipuladas actúa de manera aislada de las demás, ya que existe una constante interacción entre ellas durante cada aspecto en el ámbito de negocios de consumo. Mientras se busca tomar en cuenta el factor humano como pieza elemental y sus necesidades como una prioridad, no se deja de lado la capacidad que se tiene para responder ante posibles situaciones contingentes a la vez que se cohabita y labora en un sistema estructurado.

Hasta este punto se ha abordado someramente lo que establece cada teoría seleccionada, no obstante, es necesario detenerse a analizar los aspectos que irrefutablemente atañen en el sector de negocios de consumo y aquellos con los que difiere. Si bien las siguientes líneas son expresiones teóricas para fortalecer todo argumento y juicio de valor posterior, en los últimos capítulos se enlistan y detallan los elementos a desarrollar en el mundo de la práctica, dejando espacio a una ejemplificación de los mismos con un caso de éxito.

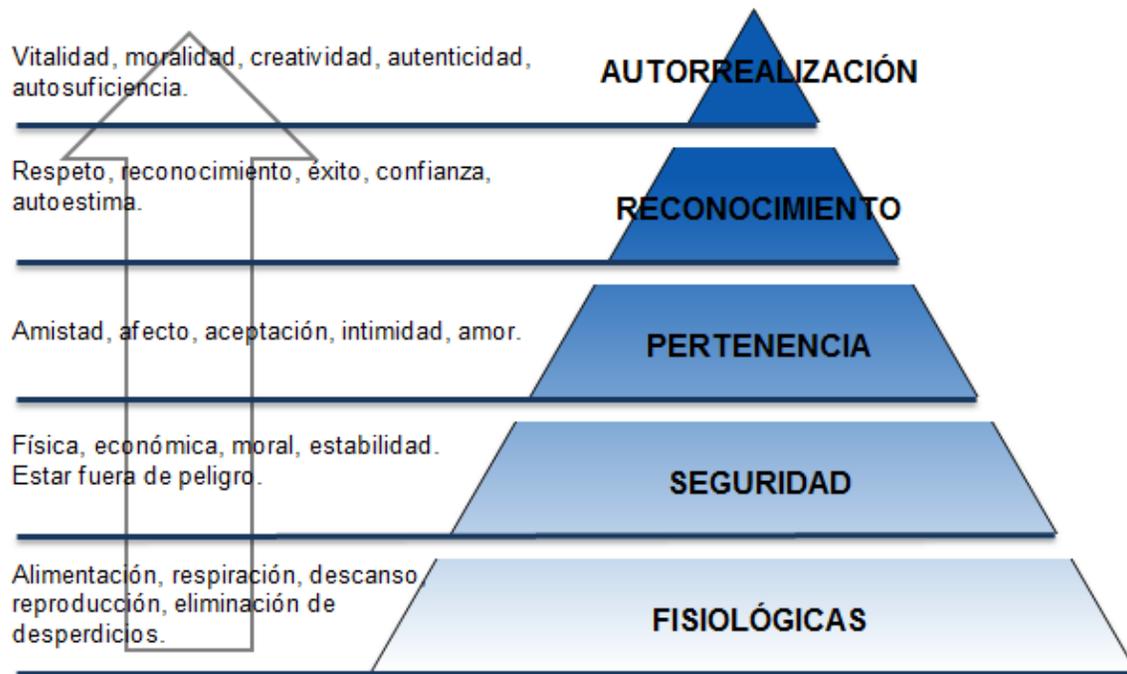
- Teoría Humanista

El hombre como individuo inherente a la sociedad está inmerso en grupos y organizaciones a lo largo de su vida; se encuentra inmiscuido en ellos desde académica hasta laboralmente. De este modo, analizando al hombre como persona y no como engranaje reemplazable de una inmensa maquinaria, es crucial afirmar que no existen “fórmulas mágicas” para lograr lo que se ha delimitado como *éxito*, sino que se debe valer de toda herramienta persuasiva e intelectual para orientar los planes de acción considerando que cada sujeto ostenta distinta idiosincrasia, valores, metas.

Es decir, una vez que se conoce a los integrantes de la agrupación, es posible identificar sus motivaciones y necesidades para saber guiar su comportamiento y con ello incrementar el desempeño.

Perfectamente aplicable resulta en este punto la Pirámide de Necesidades de Abraham Maslow;¹⁰ modelo en que se plantea que las necesidades humanas poseen una jerarquización. La satisfacción de las más básicas genera la búsqueda de las necesidades superordinadas.

Esquema 2: Jerarquía de las Necesidades Humanas.



Elaboración propia a partir del modelo de Maslow. Omar García García, 2014.

Resulta interesante el trasladar las características de la aseveración anterior al tema que atañe, como lo es el negocio de consumo. En primera instancia, la empresa cubrirá algunas necesidades correspondientes al par de niveles más bajos en la Pirámide, con salarios y horarios establecidos: al contar con una estructura de pago, se satisface la necesidad de alimentación y, en lo ideal, se aspira a seguridad económica.

¹⁰ Psicólogo estadounidense conocido como uno de los máximos exponentes de la psicología humanista, el cual asevera que existe una tendencia humana por anhelar y buscar la autorrealización. Abraham Maslow: <http://webSPACE.ship.edu/cgboer/maslowesp.html>

La experiencia vivida dentro de la organización, así como la esencia y la tradición que en ella se guarden, son cruciales para que el trabajador se sienta identificado y posea un sentimiento de comunidad, de pertenencia. Se trata de una forma de vida en la organización, de la experiencia que se vive día con día. Sin lugar a dudas, es una sensación difícil de explicar con palabras, pero fácil de sentir en la organización (cómo generar tal Identidad Corporativa y su efecto se detalla en capítulos posteriores). El peldaño intermedio, el de la necesidad de pertenencia, queda abordado en el momento en el que la organización no es improvisada y se estipuló con precisión la Identidad que caracterizará al negocio.

Para fortalecer el efecto en los peldaños previos en un restaurante o bar, particularmente durante su apertura y primeros meses de operación, es necesario reproducir un discurso hacia los empleados acerca de una constante búsqueda de crecimiento, no sólo como empresa, sino como un todo; la PyME, al lograr un desarrollo constante, lo hará de manera incluyente con los miembros, favoreciendo a los integrantes con aspectos como la superación económica, laboral y personal.

Lo anterior ilustra cómo se debe interactuar con las necesidades e intereses de los empleados en una relación ganar-ganar, puesto que ellos satisfacen diversos elementos de su vida, con deseo por alcanzar más éxitos, mientras sus resultados en la empresa son potencializados, reflejado directamente en beneficios económicos.

- Teoría de Sistemas

Se debe partir por definir al negocio como un sistema, lo cual es abarcado por dos teorías: Teoría General de Sistemas (Bertalanffy) y la Teoría de Sistemas (Luhmann). En primera instancia, Bertalanffy analiza los sistemas como unidades básicas, no como grupos, en los que el hombre se contempla como elemento reemplazable en cualquier momento, sin importar características particulares. En

el mundo actual, según su concepción, “somos testigos de una búsqueda de nuevos enfoques, de nuevos y más amplios conceptos”,¹¹ en los que no importa la gente, sino los sistemas en sí; el hombre se torna permutable y gastable.

Esta aseveración entra en conflicto con la percepción estipulada en párrafos previos, puesto que al establecer y hacer funcionar una PyME es crucial generar vínculos de compañerismo y superación con el personal para el desarrollo del negocio, como se postuló con anterioridad.

Por otra parte, Luhmann entra en vigor al momento de afirmar que se trata de un complejo sistema de comunicaciones, afectado o no, por ser un sistema abierto. Abierto en el sentido en el que el negocio está expuesto a un entorno aún más complejo que el sistema mismo, el cual influye determinantemente en el rumbo de toda empresa, organización, grupo. Dicha teoría “es útil para facilitar la comprensión de cómo las estructuras que se crean en el entorno influyen en las decisiones”¹² del sistema mismo. Es decir, en el mundo de los negocios, la atención y las estrategias no se limitan a la estructura de la PyME, sino que se enfocan en gran medida a lo que ocurre en el entorno, a todo aquello con lo que están en contacto.

Enriquecedor análisis se contempla ahora al tocar el tema del entorno contrastado con el sistema. Sin embargo, se debe dar un giro a la concepción del entorno; dejar de suponerlo como todo aquello que se encuentra fuera de las organizaciones y puede o no influir en ellas. El peso que adquiere el mismo es debido a que se pregona que, sencillamente, lo es todo.

Del mismo modo, es necesario clarificar que si bien el entorno es relativo al sistema, lo delimita y es su rector, es crucial aseverar también que un sistema es el entorno de otro y viceversa, por lo que se transforma en algo sumamente subjetivo y con distintas posturas para el análisis. Así, es posible divisar una ironía

¹¹ BERTALANFFY, Ludwig. *Teoría General de Sistemas*. p. 15.

¹² WEST, Richard. *Teoría de la Comunicación; Análisis y Aplicación*. p. 246.

en la medida en que un sistema analiza y estudia a otro, mientras éste a la par estudia y analiza al primero.

Siguiendo la premisa de la subjetividad en el análisis de entornos, se manifiesta también que cada entorno es distinto por lo mencionado previamente, lo cual orilla a que “cada cambio en un sistema signifique un cambio en el entorno de otros sistemas.”¹³ Otorgando de esta manera una complejidad, peso y enfoque completamente distinto a la definición convencional de entorno. Se torna en algo más profundo al clásico *lo que está fuera de la organización*.

Visto de este modo, comparto la idea del entorno poseedor de una mayor complejidad que la del sistema mismo, la cual adquiere mayor valor por la innata necesidad del sistema para adaptarse y prever lo que depare el entorno. Surgiendo una curiosa analogía con el concepto darwiniano de la adaptación, en la que la empresa debe hacerlo con base en las exigencias de su entorno para evitar su inminente desaparición.

Es importante destacar el estado de falsa percepción de igualdad de entorno y contexto empresarial; dos compañías líderes en cualquier rubro, que compiten hombro con hombro y sus ganancias oscilan entre ligeras pérdidas o ganancias sobre el otro (es decir, una percepción social muy similar entre ambas), parecieran vivir un contexto idéntico, puesto que incluso su idiosincrasia pareciera asemejarse. Sin embargo, se trata de una relación de competencia en la que su entorno varía ampliamente y sus *stakeholders*, aunque parezcan similares, poseen actitudes, percepciones y comportamientos distintos ante cada uno de ellos, del mismo modo, las fortalezas y debilidades, así como identidad y filosofía marcan una huella para que un sistema se convierta en el entorno de la otra.

Por semejantes que parezcan dos distintos negocios, es imposible concebir que posean el mismo entorno, no obstante, la identidad corporativa de ambos juega un papel elemental, a desarrollarse en el cuarto capítulo del presente documento.

¹³ KRIEGER, Mario. *Sociología de las Organizaciones*. p. 243.

Comienza a existir una importante diferenciación entre ellos desde la estructura interna para proyectar al exterior y cómo lo aprecia el consumidor. Dicho elemento es el máximo eslabón en la organización y la misma es orientada hacia los intereses del cliente, “por tanto, para que las organizaciones tengan éxito en dichos entornos inciertos y cambiantes, deben monitorear los intereses del cliente y desarrollar acciones estratégicas en torno a ello.”¹⁴

Esta aseveración aborda una de las principales premisas en cualquier negocio de consumo, lo cual se desarrolla puntualmente en los capítulos posteriores; toda organización depende del cliente, por lo que es indispensable comprender sus demandas e intentar satisfacerlas en la medida de las posibilidades de la empresa y sin salir de la línea o estilo delimitado por la propia identidad corporativa.

En este punto se le asigna especial importancia al entorno y al consumidor, pues son considerados los motores de la organización misma, apostando por los aciertos que uno tenga en su empresa. No obstante, es relevante saber que existe un latente éxito para la organización en el aprovechamiento de los fracasos ajenos: el monitorear el entorno no sólo permitirá comprender las necesidades del consumidor y los posibles cambios en el mercado, sino que también permitirá comprender los errores de los competidores y con ello generar oportunidades propias.

De tal modo, es posible percatarse que toda destacable empresa ha podido identificar las exigencias del entorno, las demandas de los consumidores y los desaciertos ajenos para generar estrategias que permitan potenciar sus resultados. A manera de ejemplificar la Teoría de Sistemas y para dar entrada a la Teoría Contingente, sin ahondar aún en la estructuración de elementos comunicacionales esenciales, se aborda una compañía líder a nivel mundial en el sector de comida rápida: McDonald's.

Expandir su hegemonía hacia la India, un mercado donde comer carne es un tabú,

¹⁴ *Ibid.* p. 253.

figuró para dicha cadena como un campo de oportunidad más allá que como un impedimento; gracias un adecuado análisis del entorno para posterior adaptación, se identificó una economía emergente y la manera de penetrar en ella para explotar ganancias. La compañía cuenta ahora con más de 270 locales en territorio hindú con un menú de carne de pollo y productos vegetarianos.¹⁵

Es comprensible, proviniendo de organizaciones pequeñas o medianas, el estado de comodidad en el que se limitan a vender y negociar con las condiciones adecuadas, sin arriesgar mucho. Pero es de visionarios y de compañías globalmente reconocidas el innovar, analizar y adaptarse; “las empresas que más explotan su entorno y con mayor frecuencia, es factible que obtengan mejores resultados que aquellas que ignoran las condiciones cambiantes de su entorno,”¹⁶ quedando como aprendizaje para todo aquél en busca de abrirse camino en el mundo de los negocios de consumo.

- Teoría Contingente

Hasta el momento ha sido posible exponer al propietario como estratega, en el que se vale de todas sus herramientas para lograr comportamientos y generar sus propios escenarios. La presente teoría refuerza tal premisa al declarar que existen distintos caminos para alcanzar los objetivos previamente establecidos o aquello denominado como éxito; no existe una manera universal de afrontar situaciones, puesto que cada una es distinta, en diversos contextos, con diferentes actores y su respectiva intervención.

Dejando de lado cualquier indicio de pasividad, la Teoría de la Contingencia reprueba en cierto modo la estandarización y exige eficacia en las acciones administrativas que se lleven a cabo durante una situación inesperada; así, es

¹⁵ McDonald's en la India:

http://economia.elpais.com/economia/2012/09/04/actualidad/1346765308_861987.html

¹⁶ KRIEGER, Mario. *Sociología de las Organizaciones*. p. 273.

imprescindible tomar decisiones adecuadas en cuanto a las tecnologías y/o artículos empleados, ya que esas mínimas diferencias marcan la pauta en las producciones y procesos.

Por otra parte, los factores del entorno se dividen en condiciones generales e influencias específicas. En primera instancia, las condiciones generales son aquellos aspectos como la tecnología, la economía, la legislación/políticas, mientras que las influencias específicas perturban directamente al negocio en cuestión.

Para evitar como propietario que una contingencia ponga en riesgo la estabilidad del negocio, debe haber elaborado previamente una planeación de escenarios en la que haya estipulado su manera de actuar ante cualquier circunstancia o situación imprevista. Sucintamente, consta de elaborar modelos para prevenir, reducir el riesgo y con ello evitar pérdidas.

Como se ha mencionado, no existen caminos únicos para el éxito, sin embargo, la elaboración de dichos planes servirán como guía para conducir las estrategias, reducir la incertidumbre y disminuir el impacto en la mayor medida posible. Diferentes tecnologías conducen a diferentes modelos organizacionales, así como cada propietario conducirá su negocio con base en su habilidad, experiencia, estilo.

Es trascendental comprender que no hay líneas sólidas que seguir en la gestión del negocio, así como tampoco lo opuesto es lo ideal, ya que la improvisación sin conocimiento previo está encaminada al fracaso. Lo que esta teoría presenta es que el propietario debe manejar su organización bajo el esquema previamente analizado y estipulado para con ello conocer mejor todos los panoramas y actuar una vez que haya conocido los escenarios posibles y planteado los resultados esperados, dejando de lado cualquier vestigio de la presencia del azar. Sugiere contemplar las acciones más apropiadas para diversas situaciones.

La práctica administrativa requiere habilidad por su naturaleza situacional. El enfoque contingente es aplicable a un universo infinito de posibilidades ya que involucra al entorno y al comportamiento humano, tanto propio como del sistema. No todas las respuestas funcionan para todas las situaciones. Ahí lo fascinante de la presente teoría.

Este primer capítulo ha valido como referente para entrar en materia y comprender a fondo el origen de lo estipulado en el cuarto y el quinto capítulo, ya que constan de una serie de elementos a seguir en la fundación de negocios de consumo en México desde la perspectiva comunicacional y una ejemplificación de los mismos en casos reales, respectivamente. Todo juicio de valor, toda acción, toda estrategia de empresas de mayor categoría mundial ha sido cuidadosamente elaborada y detallada. Hay un amplio marco teórico detrás que necesita ser ajustado para obtener el máximo provecho de él, sin distinción en la magnitud de su aplicación.

Comienza a vislumbrarse que la fundación de un negocio rentable con aspiraciones a convertirse en empresa estable y reconocida no es producto del azar. La hipótesis “A”, planteada al comienzo de este documento adquiere peso con lo estipulado a lo largo de este apartado: es crucial generar cuidadosamente la identidad corporativa y con ello poder transmitirla para seducir a todo *stakeholder* y gestionarlo como pieza crucial en el negocio intentando causar los efectos previamente planeados, como proyecta la Teoría Humanista.

Del mismo modo, la Teoría de Sistemas implica poseer una identidad corporativa para marcar sus límites con el entorno e interactuar con base en estímulos externos que influyen en la estructura del negocio.

Por su parte, la hipótesis “B” surge de innegable manera con la Teoría Contingente, puesto que exige una sutil improvisación con base en previas estipulaciones de planes de acción ante situaciones emergentes. Valerse de todo recurso intelectual y material para descifrar el camino al éxito.

2. FACTOR LEGISLATIVO

Los que dicen que es imposible no deberían molestar a los que lo están haciendo.

- Albert Einstein -

Una vez estructurada la columna vertebral del establecimiento con base en teorías, se comienza a explicar la constitución del mismo, partiendo en este punto de los elementos legales a realizar ante dependencias del gobierno para dar certidumbre jurídica a la nueva empresa.

Como continuación de una búsqueda por dejar en evidencia que es posible ser propietario de un negocio rentable, y en respuesta a la concepción popular de que la burocracia impide o entorpece en demasía los procesos de cualquier trámite, en este apartado se abarca lo que la legalidad requiere, como son licencias y permisos, a manera de listado para facilitar la comprensión del emprendedor.

Si bien esta tesis aborda la apertura y puesta en marcha de un negocio de consumo desde la perspectiva comunicacional, no se debe dejar de lado que existe una normatividad jurídica que demanda cumplir con ciertos lineamientos.

No obstante, de acuerdo al área profesional previamente mencionada, el análisis se verá limitado a comprender los lineamientos básicos y generales legislativos, sin ahondar en metalenguaje y pragmatismo ajeno a la Comunicación Organizacional.

Lo anterior con la finalidad de desenvolverse en el escenario de la formalidad para permitir la apertura de la nueva organización ante la ley, así como evitar su posible clausura, permitiendo solicitar créditos, y hasta asociarse con otras empresas.

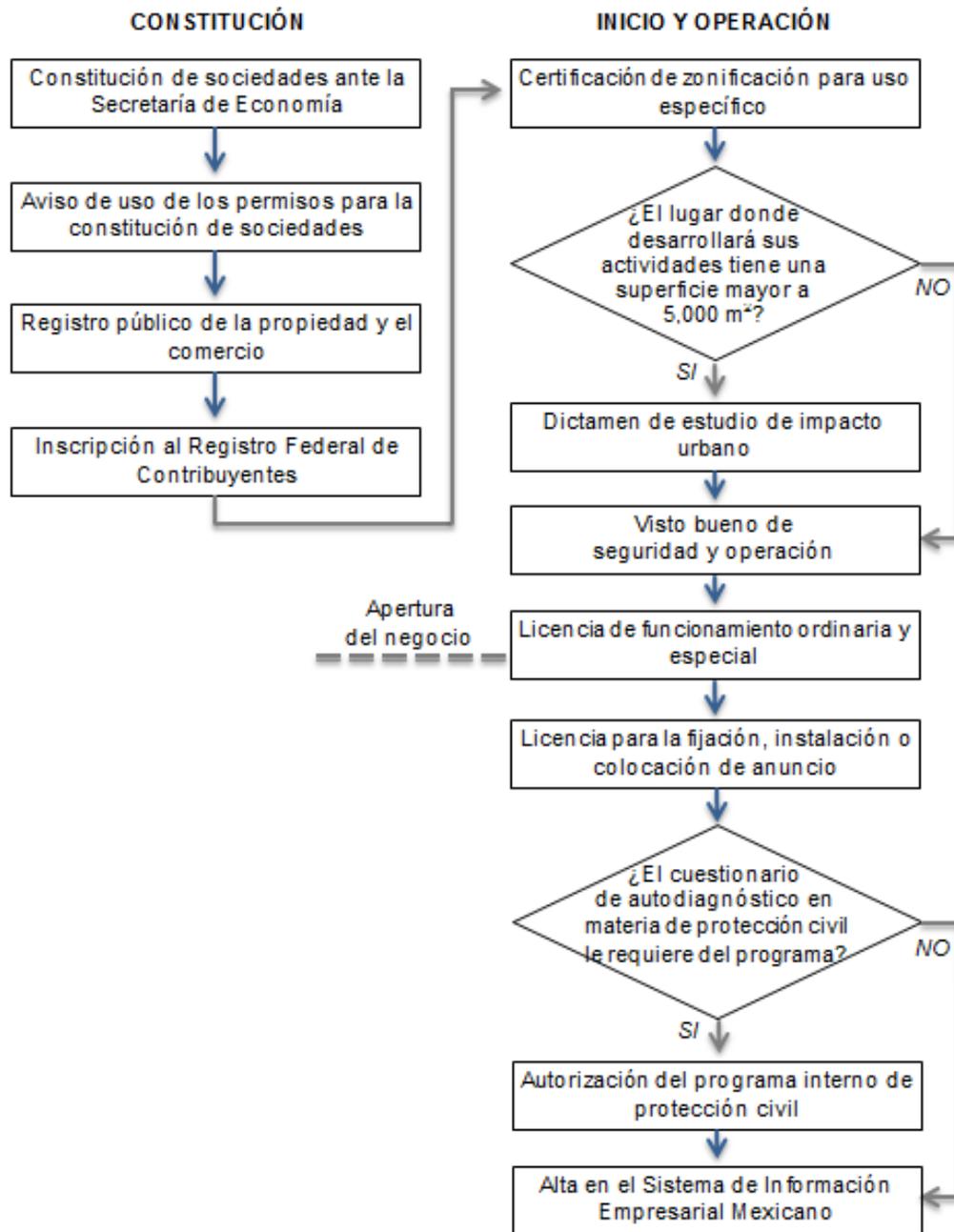
No obstante, sólo el 50% de las PyMEs se encuentran en la formalidad,¹⁷ siendo ellas un elemento tan importante para la economía nacional, como se señaló con anterioridad.

En este punto se puede comprender la importancia del presente capítulo, sin embargo, es crucial mencionar que todo trámite enlistado no se debe realizar antes o después que lo abordado en capítulos posteriores; se trata de un todo a considerar por el lector, puesto que los estudios socioeconómicos del Capítulo 3 orientarán nuestras estrategias del Capítulo 4 al seguir la ley de lo planteado en el presente Capítulo 2.

La siguiente figura ofrece un panorama concreto de los trámites a realizar durante la constitución y operación de un negocio. Posteriormente, se abordará cada uno de dichos pasos:

¹⁷ 8 trámites para abrir un negocio: <http://potencialpyme.azurewebsites.net/post/2014/01/24/8-tramites-para-abrir-un-negocio.aspx>

Esquema 3: Trámites para un Negocio con Servicio de Restaurante-Bar.



Elaboración propia a partir de datos del Sistema de Información Empresarial Mexicano. Omar García García, 2014.¹⁸

¹⁸ Guías de Trámites SIEM, 2014: www.siem.gob.mx/guiasdetramites/

2.1 Constitución

En este apartado se abordan los cuatro trámites para constituir un negocio, previo al inicio de operaciones, como fue ilustrado previamente en el Esquema 3:

- Constitución de Sociedades ante la Secretaría de Economía

A) Descripción: Trámite para obtener, de la Secretaría de Economía, la autorización de uso de denominación o razón social.

B) Gestión: Se realiza a través de internet. Para poder acceder, se requerirá crear una cuenta en el portal www.tuempresa.gob.mx y contar con la Firma Electrónica Avanzada del Sistema de Administración Tributaria (SAT), conocida como "Fiel".

C) Respuesta: 2 días hábiles.

D) Vigencia: 180 días naturales contados a partir de la fecha de la expedición del permiso para realizar el Aviso del Uso de los Permisos de Denominación.

E) Formato: Medio electrónico.

F) Costo: Sin costo.

- Aviso de Uso de los Permisos para la Constitución de Sociedades

A) Descripción: Trámite para informar a la Secretaría de Economía que el permiso que autorizó fue utilizado por constitución de sociedad o cambio en su denominación o razón social.

NOTA: El Fedatario Público Autorizado o Servidor Público que haya sido elegido, deberá dar el Aviso de Uso correspondiente a través del Sistema, dentro de los 180 días naturales siguientes a la fecha de la Autorización

correspondiente, a fin de hacer del conocimiento de la Secretaría de que ha iniciado el uso de la Denominación o Razón Social Autorizada por haberse constituido la Sociedad o Asociación o formalizado su cambio de Denominación o Razón Social ante su fe.

B) Gestión: Para mayor información llamar al número telefónico 01 800 08 32666 (de 9:00 a 18:00 hrs.) ó al correo electrónico tuempresa@economia.gob.mx

C) Respuesta: No aplica.

D) Vigencia: Indefinida.

E) Formato: Medio electrónico.

F) Costo: Sin costo.

- Registro Público de la Propiedad y el Comercio

A) Descripción: Trámite mediante el cual se hace el registro del acta constitutiva ante dicha instancia.

B) Gestión: Ventanilla Única de la Dirección General del Registro Público de la Propiedad y de Comercio del Distrito Federal. Manuel Villalongín N° 15, Colonia Cuauhtémoc, Delegación Cuauhtémoc, C.P. 06500. Tel. 5140 1700 ext. 1021, 1046, 2027, 2028, 2029. Lunes a Viernes, de 8:00 a 14:00 hrs.

C) Respuesta: De 2 a 5 días hábiles.

D) Vigencia: Indefinida.

E) Formato: Universal.

F) Costo: \$1,486.00

- Inscripción al Registro Federal de Contribuyentes

A) Descripción: Trámite mediante el cual se lleva a cabo la inscripción ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

B) Gestión: Administración Local de Recaudación, en los Módulos de Atención Fiscal, en los Módulos de Recepción de Trámites Fiscales y a través del Buzón Fiscal; información al contribuyente México, D.F. Tel. 01 80 04 63 67 28.

C) Respuesta: Desde respuesta inmediata hasta 3 días hábiles.

D) Vigencia: Indefinida.

E) Formato: R1 / Solicitud de Cédula de Identificación Fiscal con CURP con el anexo correspondiente.

F) Costo: Gratuito.

Previo a comenzar con el siguiente apartado, es indispensable abordar en este último requisito (Inscripción al Registro Federal de Contribuyentes), ya que, para iniciar todo negocio, se requiere definir si se llevará a cabo por cuenta propia o de manera asociada y registrarse de tal modo (Persona Física o Persona Moral), lo cual suele ser una interrogante en todo emprendedor. Por ello, es importante informarse y conocer las diferencias entre ambos tipos.

A) Persona Física: Se considera a una persona física como un individuo con capacidad para contraer obligaciones y ejercer derechos. Puede prestar servicios, realizar actividades comerciales, arrendar bienes inmuebles, trabajar por salarios, exportar e importar, realizar actividades financieras e inversiones y recibir dividendos.

Para efectos fiscales, se clasifica a las personas físicas en tres grupos: los que realizan actividades comerciales, los que prestan servicios y los que trabajan por un salario.¹⁹

B) Persona Moral: Se trata de una organización de personas asociadas para conseguir un fin lícito conocido como objeto social.

Puede contraer obligaciones, gozar de derechos y a su vez estar formada por personas físicas u otras personas morales.

Como se aprecia, ambas tienen personalidad jurídica (derechos y obligaciones), sin embargo, para las personas morales, esta capacidad está limitada a las actividades necesarias según el fin por el cual fueron creadas. Por su parte, las personas físicas gozan de derechos desde el nacimiento hasta la muerte, no obstante, contraen obligaciones hasta después de haber alcanzado la mayoría de edad.

Del mismo modo, ambas personas poseen un patrimonio, así como un domicilio (lugar físico en el que se establece la persona). Sin embargo, las personas físicas pueden tener más de una nacionalidad, mientras que las personas morales poseen aquella en la que se haya constituido legalmente.²⁰

Queda en evidencia que para definir qué persona legal se adapta mejor a las necesidades del emprendedor, es necesario dominar la idea de negocio, así como haber efectuado los estudios pertinentes y saber conocer y valorar las capacidades personales.

En este caso, en el que se pretende fundar un negocio de consumo, puntualmente un restaurante-bar, es recomendable asociarse para registrarse como persona

¹⁹ Persona Física:

http://corporativopad.com/index.php?option=com_content&view=article&id=313:ique-es-una-persona-fisica-con-actividad-empresarial&catid=11:noticias&Itemid=6

²⁰ Persona Moral: <http://www.tuempresa.gob.mx/-/las-personas-fisicas-y-morales>

moral, ya que se aprovecha el trabajo en conjunto, así como el esfuerzo y la inversión se comparten.

Ejemplificando coloquialmente, un sujeto “A” tiene conocimiento, talento y pasión hacia el mundo de la cocina, por lo que busca fundar un restaurante. Al elaborar los estudios pertinentes, realizar un plan de negocio y analizar sus capacidades, se ha percatado que requiere constituir una sociedad para llevar a cabo su objetivo puesto que no cuenta con un establecimiento y su capital es insuficiente.

El sujeto “A”, sin embargo, continúa con su interés por iniciar su negocio, por lo que dialoga con el sujeto “B”, quien posee mayores fondos, para asociarse. A su vez, un sujeto “C” se une a los dos anteriores, ya que posee un local en el que se puede desempeñar dicha idea de negocio.

Así, los tres han llegado al acuerdo de formar una persona moral y aportan diferentes elementos para llevar a cabo la fundación de un restaurante, compuesto por el trabajo efectuado por el sujeto “A”, el capital aportado por el sujeto “B” y el espacio brindado por el sujeto “C”.

El procedimiento para la inscripción de Personas Morales es el siguiente:

A) Reúna los documentos y/o requisitos para realizar el trámite²¹:

- * Copia certificada del documento constitutivo debidamente protocolizado.
- * Original del comprobante de domicilio fiscal.
- * En su caso, copia certificada del poder notarial con el que acredite la personalidad del representante legal, o carta poder firmada ante dos testigos y ratificadas las firmas ante las autoridades fiscales o ante Notario o Fedatario Público. Si fue otorgado en el extranjero deberá estar debidamente apostillado o

²¹ Inscripción en el RFC:
http://www.sat.gob.mx/informacion_fiscal/tramites/inscripcion_rfc/Paginas/fichas_45_cff.aspx

legalizado y haber sido formalizado ante fedatario público mexicano y en su caso, contar con traducción al español realizada por perito autorizado.

- * Original de cualquier identificación oficial vigente con fotografía y firma expedida por el Gobierno Federal, Estatal o Municipal del representante legal.

- B)** Registre una cita²² y acuda con la documentación previamente enlistada a la Administración Local de Servicios al Contribuyente de su preferencia.
- C)** Entregue la documentación, solicite la recepción y operación del trámite.
- D)** Reciba en su misma visita la Solicitud de Inscripción al RFC, Cédula de Identificación Fiscal, Guía de Obligaciones y Acuse de Inscripción al RFC.

2.2 Inicio y Operación

Una vez formalizada la Constitución del establecimiento, los trámites a seguir son los enlistados a continuación:

- Certificación de Zonificación para Uso Específico

- A)** Descripción: Trámite que permite obtener el documento que hace constar lo que los programas vigentes disponen en materia de uso del suelo y Normas de Ordenación para un predio determinado sobre si un uso del suelo está permitido o prohibido; o para aquel predio al que se le haya autorizado cambio de uso de suelo.

²² Para programar una cita, visitar el siguiente enlace: <https://citas.sat.gob.mx/citasat/home.aspx>

B) Gestión: Dirección General de Administración Urbana de la Secretaría de Desarrollo Urbano y Vivienda. Av. Insurgentes Centro No. 149, Col. San Rafael, Del. Cuauhtémoc, México D.F. Tel. 5130 2100.

C) Respuesta: 5 días hábiles desde la presentación de la solicitud.

D) Vigencia: 2 años para ejercer el derecho que confiere.

E) Formato: AUCUZUS-01.

F) Costo: \$856.00

- Dictamen de Estudio de Impacto Urbano (*sólo si el lugar en donde se desarrollarán las actividades tiene una superficie mayor a 5,000 m²*)

A) Descripción: Documento indispensable expedido por el Gobierno del Distrito Federal para realizar obras o actividades en las que se requiere un estudio de impacto urbano.

B) Gestión: Dirección General de Desarrollo Urbano de la Secretaría de Desarrollo Urbano y Vivienda con sede en el Colegio de Arquitectos. Av. Constituyentes No. 800, Col. Lomas Altas, México D.F. Tel. 5570 0007.

C) Respuesta: 21 días hábiles.

D) Vigencia: 2 años para ejercer el derecho que confiere.

E) Formato: AU-27.

F) Costo: \$2,244.00

- Visto Bueno de Seguridad y Operación

A) Descripción: Trámite a través del cual se hace constar que el establecimiento reúne las condiciones necesarias de seguridad para su operación y funcionamiento, en cuanto a su edificación e instalaciones.

B) Gestión: Ventanilla Única Delegacional que corresponda a la zona en la que operará el negocio.

C) Respuesta: Inmediata.

D) Vigencia: 3 años.

E) Formato: AU19.

F) Costo: Gratuito.

- Licencia de Funcionamiento Ordinaria y Especial

A) Descripción: Documento que emite la Delegación previo al inicio de actividades, por el cual se autoriza a una persona física o moral para desarrollar actividades mercantiles consideradas por la ley de Establecimientos Mercantiles del Distrito Federal como giros de impacto vecinal o zonal.

B) Gestión: Ventanilla Única Delegacional que corresponda a la zona en la que operará el negocio.

C) Respuesta: Tipo A en 10 días hábiles, tipo B en 20 días hábiles.

D) Vigencia: 3 años Y 4 años respectivamente.

E) Formato: VU-EM-01.

F) Costo:

Licencia tipo A.

* Por los primeros 50 metros cuadrados de construcción, incluyendo todos sus accesorios, excepto estacionamiento:
\$7,834.00

* Por cada metro cuadrado que exceda a los 50 metros cuadrados y hasta 100 metros cuadrados de construcción, incluyendo todos sus accesorios, excepto estacionamiento: \$157.50

* Por cada metro cuadrado que exceda a los 100 metros cuadrados y hasta 300 metros cuadrados de construcción, incluyendo todos sus accesorios, excepto estacionamiento: \$313.00

* Después de 300 metros cuadrados el costo del Permiso será lo que resulte de la suma de los incisos a), b) y c).

Licencia tipo B.

* Por los primeros 50 metros cuadrados de construcción, incluyendo todos sus accesorios, excepto estacionamiento: \$15,669.50

* Por cada metro cuadrado que exceda a los 50 metros cuadrados y hasta 100 metros cuadrados de construcción excepto estacionamiento: \$313.00

* Por cada metro cuadrado que exceda a los 100 metros cuadrados y hasta 300 metros cuadrados de construcción, incluyendo todos sus accesorios, excepto estacionamiento: \$627.00

* Después de 300 metros cuadrados, el costo del Permiso será lo que resulte de la suma de los incisos a), b) y c).

- Licencia para la fijación, instalación o colocación de anuncio

- A) Descripción:** Trámite mediante el cual se otorga la licencia o permiso para fijar, instalar o colocar un anuncio, o bien señalar, indicar, mostrar o difundir al público cualquier mensaje.
- B) Gestión:** Ventanilla Única Delegacional que corresponda a la zona en la que operará el negocio.
- C) Respuesta:** 10 días hábiles.
- D) Vigencia:** 1 año.
- E) Formato:** DGAU-407.
- F) Costo:** Variables.

- Autorización del Programa Interno de Protección Civil

- A) Descripción:** Trámite mediante el cual se definen las acciones destinadas a salvaguardar la integridad física de los empleados y de las personas que concurran al establecimiento.
- B) Gestión:** Ventanilla Única Delegacional que corresponda a la zona en la que operará el negocio.
- C) Respuesta:** 30 días.
- D) Vigencia:** Indefinida.
- E) Formato:** PC-02.
- F) Costo:** Gratuito.

- Alta en el Sistema de Información Empresarial Mexicano

A) Descripción: Trámite que deberán realizar las empresas industriales, comerciales y de servicios para darse de alta en el Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM).

B) Gestión: El registro se realiza a través de las cámaras empresariales autorizadas por Secretaría de Economía de acuerdo al giro de actividad y ubicación de la empresa o negocio²³.

C) Respuesta: Inmediata.

D) Vigencia: 1 año.

E) Formato: Escrito libre.

F) Costo: * Hasta 2 empleados \$100.00

* 3 empleados \$300.00

* 4 o más \$640.00

*Para cualquier duda o aclaración,
la Ventanilla Única Delegacional es la fuente principal.*

El capítulo que aquí concluye se estructuró a modo de guía indicativa e ilustrativa para facilitar la labor del lector. Sin embargo, la información planteada se encuentra sujeta a cambios efectuados por las autoridades competentes durante el transcurso del tiempo.

²³ Para conocer la cámara correspondiente, visitar el siguiente enlace:
http://www.siem.gob.mx/siem/portal/circunscripcion/donde_registro.asp

3. FACTOR ECONÓMICO-SOCIAL

La tarea de una empresa consiste en examinar sus costos y desempeños en cada una de las actividades que crean valor y buscar formas de mejorarlas.

- Philip Kotler -

La determinación de adaptar el marco teórico y conceptual a la realidad en la creación de negocios de consumo, específicamente en un bar o restaurante, surge en virtud de la atractiva relación entre la inversión y el beneficio obtenido: aplicando las estrategias comunicacionales adecuadas, se formará una organización sólida con altos rendimientos.

Este capítulo resulta determinante para poder analizar, estructurar y desarrollar una identidad corporativa acorde a los elementos espaciales, temporales y sociales.

En primera instancia, se ahonda en la débil economía nacional y con ello resaltar la importancia de una PyME adecuadamente estructurada y constituida. Posteriormente, se muestran los estratos sociales en México y su distribución, para elegir correctamente cada elemento del negocio de acuerdo al público objetivo. Por último, previo a comenzar a profundizar en la materia comunicacional, se detalla la planeación financiera para poder llevar a cabo, con mínimo margen de error, cada acción y estrategia.

Es fundamental enfatizar que el emprendedor podrá ser experto en nada, sin embargo, indistintamente debe ser aprendiz de todo. Es admisible que no domine la materia económica, no obstante, un somero conocimiento en el área cambiará su panorama global acerca del negocio y las acciones a desempeñar para optimizar resultados.

Todo lo anterior con la firme convicción de enfocarse en las acciones adecuadas para ser dirigido hacia el crecimiento, hacia al progreso, tanto personal como

nacional; dejando así nulas las posibilidades del fracaso ocasionado por la mediocridad e informalidad.

3.1 Economía Nacional y Situación Laboral

El ingreso per cápita nacional continúa similar al registrado hace más de dos décadas, lo cual representa tan sólo el 30% del ingreso de un ciudadano estadounidense. Mientras que en el mismo espacio temporal, el continente asiático incrementó su ingreso per cápita a grado tal de colocarse a un 70% del que registra Estados Unidos. Un rezago de 20 años, traducido en un incremento perdido del 40%, es una cifra que no pasa desapercibida.²⁴

Bajo el mismo contexto, México es un país sumergido en la informalidad, lo cual repercute directa y ampliamente en el crecimiento económico: sólo el 40% de la fuerza laboral del país se encuentra en la formalidad. Ello figura como motivo crucial para que el país permanezca en bajos índices de productividad y crecimiento.

Elaborando una interpretación de los datos mostrados a lo largo del presente trabajo, el alto número de PyMEs que constituyen la columna vertebral de la economía nacional, deja en evidencia la presencia del espíritu emprendedor del mexicano; mientras que los indicadores tan bajos son un fiel reflejo de un país sin cultura financiera.

Irónica situación que demuestra la relevancia de impulsar la creación de negocios formales para ofrecer empleos estables, puesto que el interés en la materia es evidente, mientras que el conocimiento en la misma es limitado.

En el camino a la consolidación del negocio, el emprendedor debe poseer un enfoque orientado al crecimiento y sensibilidad para detectar áreas de

²⁴ Informalidad frena crecimiento de México: <http://www.altonivel.com.mx/38719-informalidad-frena-crecimiento-de-mexico-ortiz.html>

oportunidad, dejando de lado las limitaciones impuestas por el desconocimiento en las ramas legales, económicas o comunicacionales.

3.2 Nivel Socioeconómico

Es una segmentación que expresa la capacidad económica y social de los consumidores, tomando como consideración los ingresos del hogar, así como los niveles educativos y laborales de sus miembros.

Desde el año 1994, el índice de Nivel Socioeconómico de la Asociación Mexicana de Agencias de Inteligencia de Mercados y Opinión (AMAI) figura como el criterio rector de clasificación de la industria de la investigación de mercados en México.

El índice de nivel socioeconómico utilizado hasta ahora²⁵, conocido como Regla 10x6, clasifica a los hogares en seis niveles a partir de un árbol de asignaciones, considerando 10 indicadores:

1. Escolaridad del jefe del hogar
2. Número de habitaciones
3. Número de baños
4. Número de regaderas
5. Número de focos
6. Tipo de piso
7. Estufa
8. Número de autos
9. Número de computadoras
10. Número de televisiones

Así, a cada uno de dichos indicadores se le estipula una serie de valores para obtener un puntaje final:

²⁵ Niveles Socioeconómicos y la Distribución del Gasto:
<http://www.amai.org/NSE/NivelSocioeconomicoAMAI.pdf>

Tabla 1: Indicadores y sus Valores.

INDICADOR	VARIABLE	PUNTOS
Escolaridad	Sin Instrucción	0
	Primaria o secundaria	22
	Carrera técnica o preparatoria	38
	Licenciatura	52
	Posgrado	72
Habitaciones	0 a 4	0
	5 a 6	8
	7 o más	14
Baños	0	0
	1	13
	2	13
	3	31
	4	48
Regaderas	0	0
	1 o más	10
Focos	6 a 10	15
	11 a 15	27
	16 a 20	32
	Más de 21	46
Piso diferente a tierra o concreto	No	0
	Sí	11
Estufa	0	0
	1 o más	20
Autos	0	0
	1	21
	2	41
	3 o más	58
Computadoras	0	0
	1	17
	2 o más	29
Televisiones	0	0
	1	26
	2	44
	3 o más	58

Elaboración propia a partir de datos de la AMAI. Omar García García, 2014.

De acuerdo al puntaje obtenido, se puede determinar el nivel al que el sujeto pertenece y estimar su ingreso mensual:

Tabla 2: Nivel por Puntaje.

NIVEL	PUNTOS	INGRESO MENSUAL
E	Hasta 60	\$0 a \$2,699
D	Entre 61 y 101	\$2,700 a \$6,799
D+	Entre 102 y 156	\$ 6,800 a \$11,599
C	Entre 157 y 191	\$11,600 a \$34,999
C+	Entre 192 y 241	\$35,000 a \$84,999
A/B	242 y más	\$85,000 o más

Elaboración propia a partir de datos de la AMAI. Omar García García, 2014.

Previo a ahondar en la distribución nacional de cada nivel, es imprescindible definirlos con mayor detalle, siempre tomando en consideración que pueden presentarse casos excepcionales. Por ello, la siguiente tabla pretende ilustrar los promedios:

Tabla 3: Características por Sector.

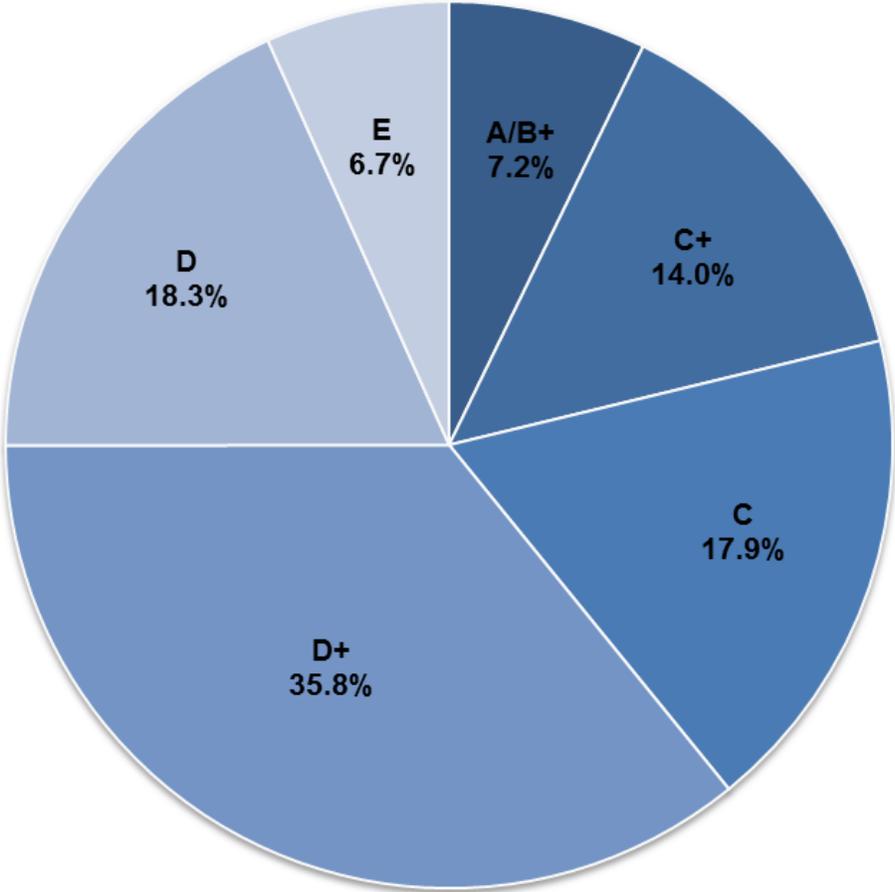
		NIVEL SOCIOECONÓMICO					
		A/B+	C+	C	D+	D	E
Principal Interés	Planeación y futuro	Plenitud en entretenimiento y tecnología	Vida fácil y práctica	Condiciones básicas de salud	Paredes y algunos servicios	Sobrevivir el día a día	
Representatividad Poblacional	7.20%	14%	17.90%	35.80%	18.30%	6.70%	
Escolaridad del Jefe de Familia	Posgrado o Licenciatura	Licenciatura	Preparatoria	Secundaria	Primaria	Primaria incompleta	
Características de la Vivienda	<ul style="list-style-type: none"> Vivienda propia con más de siete habitaciones Materiales de primera calidad 	<ul style="list-style-type: none"> Casi el 70% de las viviendas son propias. Cuentan con cinco a seis habitaciones Materiales de buena calidad 	<ul style="list-style-type: none"> Más del 60% de las viviendas son propias. Cuentan con cuatro a cinco habitaciones Materiales de calidad, deteriorados 	<ul style="list-style-type: none"> El 50% de las viviendas son propias. Cuentan con tres a cuatro habitaciones Pisos de cemento en la mayor parte 	<ul style="list-style-type: none"> El 50% de las viviendas son propias. Cuentan con dos a tres habitaciones Paredes de tabique y techos de lámina 	<ul style="list-style-type: none"> Espacio rodeado de paredes de tabique, techo de lámina y suelo de cemento o tierra 	
Infraestructura Sanitaria	<ul style="list-style-type: none"> Sistema óptimo de sanidad y agua corriente Cisterna 	<ul style="list-style-type: none"> Sistema óptimo de sanidad y agua corriente En su mayoría cuentan con un sistema suficiente de sanidad y agua 	<ul style="list-style-type: none"> En su mayoría cuentan con un sistema suficiente de sanidad y agua 	<ul style="list-style-type: none"> La mayoría cuenta con regadera, aunque solo el 60% tiene calentador y sistema de agua 	<ul style="list-style-type: none"> El 30% tiene que salir de casa para conseguir agua El 75% tiene baño 	<ul style="list-style-type: none"> Sólo el 40% está conectado al sistema público de drenaje 65% tiene baño 	
Infraestructura Práctica	<ul style="list-style-type: none"> Todos los enseres y electrodomésticos para facilitar las labores del hogar Más de dos autos 	<ul style="list-style-type: none"> Casi todos los enseres y electrodomésticos para facilitar las labores del hogar Uno a dos autos 	<ul style="list-style-type: none"> Casi todos los enseres y electrodomésticos; adquiridos con mucho trabajo Más del 60% tiene auto 	<ul style="list-style-type: none"> Refrigerador, estufa de gas y lavadora. Algunos también cuentan con licuadora y microondas Sólo el 25% tiene auto 	<ul style="list-style-type: none"> Sólo el 30% tiene algunos electrodomésticos (refrigerador, lavadora y licuadora) No tienen auto 	<ul style="list-style-type: none"> Sólo el 30% tiene refrigerador y licuadora No tienen auto 	
Entretenimiento y Tecnología	<ul style="list-style-type: none"> Asisten a clubes privados Vacacionan en el extranjero 	<ul style="list-style-type: none"> El 50% cuenta con TV de paga y más del 30% con videojuegos. Vacacionan en el interior del país 	<ul style="list-style-type: none"> El 30% cuenta con TV de paga y el 20% con videojuegos Vacacionan en el interior del país, si hay posibilidad 	<ul style="list-style-type: none"> Sólo algunos cuentan con TV de paga y pocos con videojuegos 	<ul style="list-style-type: none"> Cuentan tan sólo con una televisión 	<ul style="list-style-type: none"> Una pequeña minoría cuenta con televisión, de mala calidad 	
Gastos	<ul style="list-style-type: none"> Cultura del ahorro. Gastos en educación, esparcimiento, comunicación y vehículos 	<ul style="list-style-type: none"> Educación, esparcimiento, comunicación, vehículos y pago de tarjetas 	<ul style="list-style-type: none"> Pago de tarjetas, educación, esparcimiento, comunicación y vehículo 	<ul style="list-style-type: none"> Alimentos, transporte y pago de servicios 	<ul style="list-style-type: none"> Alimentos, transporte y pago de servicios 	<ul style="list-style-type: none"> Alimentos y transporte 	

Elaboración propia a partir de datos de la AMAI. Omar García García, 2014.

Hasta este punto, se ha abordado la definición y aplicación del concepto *Nivel Socioeconómico*, así como las características de cada una de sus segmentaciones. No obstante, es conveniente llevar este conocimiento a algo pragmático para con ello obtener beneficios tangibles en la estructuración de un negocio.

Conocer la distribución de cada nivel, así como su presencia geográfica, permitirá definir el target más adecuado. Por ello, la gráfica siguiente muestra la situación actual en el país:

Esquema 4: Distribución de los Niveles en México.

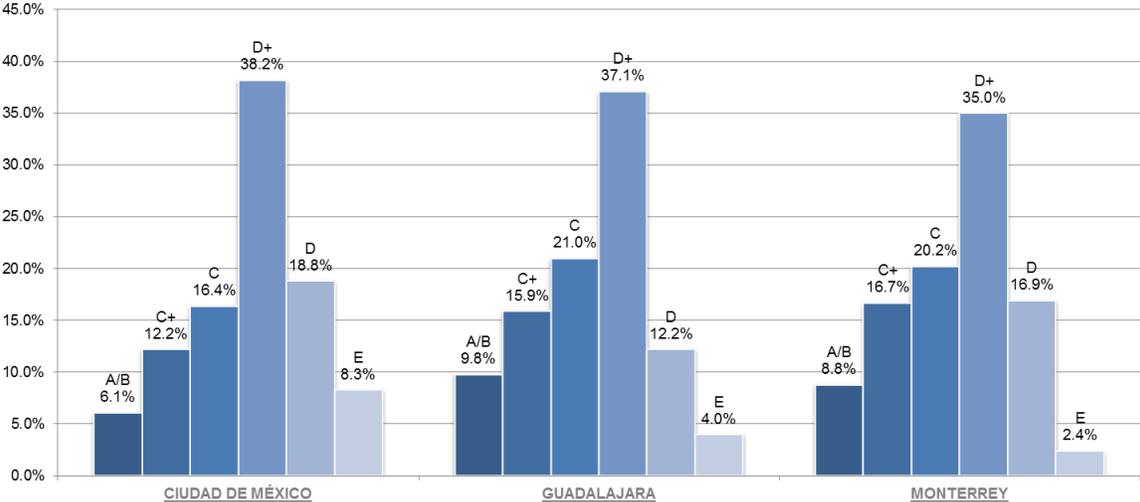


Elaboración propia a partir de datos de la AMAI. Omar García García, 2014.

Resulta irrefutable el nivel de pobreza dominante en el país con más del 60% (D+, D y E). Por otra parte, la clase media y media-alta (C+ y C), con su 32% y características económicas figuran como un target clave para el negocio a fundar. El 7% de la clase alta (A/B) se antoja un tanto más complicado por la necesidad de una inversión inicial mayor en comparación con la necesaria en una empresa dirigida a segmentos menos exigentes, como se podrá detallar más adelante.

Así, para aterrizar lo anterior en la Ciudad de México, Guadalajara y Monterrey, la siguiente figura confirmará cuál es la mejor opción para público objetivo:

Esquema 5: Distribución por Ciudad.



Elaboración propia a partir de datos de la AMAI. Omar García García, 2014.

Este estudio permite conocer cuáles son los niveles que predominan en México, así como las regiones en las que se encuentran. De tal manera, se reducirá el margen de error al identificar si la idea de negocios es viable en determinada zona y público objetivo.

Así, los niveles socioeconómicos C+ y C figuran como opciones viables para target de un negocio de consumo, dado a que el esparcimiento es uno de sus principales

gastos, así como su capacidad económica permite pagar por este tipo de servicios.

En este punto, el nivel socioeconómico se convierte en información indispensable en la estructuración de la PyME. Monitorear cada nivel con sus diversas capacidades adquisitivas, demandas e intereses arrojará como resultado el conocer si la idea de negocio es atractiva o destinada al fracaso, o en su caso, modificarla en virtud de cumplir con las necesidades del target.

3.3 Planeación Financiera

Se abordó con anterioridad el marco teórico que atañe en la fundación de un negocio de consumo con la finalidad de potenciar los resultados que se pueden obtener bajo la perspectiva correcta. De la misma manera, se detalló el procedimiento legal para operar bajo toda normatividad. Posteriormente, se mencionó la situación actual de la economía nacional para comprender la importancia de que los negocios operen en la formalidad y lo indispensable que es contar con una cultura financiera. Además, el haber abordado cada nivel socioeconómico facilitará definir el público objetivo de la PyME.

Consecutivamente a todo lo anterior, y en con el fin de complementar de la mejor manera la información brindada al lector, el presente apartado que cierra el capítulo pretende que el emprendedor no dependa de la suerte en un ramo tan importante como son las finanzas del negocio, sino que reduzca el margen de error y con ello se disminuya la posibilidad de caer en errores que puedan significar la corta duración de la PyME.

Una equivocación fatal sucede al momento de no contemplar cada mínimo aspecto manifiesto y latente, todo gasto o inversión, así como ingreso del negocio y personal.

Se expondrá lo indispensable que es la planeación financiera para el negocio, así como lo sencillo que puede ser elaborarla. Cabe destacar que no se redactará a

detalle y con conceptos especializados como lo pudiese hacer un profesional en el tema, sino que se considerará lo básico e indispensable para el manejo adecuado de las finanzas de la PyME.

La planeación financiera es entonces una herramienta que facilita la estructuración y correcta gestión de los recursos de la organización.

En primera instancia, mediante la objetividad de los números, es posible conocer si la empresa es viable o no, ya que ilustra y deja registro de todo movimiento de capital. Sumado a ello, las principales virtudes de dicha planeación son las siguientes:

A) Estipula los recursos con los que se cuenta: Ante imprevistos, la planeación financiera puede significar la subsistencia de la PyME. En ella se contempla todo tipo de escenarios, tanto positivos como adversos, y los presupuestos destinados para responder a su posible aparición.

Es crucial ponderar los presupuestos sobre el ingreso personal; mientras la renta del local debe pagarse con puntualidad, el ingreso personal puede aumentar o decrecer, según los números del mes en cuestión.

La siguiente tabla ejemplifica una manera de llevar el control de las finanzas en una hipotética situación en la que el ingreso es de \$50,000²⁶:

²⁶ Cabe la posibilidad de haber omitido elementos de relevancia en la tabla, sin embargo, fue creada con fines meramente ilustrativos. Cada emprendedor debe conocer a profundidad los presupuestos permanentes de su empresa y estipularlos en su plan.

Tabla 4: Control de Presupuestos.

ELEMENTO	PRESUPUESTO PERMANENTE
Renta del Local	\$12,000
Pago de Salarios	\$4,800
Pago de Servicios	\$2,500
Materia Prima	\$12,000
Imprevistos	\$2,000
<hr/>	
TOTAL:	\$33,300

Ingreso Personal	\$16,700
<hr/>	
TOTAL:	\$50,000

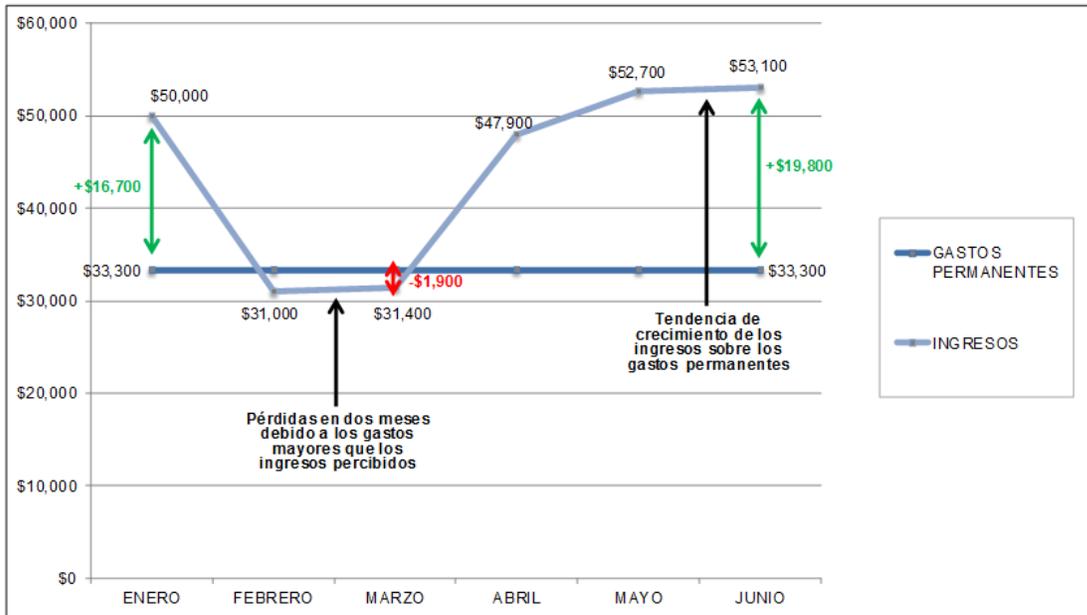
Elaboración propia a partir de información de Harvard Business Essentials. Omar García García, 2014.

De este modo se facilita la comprensión de las finanzas, expresando visualmente las necesidades estipuladas y el presupuesto estructurado. “La información financiera da a los directivos las cifras que necesitan para tomar mejores decisiones -si interpretan y utilizan esas cifras correctamente-.”²⁷

²⁷ Harvard Business Essentials. *Finanzas para Directivos*. p. 10.

B) Contabilizar los ingresos y gastos para evaluar el negocio: De tal modo, será posible identificar el desempeño mostrado y con ello generar acciones para optimizar los resultados y/o corregir errores.

Esquema 6: Evaluación Semestral.



	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO
GASTOS PERMANENTES	\$33,300	\$33,300	\$33,300	\$33,300	\$33,300	\$33,300	\$33,300
INGRESOS	\$50,000	\$31,000	\$31,400	\$47,900	\$52,700	\$53,100	X
INGRESO PERSONAL	\$16,700	-\$2,300	-\$1,900	\$14,600	\$19,400	\$19,800	

Elaboración propia a partir de información de Harvard Business Essentials. Omar García García, 2014.

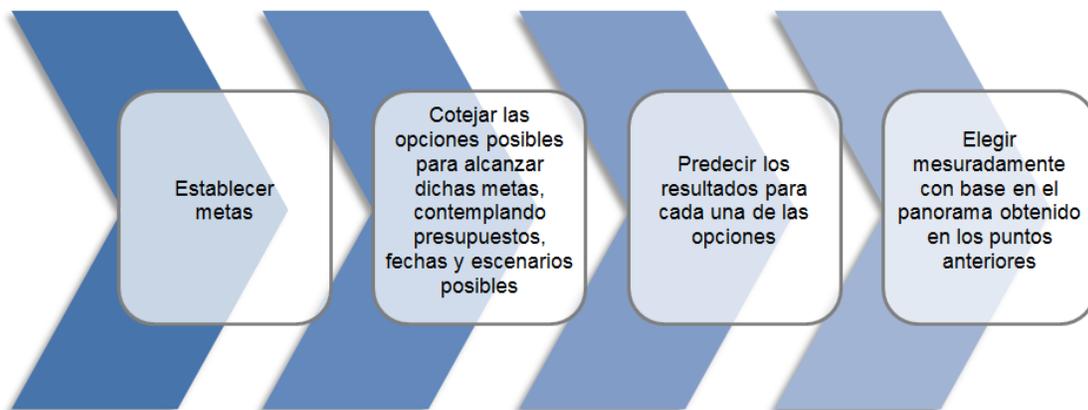
Siguiendo el ejemplo anterior, en el que los ingresos del mes fueron \$50,000 con gastos permanentes de \$33,300 (considerando que no se presentó alguna situación adversa que alterara la cifra), se obtuvo una ganancia de \$16,700.

Sin embargo, la línea representa con claridad una tendencia negativa los dos siguientes meses, por lo que existió pérdida. Posterior a un análisis por parte del

hipotético empresario, se llevaron a cabo las acciones pertinentes y convirtió la tendencia en positiva, como se presenta en los meses consecutivos.

C) Permite fijar metas a corto, mediano y largo plazo: El tener pleno conocimiento de toda entrada y salida de capital ofrecerá un panorama distinto acerca de las acciones a implementarse y la fecha tentativa en que se efectuarán, ya sea para llevar a cabo un simple cambio de focos o hasta una ampliación del negocio.

Esquema 7: Establecimiento de Metas y Toma de Decisiones.



Elaboración propia a partir de información de Harvard Business Essentials. Omar García García, 2014.

Resulta evidente la importancia de la planeación financiera; no sólo para llevar los gastos del día a día, sino que además de ayudar a estar preparado para una situación adversa que pueda terminar con el presupuesto (y, por consecuencia, con el negocio), también permite contemplar las estrategias y acciones necesarias para un futuro crecimiento.

- Retorno de Inversión

Es un parámetro para cuantificar la viabilidad de un proyecto o negocio, calculado en función de la inversión y los ingresos. Mientras mayor sea el valor arrojado por el ROI (por sus siglas en inglés *Return of Investment*), mejor será la inversión. En contraparte, si es negativo, indica que se trata de una pérdida económica.

La hipotética situación financiera abordada con anterioridad puede ser aprovechada para ejemplificar el Retorno de Inversión:

A) El primer paso es determinar la utilidad o la pérdida, según sea el caso.

Esquema 8: Utilidad y Pérdida Financiera.

$$\text{"Utilidad = Ingresos - Gastos"}$$

- ENERO -

Ingreso: \$50,000

Gasto: \$33,300

$$\text{Utilidad: } \$50,000 - \$33,300 = \text{\$16,700}$$

(Por lo tanto, hay utilidad)

- FEBRERO -

Ingreso: \$31,000

Gasto: \$33,300

$$\text{Utilidad: } \$31,000 - \$33,300 = \text{\$-2,300}$$

(Por lo tanto, hay pérdida)

Elaboración propia a partir de información de Harvard Business Essentials. Omar García García, 2014.

En el mes de enero se presentaron ganancias de \$16,700, por lo que hay utilidad. Por el contrario, en febrero existió una pérdida de \$2,300.

B) El segundo y último paso es determinar el rendimiento.

Esquema 9: Rendimientos y Retorno de Inversión.

"ROI = Utilidad / Inversión"

- ENERO -

Utilidad: \$16,700

Inversión: \$33,300

ROI: $\$16,700 / \$33,300 = 0.50 \text{ ó } 50\%$

(Por lo tanto, hay
rendimiento positivo)

- FEBRERO -

Utilidad: -\$2,300

Inversión: \$33,300

ROI: $-\$2,300 / \$33,300 = -0.06 \text{ ó } -6\%$

(Por lo tanto, hay
rendimiento negativo)

Elaboración propia a partir de información de Harvard Business Essentials. Omar García García, 2014.

En enero, el rendimiento fue de 0.50, es decir, un Retorno de Inversión del 50%. Ello significa que por cada peso que el empresario invirtió, obtuvo al final de la operación el mismo peso más un ingreso adicional de cincuenta centavos. Lo cual es una amplia ganancia en el mundo de los negocios.

No obstante, durante el mes de febrero se generó un rendimiento de -0.06, es decir, un ROI de -6%. Traducido sencillamente en pérdida económica para el emprendedor y la PyME.

En la medida en que el presente apartado muestra la importancia de la planeación en cada decisión del emprendedor, la hipótesis “B” adquiere mayor relevancia; asevera que el no estipular los planes de acción es causa directa del cierre del 80% de las PyMEs.

La planeación financiera no sólo permite llevar un control de los gastos y las ganancias con el simple fin de conocer el capital con el que se cuenta, sino que prepara a la PyME para enfrentar diversos escenarios, además de ofrecer la posibilidad de interpretar los números y generar nuevas estrategias para incrementar los ingresos, abordando en ellas tiempos de ejecución y presupuestos; si el emprendedor ha detectado que a los clientes les agrada otro tipo de mobiliario o decoración, por ejemplificar algo, la planeación financiera permitirá saber con qué presupuesto se cuenta y cuándo es el momento ideal, así como la ganancia tentativa.

En el siguiente capítulo se aborda un apartado que reforzará la importancia de la planeación, conjugando el análisis financiero con el comunicacional para generar mejoras significativas en el negocio.

Este tercer capítulo resulta elemental para comenzar el siguiente, puesto que con el debido análisis económico y social es posible aterrizar una idea de negocio y convertirla en una empresa rentable gracias a determinar acertadamente el target y elaborar cada elemento comunicacional de manera adecuada.

4. FACTOR COMUNICACIONAL: ESTRUCTURACIÓN DE ELEMENTOS ESENCIALES

*La estructura equivocada
es garantía de fracaso.*

- Peter Drucker -

En este penúltimo capítulo se aborda toda la materia comunicacional necesaria para emprender una PyME, aterrizando y formalizando los marcos teórico, legislativo y económico-social previamente desarrollados para consolidarse como un negocio sólido, más allá de subsistir un par de años con números rojos hasta la inevitable desaparición.

En virtud de facilitar al lector los pasos a seguir, y para continuar con la estructura del presente documento, se enlistan y detallan los elementos básicos y mínimos que debe poseer toda empresa sin importar su giro, nacionalidad y recursos humanos y financieros.

Resulta evidente que no existe punto de comparación de las estrategias comunicacionales entre PyMEs y empresas de alto nivel, sin embargo, tanto compañías de la magnitud de Coca-Cola, como una pequeña empresa local, requieren de una identidad corporativa elaborada.

Por ello, lo propuesto en las páginas posteriores son las características necesarias para el correcto funcionamiento comunicacional, lo cual se traduce en éxito o fracaso de todo negocio, como lo reforzará la hipótesis “A” al finalizar el capítulo.

Cabe recordar que la correcta creación de la identidad corporativa se lleva a cabo a través de todos los estudios anteriormente tratados, pues sin ellos, no es posible garantizar la subsistencia de la empresa.

Existe la posibilidad de que se generen dudas en el lector en el transcurso del capítulo, ya que sólo se enlistarán y definirán los elementos que integran la Identidad Corporativa. Por ello, el aprendizaje se dividió en la explicación de cada

elemento en el presente capítulo y la ejemplificación de ellos con un caso real en el siguiente para comprender adecuadamente cada factor.

- Estrategias Competitivas Genéricas

Previo a estructurar la identidad corporativa para la empresa, es recomendable exponer someramente que disponemos de tres estrategias genéricas de gran eficacia para lograr un mejor desempeño que el de los contrincantes en la industria:

A) Liderazgo en costos: Se ofrecen los mejores precios del mercado por el producto o servicio brindado, a costa de no contar con la mejor calidad. El cliente conoce tal situación, pero considera que lo que recibe es suficiente por un pago accesible.

“El liderazgo en esta área, una vez conseguido, ofrece altos márgenes de utilidad que pueden reinvertirse en equipo e instalaciones modernas para mantenerlo.”²⁸ Del tal modo, puede aportar rendimientos superiores al promedio en la industria. Sin embargo, es frecuente que se tenga un concepto negativo o poco atractivo por parte del consumidor hacia la empresa, dejando que la empresa caiga en números rojos.

Con un poderoso elemento positivo acompañado de un alto riesgo, el liderazgo en costos puede ser una estrategia competitiva genérica atractiva, siempre que se sepan explotar las condiciones de la identidad corporativa.

B) Diferenciación: Genera una percepción única y exclusiva en la industria hacia un bien o servicio, con la característica de poseer costos superiores a los promedios.

Dicha diferenciación puede apreciarse en el producto, su mercadotecnia y demás elementos. No obstante, la estrategia sólo se debe seguir tras un apropiado

²⁸ PORTER, Michael. *Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*. p. 53.

estudio de las necesidades y preferencias de los clientes, a efecto de determinar qué tan viable resulta incorporar características distintas a un producto o servicio determinado.

La estrategia de diferenciación puede ofrecer altos márgenes de utilidad, bajo el riesgo de que los clientes, a pesar de reconocer la superioridad de la compañía, no estén dispuestos o no puedan pagar los altos precios.

Sin dejar de lado que los competidores podrían desarrollar formas de copiar rápidamente la exclusividad y, en la peor situación, a menor costo.

C) Enfoque: Esta estrategia es distinta a las anteriores ya que selecciona y se enfoca por completo en un solo sector con la finalidad de servirlo de la mejor manera al momento de excluir a otros.

Generan impacto cuando los consumidores tienen preferencia por un bien o servicio distinto a lo que la industria ofrece y en el que las empresas no intentan especializarse. “Se basa en la suposición de que la compañía podrá prestar una mejor atención a su segmento que las empresas que compiten en mercados más extensos.”²⁹

Pudiera ostentarse desde la perspectiva del público en general que esta estrategia no tiene costos bajos ni logra diferenciarse en el mercado, sin embargo, para su pequeño nicho sí cumple ambas características, además de satisfacerlo adecuadamente.

Por otra parte, si bien es cierto que se gana a todo un segmento de consumidores con esta estrategia, existe la posibilidad de que competidores imiten, reduciendo el corto público objetivo con el que se cuenta. Así como también es probable que los consumidores desvíen la atención del segmento previamente seleccionado.

²⁹ *Ibid.* p. 55.

Cada estrategia genérica está basada en un enfoque fundamentalmente diferente para crear y mantener una ventaja competitiva. Ellas permiten lograr una posición sólida a largo plazo y superar a la competencia, sin embargo, es sumamente complicado utilizar de manera exitosa más de una estrategia simultánea.

No es requisito fundamental previo a la formación de la PyME seleccionar la estrategia que mejor se adapte a la idea de negocio, no obstante, elegir alguna de ellas con base en los estudios de los capítulos previos permite generar con mayor claridad la identidad adecuada para la naciente empresa.

4.1 Creación de Identidad

A la identidad corporativa se le precisa como aquella percepción que los *stakeholders* tienen sobre una organización y ella sobre sí misma. “Resulta ser la suma de la historia y las estrategias de una empresa.”³⁰ Por tanto, se le concibe como la amalgama de ideología y elementos visuales; es un todo sin dejar de lado todas las partes que lo componen.

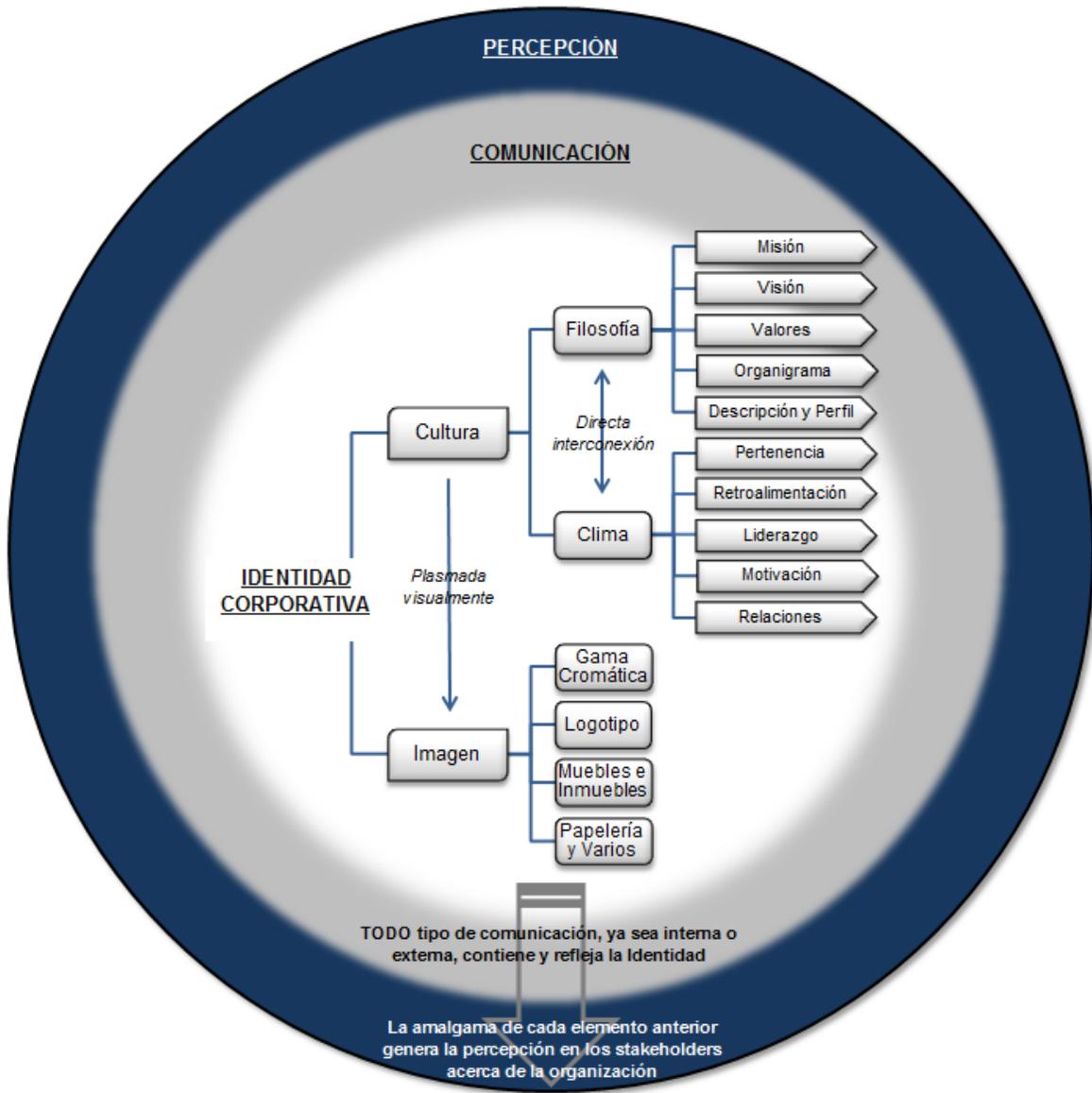
El nombre del negocio, arrojado por el análisis pertinente de los elementos de los capítulos anteriores, debe proyectar todo lo que representa la organización, debe tener la esencia de la identidad.

La imagen afecta el comportamiento consciente o subconscientemente de manera inevitable a las personas con las que interactúa. Aquí radica la importancia de elaborar una persuasiva y atractiva Identidad Corporativa.

En un intento por plasmar esquemáticamente el amplio listado de elementos en la identidad corporativa, se presenta la siguiente figura:

³⁰ FERNÁNDEZ, Ana. *La Imagen Corporativa en los Ecosistemas Comunicativos Locales*. p. 2.

Esquema 10: Contenidos de la Identidad Corporativa.



Elaboración propia. Omar García García, 2014.

La figura anterior contiene a grandes rasgos los elementos que integran la identidad corporativa, los cuales serán desarrollados en las páginas posteriores, así como acompañados con ejemplos reales en el siguiente capítulo para fortalecer la comprensión global del tema.

- Cultura

Desde hace un poco más de dos décadas se dejó de concebir a las organizaciones como medios con el fin de coordinar y controlar un grupo de personas, para pasar a una fase en la que existe un sistema de significado compartido entre sus miembros y que distingue a la organización de otras; una personalidad.

La importancia de la cultura organizacional radica en el papel que desempeña sobre la vida de los miembros de la empresa; es una “variable independiente que afecta las actitudes y el comportamiento de un empleado”³¹, lo que repercute directamente en el desempeño general del negocio.

Influye de la misma manera sobre los integrantes para generar un compromiso con la organización, más allá de los intereses particulares, a la vez que se mejora la estabilidad de cada pieza como sistema humano.

Igualmente, guía y modela el comportamiento, las costumbres y tradiciones, así como al mismo tiempo reduce la ambigüedad entre lo que es verdaderamente importante para la empresa.

Es la forma en que los sujetos se apropian de una realidad completamente objetiva, gracias a la interacción con otros y el conocimiento adquirido a través de la experiencia.

Desde que la cultura toma vida, es difícil que se desvanezca, pues ya es algo que envuelve a la organización e influye en cada acción, tanto interna como externamente.

El fundador de la organización es quien proyecta esa tradición de gran impacto inicial, quien determina lo que debe ser la organización. Se deriva de su filosofía de vida, de su percepción de la realidad y su manera de afrontar el mundo.

³¹ ROBBINS, Stephen. *Comportamiento Organizacional*. p. 254.

Siendo la cultura un entramado tan amplio, es conveniente enlistar de la siguiente manera los elementos que la componen:

A) Filosofía: Es el marco conceptual, el credo, que guía a los integrantes de la organización en su día a día en la manera de interactuar unos con otros y con la organización misma.

A su vez, la filosofía está conformada por una serie de elementos que deben ser redactados explícitamente y expuestos, pues son parte crucial de la empresa. Cada organización los exhibe de acuerdo a su misma identidad, como se ejemplificará en el capítulo posterior:

* **Misión:** Punto de partida que establece por qué y para qué existe la empresa. Plasma la razón de ser, así como su objetivo primordial y principios corporativos.

Del mismo modo, “relaciona el aspecto racional de la actividad de la organización con el aspecto emocional o moral de la actuación de la misma.”³² La misión crea identidad con los integrantes e influye en la percepción que tendrá todo *stakeholder*.

Debe ser llamativa, breve, clara, directa.

* **Visión:** Consecuencia de la misión, puesto indica en dónde se ve colocada la empresa en el futuro.

Debe contener cierta carga racional al ser realista con base en la misión y las capacidades de la misma empresa, sin dejar de lado el aspecto emocional que sea el motor de la organización (deseo de crecimiento y anhelo de superación diaria).

Se pretende plasmar la imagen de la organización a futuro, lo que representarán para sus públicos.

³² *Dirección y Gestión de Empresas: Dirección Estratégica.* p. 41.

* Valores: Ideales que desarrollan normas de comportamiento entre los miembros, a la vez que provocan una identificación personal con la empresa.

Su función básica es servir de guía acerca de cómo deben ser las cosas dentro de la organización y cómo actuar ante cada una de ellas.

Al establecerlos, se debe contemplar que sean aptos y no contradictorios para su misión y visión, puesto que enlazan la situación actual de la empresa con sus aspiraciones y los medios para lograrlo.

* Organigrama: La palabra proviene del “prefijo *organi*, que implica organización, y *grama* que significa gráfico.”³³ Obteniendo así que se trata de una representación gráfica de la estructura formal de la empresa.

Resulta imprescindible en la organización contar con él para delimitar funciones y jerarquías, en donde el puesto máximo está en la punta superior y sus empleados descienden con base en la importancia de sus puestos.

Específicamente en una PyME, el organigrama es vital, ya que permite una mejor organización entre los pocos integrantes y tener mejor definidas las funciones de cada uno de ellos, siguiendo la premisa de tener una estructuración de toda acción en la empresa.

La forma clásica del organigrama es piramidal vertical, no obstante, el diseño del mismo dependerá de la identidad de la empresa, sin dejar de lado que se trata de una PyME y las teorías abordadas indican que un trato entre iguales permite mejor cohesión para un crecimiento de la misma.

* Descripción y Perfil de Puestos: Contar con la persona correcta a cargo de cada tipo de actividad puede aumentar considerablemente los resultados,

³³ HERNÁNDEZ, Carlos. *Análisis Administrativo: Técnicas y Método*. p. 87.

influyendo directamente en toda la empresa. Por ello, es indispensable tener a la persona adecuada en cada puesto.

La manera de reducir el margen de error en tan crucial situación es redactar un manual con la descripción y perfil de puestos:

Tabla 5: Manuales de Descripción y Perfil.

	DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	PERFIL DEL PUESTO
Definición	Referencia de elementos que ubican a un puesto dentro de una organización	Requisitos que deberán cubrir los interesados en ocupar el puesto
Elementos	<ul style="list-style-type: none"> • Cargo o nombre del puesto • Objetivo y Funciones • Puesto del superior jerárquico al que reporta 	<ul style="list-style-type: none"> • Escolaridad y áreas de conocimiento • Experiencia laboral • Requerimientos específicos para el desempeño del puesto • Competencias o capacidades

Elaboración propia a partir de información del Diario Oficial de la Federación publicado el 12 de julio de 2010. Omar García García, 2014.

Del mismo modo, posterior a elaborar la descripción y perfil de puestos, se recomienda construir un manual de inducción y capacitación al puesto con explicaciones claras, contundentes y precisas, sin dejar de lado el sentido humano que parte de la cultura organizacional para explicar la importancia del puesto en la empresa.

En dicho manual se explica qué hacer en tareas cotidianas, así como en situaciones adversas e inesperadas. Está diseñado para ampliar el panorama y las capacidades laborales del nuevo integrante y, por lo tanto, lograr una mayor integridad.

Tanto para potenciar las funciones del ocupante de la plaza, como para mejorar significativamente el ambiente, no se debe omitir la elaboración de dicho manual.

Entre mayor complejidad tenga el negocio, más recomendable es que se elaboren. Se trata de un proceso que implica dedicación, pero que retribuye con creces.

B) Clima: Lo que se concibe por clima organizacional es “el ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización, (...) todo lo que ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos.”³⁴ Así, como lo menciona la Teoría Humanista, su importancia radica en que el clima influye en el comportamiento del trabajador y por consiguiente el desempeño personal y grupal.

Entre los empleados de la PyME se debe generar una atmósfera de confianza y pertenencia, incentivando una creciente motivación cuyo motor es la oportunidad de crecimiento: si el establecimiento crece, lo hará con los empleados y arrojará mayores ingresos para cada uno. Todo de la mano de la persona que incursionó en la fundación del negocio, y que tal sujeto no es un simple dueño, sino que debe adoptar el papel de líder, motivar y generar un ambiente apacible. Aquí es donde entra el Comunicólogo Organizacional una vez más.

El Clima puede considerarse la parte no escrita de la Cultura Organizacional, a diferencia de la Filosofía, la cual debe encontrarse plasmada. No obstante, esta última genera un peso tal en la empresa que tiene una influencia total sobre el Clima, así como una directa interconexión con la misma.

Los elementos identificados que incorporan al Clima son los siguientes:

* Pertenencia: Siguiendo la línea Humanista que ha regido el presente documento, ya no basta con contratar a una persona para cubrir con un puesto determinado. Sino que se requiere integrarlo a la organización, hacerlo sentir parte de la empresa, crear y alimentar un sentido de pertenencia.

Concretamente, el sentido de pertenencia “está sujeto a la percepción y apreciación de los empleados con relación a los aspectos estructurales (proceso y

³⁴ SANDOVAL, María. *Concepto y Dimensiones del Clima Organizacional*. p. 84.

procedimientos), las relaciones entre las personas y el ambiente físico (infraestructura y elementos de trabajo), que afectan las relaciones e inciden en las reacciones del comportamiento de los empleados, tanto positiva como negativamente, y por tanto, modifican el desarrollo productivo de su trabajo y de la organización"³⁵

En el sentido más profundo y pragmático, lo anterior permite que el individuo, al sentirse identificado al formar parte de un grupo y desenvolverse en un ambiente confortable, pueda ofrecer un mejor desempeño en sus actividades, beneficiando a la empresa en todo sentido a la vez que crece personalmente.

Se trata de una relación ganar-ganar.

* Retroalimentación: Actividad y herramienta que mejora sustancialmente el desempeño de los empleados y la organización como conjunto.

Pretende exteriorizar de una manera instructiva las observaciones, sugerencias, comentarios e inquietudes identificadas en la organización con el fin único de eliminar errores, vicios o malas prácticas en las distintas áreas.

Continuando con el mismo paradigma del empleado como pieza fundamental de una familia, no se debe perder la costumbre de revisar y analizar la organización en su sentido más humano para llegar a todas las ramificaciones de la organización.

Es importante resaltar que la Identidad demarcará los estilos de esta retroalimentación asertiva, sin provocar cualquier tipo de experiencias negativas, como confrontaciones entre compañeros, pérdida de confianza a los superiores, desvanecimiento del sentido de pertenencia. Sería “una pena que un proceso que puede ser tan enriquecedor y de gran ayuda para generar aprendizaje y mejorar la

³⁵ SILVA, Manuel. *Hacia una Definición Comprehensiva del Clima Organizacional*. p. 447.

productividad se convierta en un dolor de cabeza o un espacio para criticar el desempeño de alguien más.”³⁶

De tal modo, la retroalimentación debe ser un proceso sistematizado, oportuno y frecuente de aprendizaje y mejoras, el cual no debe percibirse como un debate, sino como sesiones cara a cara de crecimiento grupal. Todo en pro de mejores niveles y resultados.

* Liderazgo: No sólo basta con poseer un amplio conocimiento académico y una inteligencia intachable, pues sin carisma, afectividad y capacidad de relacionarse socialmente, los primeros dos aspectos no bastan para exigir un cargo en el que se tomen las riendas de la empresa.

Los líderes “buscan desafíos creativos, adoran aprender y se enorgullecen del trabajo bien hecho. También derrochan una energía inagotable por hacer las cosas mejor.”³⁷ Transmitir esa visión es elemental y, aunado a los puntos anteriores, generará ambientes óptimos para mejorar resultados en la organización.

Además, es importante señalar que el líder no es aquel sujeto que da órdenes menospreciando a los demás, sino que es “una persona que trata de influir en la conducta de otra hacia el logro de ciertas metas,”³⁸ es aquél que crea más líderes, más personas motivadas.

Cuando se influye con la suficiente motivación y se genera un clima positivo en el grupo, la emoción invade los pechos de los trabajadores al encarar retos que pintan difíciles.

Gran cantidad de características se puede enumerar respecto a un líder, como su motivación, inteligencia y destreza, pero de poco o nada sirve si no sabe

³⁶ Retroalimentación Efectiva en la Empresa: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/10-ideas-practicas-tener-retroalimentacion-efectiva-empresa.htm>

³⁷ GOLEMAN, Daniel. *Qué Hace un Líder*. p. 49.

³⁸ DAFT, Richard. *Teoría y Diseño Organizacional*. p. 516.

transmitirlo, si no lo proyecta, si no es lo suficientemente empático y persuasivo para saber cuándo apelar a la emotividad y cuándo a la razón.

La importancia del líder en la empresa se traduce en beneficios globales; aunque se mueve dentro del campo de la informalidad de la organización, incide en las percepciones de los demás integrantes y de esta manera orienta al progreso interno y externo de la empresa.

* Motivación: Es un elemento sumamente crucial en cualquier organización. De ella dependerá que los resultados se obtengan de manera satisfactoria o no, así como la calidad de los mismos.

Una persona motivada tiene mayor alcance dentro de la organización. Así tenga las mismas aptitudes que algún otro elemento, se desempeñará mejor siempre que se encuentre correctamente motivado.

De este modo, el emprendedor debe conocer los intereses de los integrantes de su negocio para idear un plan que incrementará la motivación de cada uno de ellos y lograr los resultados deseados con la mayor calidad posible. Se estipula también que “una necesidad ya satisfecha, no motiva en los subordinados, por lo que la siguiente será la relevante”³⁹. Así, incentivar nuevas motivaciones es motor de mejores resultados.

Otro elemento a considerar en el ámbito de la motivación radica en la equidad que exista en el trato hacia los distintos integrantes. Una disparidad de trato hacia los trabajadores tiene dos resultados: la persona con menor atención reducirá el esfuerzo/calidad o el mismo sujeto confundirá lo que es un buen trabajo ya que no recibe el reconocimiento que merece.

Se asevera también que aquello difícil de alcanzar puede ser perfectamente motivador, aunado a una estrategia en la cual se haga vislumbrar que aunque

³⁹ ALBORS, José. *Gestión y Organización de Empresas*. p. 167.

difícil, muy satisfactorio si se logra; se fija un objetivo principal (la *meta madre*) que aparentará ser de lejano alcance, no obstante, en el proceso se añaden pequeños objetivos provisionales que se antojan alcanzables, pero no serán cruciales para la organización, sino que serán de apoyo para que los subordinados sientan que han realizado una meta importante y alcancen un nivel de motivación tal que los empuje a conseguir la meta madre, es decir, “influir en personas buscando alcanzar determinadas metas.”⁴⁰

Es importante concluir destacando que los elementos perfectamente motivados impregnarán la organización con un ambiente de estabilidad y prosperidad. En los pasillos se sentirá un ambiente organizacional óptimo y con ello cada trabajador buscará no sólo cumplir, sino que intentará dar lo mejor de sí. Ya sea que se amalgame perfectamente con la presencia de un líder o no, permanecerá la constante búsqueda del objetivo común de la empresa, respetando su complejidad, dimensiones y jerarquías.

* Relaciones Laborales: En el mundo empresarial, la creación de grupos de personas es un paso infaltable durante la formación y consolidación del nuevo negocio del emprendedor. La forma en que se han estructurado y cómo lo han hecho es una variable que no debe descartar el emprendedor si desea crear y mantener un ambiente de trabajo adecuado y hacer crecer su empresa.

Cualquiera que sea el número de integrantes del que se compone la empresa, un paso común dentro de la dinámica de los integrantes es la formación de grupos o colectivos que “generan diversos comportamientos y afectan el ambiente.”⁴¹ Esas afectaciones repercuten la forma en que se desarrolla la empresa, pues los integrantes se verán influenciados por todo un sistema de valores, actitudes y creencias que aportarán en el cumplimiento de los objetivos que la empresa se ha planteado.

⁴⁰ *Ibid.* p. 185.

⁴¹ FERNÁNDEZ, Carlos. *La Comunicación en las Organizaciones*. p. 218.

La constante evaluación de las relaciones laborales debe ser un aspecto fundamental, ya que así se podrá evaluar, además del rendimiento de cada integrante, la forma en que éstos se han logrado identificar con la empresa y sus metas. El ambiente de trabajo y los grupos derivados de las relaciones laborales afectarán, en mayor o menor medida, “los conflictos, la colaboración, la empatía, el disenso o consenso, la cooperación y el enfrentamiento”⁴² que tengan o puedan tener las empresas durante su creación y en su crecimiento.

- Imagen Visual

Esta segunda gran rama de la Identidad Corporativa tiene como importancia el plasmar visualmente todo lo que la Cultura implica; se aprecia en los colores y hasta en las instalaciones.

Es extremadamente importante, tanto para la empresa como para el receptor, el contar con una imagen visual elaborada que logre capturar la esencia de la organización puesto que genera un valor adicional sobre los *stakeholders*.

En este punto se debe emplear todo el estudio abarcado en los capítulos previos para seleccionar cuál es la imagen ideal de acuerdo al target.

La imagen representa una carta de presentación, la cual compite con otras tantas por acercarse a los públicos. Es por ello que una correcta elaboración de la misma, tan concreta como llamativa, facilitará la labor del cliente por elegir entre el mundo de posibilidades.

“Los consumidores están perdiendo su habilidad para actuar racionalmente. No están familiarizados con todas las posibilidades que hay en el mercado. No conocen todas las características de cada producto.”⁴³ Tienden a basar sus experiencias de consumo en información simbólica procesada subconscientemente; es ahí donde entra el arte de persuadir, de la minuciosa

⁴² BERLO, David. *El Proceso de la Comunicación: Introducción a la Teoría y a la Práctica*. p. 383.

⁴³ VAN RIEL, Cees. *Comunicación Corporativa*. p. 81.

elaboración de la Identidad Corporativa y todos los encubiertos elementos que la conforman.

Así, la importancia de generar atracción por la Imagen Visual surge de considerar que “el 93% de los consumidores pondera lo que ve por encima de lo que toca (6%), huele o escucha (1%).”⁴⁴

A) Gama Cromática: Los colores son empleados sutilmente en el mundo empresarial debido a sus denotaciones y las emociones que evocan.

Sin embargo, previo a ahondar en el tema, es necesario recordar que no todos los colores implican lo mismo en todas las partes del mundo, ya que el contexto es un factor determinante.

Los públicos son influidos por de dos maneras: directa, al momento de hacer una elección racional basándose en los gustos personales por el color; e indirecta, en donde el subconsciente es el actor principal debido a lo que la gama cromática pueda evocar. “El color es comunicativo: se recibe información. Es emocional: despierta sentimientos.”⁴⁵

El color es factor indispensable en el reconocimiento de la marca; cada tonalidad envía un respectivo mensaje a los consumidores. De tal modo, la selección de colores debe ser pertinente al target establecido y a la Identidad en construcción del negocio.

⁴⁴ Influye el Color en las Compras: <http://www.altonivel.com.mx/38108-infografia-como-influye-el-color-en-las-compras.html>

⁴⁵ HELLER, Eva. *Psicología del Color*. p. 17.

Esquema 11: Psicología del Color.



Elaboración propia a partir de información de AltoNivel y SoyEntrepreneur. Omar García García, 2014.

El esquema anterior ilustra brevemente lo que implica cada color en virtud de apoyar a deducir cuáles son los más recomendables de acuerdo al contexto y a la empresa. Representado con esta figura para hacer énfasis en que se trata de un proceso altamente metódico y analítico con sutiles fines persuasivos.

B) Logotipo: El establecimiento de signos identificadores de la empresa, tanto para sus integrantes como para el público meta, es un paso en el que se debe trabajar arduamente y en el que se debe poner especial atención, pues es a través de esto que podrá crear vinculación entre la empresa y su target.

El logotipo es la primera impresión que tendrá el público acerca del negocio. “La creación de un símbolo representativo puede convertirse en una herramienta de mercadotecnia invaluable y con un adecuado trabajo de mercadotecnia, un modelo de ventas exitoso y atención al cliente destacada, se puede lograr que un logotipo se vuelva icónico e inolvidable.”⁴⁶

El sentido gráfico es sumamente poderoso, por lo que es importante generar un diseño que tenga impacto, que sea vigente y atractivo. Debe transmitir la esencia de la empresa, pues el logotipo emite el primer mensaje a los *stakeholders*.

El mundo empresarial actual, por ser tan amplio y competitivo, demanda diferenciarse para poder subsistir y no pasar desapercibido ante potenciales clientes. Por ello, es recomendable no escatimar recursos en la creación de un buen logotipo.

De acuerdo a lo que se quiera transmitir, el logotipo debe capturar la Identidad Corporativa, jugando con los colores institucionales elegidos y la tipografía pertinente.

Una vez más, la capacidad creativa, de abstracción y análisis entran en juego para que con sutileza se lleve a cabo una influencia sobre los públicos.

⁴⁶ Logotipo: <http://www.merca20.com/definicion-de-logotipo/>

C) Muebles e Inmuebles: Tanto el local del negocio como sus muebles deben estar en perfecta armonía con la Identidad, a la vez que impulsan y fortalecen la misma.

Al igual que todos los elementos anteriores, se requiere un riguroso proceso de análisis, planeación y acción. Desde contemplar cuáles muebles son del agrado del cliente, hasta determinar si los costos se pueden cubrir, así como la decoración del establecimiento, su ubicación y los costos que ello implica.

Se debe seguir la línea de la Identidad, sin abusar de ella; un concepto ampliamente rebuscado y cargado pesa para el receptor y no se obtiene el resultado deseado. Detalles importantes marcarán la diferencia.

D) Papelería y Varios: Otro elemento distintivo que impulsa y consolida la imagen, el sentido de pertenencia y la diferenciación es todo aquel detalle en el que se pueda plasmar la identidad, como los manuales, oficios, plumas, playeras, manteles y un gran etcétera.

Esta papelería debe incluir los elementos de la identidad corporativa, pues serán primordiales para la formación de prestigio y su uso fortalecerá la familiaridad con la que los públicos internos y externos generen empatía con los objetivos o con la empresa en general.

En términos globales, el uso de papelería tiene como fin primordial aumentar la formalidad y la presencia de la empresa frente a todo el público. Dota de rasgos de prestigio y seriedad ante el público y sus competidores.

4.2 Comunicación en la Empresa

La comunicación de las organizaciones tiene una doble acepción; bien puede referirse a la que se da dentro de sus fronteras (dirigida a sus miembros para la modificación o intervención de sus procesos laborales diarios), o hace mención a lo que la organización emprende hacia fuera (hacia todos los *stakeholders* para llegar a ellos e influirlos hacia acciones deseadas).

En ambos casos, la comunicación contiene a la Identidad de la organización, y a su vez, la Identidad impregna su estilo en la Comunicación. Es decir, los estilos y cualidades de la comunicación llevan de manera manifiesta la esencia de la organización por tratarse de una amalgama de todos sus elementos, mientras que al mismo tiempo, de manera premeditada la comunicación se elabora de acuerdo a la misma línea empresarial.

Dicha comunicación cumple con diversos objetivos de profunda racionalidad, como lo son la cohesión interna entre sus miembros, la motivación, incentivar el sentido de pertenencia, reducir la incertidumbre; todos traduciéndose en potenciar resultados y generar una empresa sólida, según las necesidades.

Una vez que se ha establecido el marco teórico para fundamentar la correcta estructuración de un establecimiento comercial, que se han revisado los permisos y licencias, que se ha efectuado un análisis social y económico para delimitar la zona de acción y que se tienen concebidos gastos e ingresos, se pudo proceder con crear todo el concepto, la formación de la identidad que distinguirá al negocio de la competencia.

En este punto llega el momento del acercamiento a los *stakeholders* por distintos medios y lograr impacto en ellos.

- Comunicación Interna

El objetivo madre de la comunicación interna es “crear una alta motivación entre miembros de la empresa y que exista un buen ambiente laboral.”⁴⁷ En este punto, el estilo y la creatividad son fundamentales.

Su red de canales abarca los de comunicación oficial, la cual se desarrolla de acuerdo a normas establecidas formalmente por la empresa, así como también canales de comunicación informal, en donde la “información circula en forma no oficial entre las personas y departamentos.”⁴⁸

Dicha comunicación oficial debe ser ponderada por los directivos de toda empresa, pues gracias a ella se logra reducir la incertidumbre en los empleados y generar un vínculo empático. Ya sea por los canales clásicos, como reuniones, mensajes por correo electrónico, oficios y demás; o bien, por medios creativos e innovadores, lo cual resulta más atractivo para los trabajadores.

De la misma manera, se deben monitorear y hasta gestionar los medios no oficiales. Si bien pueden ser positivos por su particularidad recreativa y de convivencia social, pueden resultar contraproducentes al generar desinformación, y con ello, incertidumbre, lo cual se ve reflejado en titubeante desempeño laboral y pérdida de confianza.

Se trata de hacer sentir a los miembros como en casa y que laboren con satisfacción. Sin embargo, una vez más es pertinente resaltar que no es cuestión de improvisación, sino que contempla diversas opciones con resultados esperado, tiempos y presupuestos.

Entrando de nueva cuenta en la hipótesis “B”, al aseverar que la organización funciona como una gran máquina que no puede operar sin planes de acción.

⁴⁷ DASI, Fernando. *Comunicación y Negociación Comercial*. p. 60.

⁴⁸ *Ibid.* p. 61.

Resulta primordial que el emprendedor dedique su atención en atender los rubros enfocados al conocimiento y percepción que sus empleados tienen acerca del lugar en donde laboran:

- A)** Difundir las labores que desempeña la empresa, así como la importancia y beneficios que éstas tienen para la sociedad en general y sus miembros.
- B)** Establecer vínculos de comunicación entre los altos niveles administrativos y los integrantes de menor jerarquía.
- C)** Fortalecer las relaciones, a través de métodos de familiarización, entre los miembros de menor jerarquía de la empresa.
- D)** Crear o mejorar canales de comunicación adecuados en donde se priorice en hacer sentir al empleado como parte de la empresa.

Estos cuatro pasos deben ayudar a fortalecer la imagen que los empleados tienen de la empresa en donde laboran y no ser sólo integrantes que ayudan a la fabricación o aportan a ejecutar los servicios que desempeña la organización, sino también a sentir orgullo de hacerlo.

En pocas palabras, una buena imagen interna orientada por la comunicación adecuada, creará orgullo y hará sentir pertenencia a los integrantes. Se sentirán parte de una familia.

- Comunicación Externa

Para esta rúbrica se concentran mayores esfuerzos y recursos, puesto que sus objetivos son varios y consisten, principalmente, en captar la atención, generar fidelidad y conseguir más consumidores.

Por otra parte, los medios también son diversos (contemplando variaciones en costo, alcance y duración), como lo son los medios más convencionales, como la televisión, la radio o la publicidad impresa; hasta medios actuales, como redes sociales digitales y página web.

Por ello, el emprendedor debe centrar su atención en analizar la situación y el campo en donde desea tener una imagen favorable y estudiar bien las oportunidades que el entorno le ofrece.

También, debe tener especial cuidado con la construcción de escenarios que se plantea tener y la forma en que va a llegar a ellos.

Así, conociendo qué mensaje emitir, a qué público y qué resultados esperar, se pueden definir los medios de comunicación indicados para lograr el objetivo establecido.

4.3 Estrategias de Fortalecimiento

Hasta este punto, lo mencionado con anterioridad son los elementos principales que se deben considerar para la generación de un negocio; desde los rasgos que generan diferenciación y posicionamiento en la mente de los *stakeholders* para crear estabilidad y rentabilidad, hasta los tipos de comunicación en la organización.

Una vez elaborada y puesta en marcha la Identidad, se puede contar con diversas estrategias para fortalecer y solidificar la presencia e impacto del negocio. Partiendo en primera instancia de generar una reputación positiva. “La investigación ha demostrado que nueve de cada 10 consumidores señalan que, a la hora de elegir entre productos similares en calidad y precio, la reputación de la empresa determina qué producto o servicio comprar.”⁴⁹ De nueva cuenta, el arte de elaborar correctamente cada plan de acción persuade e influye en la toma de decisiones de los públicos.

La reputación de la empresa será la consecuencia de las estrategias de comunicación empleadas para mejorar y posicionar la imagen que se busca

⁴⁹ VAN RIEL, Cees. *Comunicación Corporativa*. p. 80.

obtener. Resultado de la coherencia que existe entre lo que se quiere hacer y lo que se hace.

Es creada y determinada por los *stakeholders* de la empresa, por lo que ésta se debe concentrar en ser coherente con sus objetivos y en que sus estrategias de comunicación lleguen a tener un impacto deseado entre el público interno y externo.

La reputación que tenga la empresa dependerá en mayor medida del análisis que el emprendedor realice. En este análisis se deben considerar los puntos fuertes y débiles del negocio, así como las ventajas emergentes “que tiene la empresa, tanto a escala interna como externa.”⁵⁰

El análisis tendrá como objetivo entender detalladamente a la empresa y realizar estrategias adecuadas a sus características y entorno. Al mismo tiempo, integrará diversos factores que interviene en el entorno de una organización. También, nos permitirá contar con información de gran valor que ayudará a comprender los puntos a atender para que las cosas mal ejecutadas se corrijan, mientras que las que están bien se mejoren.

Dependerá en gran medida del ímpetu del emprendedor por corregir los males de su empresa o mejorar día a día los servicios que ofrece y, de esta manera, alentar a los diferentes públicos a querer seguir adquiriendo su producto o no y recomendarlo con sus conocidos.

No es un proceso instantáneo ni eterno. Se debe construir con experiencia, identificación, contacto, responsabilidad y un compromiso de querer brindar los servicios o productos de calidad que el público espera en relación al precio. Sin duda, la reputación que se obtiene con el tiempo, en combinación con la buena percepción de la compañía y la calidad, es una clara ventaja competitiva.

Algunas estrategias adicionales con las que cuenta la organización para generar o fortalecer presencia son las siguientes:

⁵⁰ FRED, David. *Conceptos de Administración Estratégica*. p. 76.

- Branding

La importancia de la imagen, la identidad y la comunicación dentro de las empresas es un tema que debe tener especial cuidado a la hora de analizarse, establecerse y ejecutarse, ya que éstos serán los medios o herramientas por los que la empresa podrá diferenciarse de las demás en cuanto a los servicios que ofrece y la calidad de los mismos.

En la actualidad, existe una enorme multitud de productos y servicios que ofrecen los mismos beneficios o circundan bajo los mismos fines. Bajo esta coyuntura, resulta complicado que una persona pueda diferenciar y recordar los servicios, actividades o empresas que le ofrecen exactamente lo mismo.

Por lo anterior, el emprendedor debe centrar gran parte de su atención en el establecimiento de una imagen corporativa fuerte, distintiva, evidente, recordable, trascendente e idear mecanismos o establecer los medios por los cuales transmitirá esta imagen a su público meta.

Estos atributos propios de identidad para crear y mantener vínculos relevantes con sus públicos es lo que se conoce en los países anglosajones con el nombre genérico de *branding*.⁵¹

Como se ha mencionado anteriormente, resulta bastante complicado atraer la atención del público y que reconozcan las diferencias y beneficios del producto, servicio o actividad. Esa es la razón por lo que la imagen corporativa adquiere una importancia singular, pues crea un valor intangible y simbólico para la empresa. La existencia de una buena imagen podrá traer, entre otros, los siguientes beneficios:

- A)** Ocupar un espacio en la mente de los públicos.
- B)** Facilitar la diferenciación de la empresa respecto a la competencia.
- C)** Disminuye la influencia de los factores situacionales en la decisión de compra / Lograr vender mejor.
- D)** Contratar mejores trabajadores.

⁵¹ CAPRIOTI, Paul. *Branding Corporativo*, p. 11.

En este sentido, el concepto de branding no se limita sólo al nivel de los productos o servicios de una entidad, sino que se puede aplicar a cualquier sujeto susceptible de realizarle una acción de gestión de los atributos de identidad. Así, el branding puede desarrollarse en diferentes niveles, según se encuentren gestionando los atributos de identidad de un producto o servicio, de una organización, de un sector de actividad o de un área geográfica. Esta diferenciación “no establece niveles de importancia o jerarquía, sino que, más bien, plantea una estructura de integración de los diferentes niveles de actividad, desde lo sencillo hasta lo complejo.”⁵²

- Merchandising

La definición del anglicismo *merchandising* y la de *marketing* resultan bastante próximas. La razón es que, a pesar de ser parte de lo mismo, tienen diferencias sustanciales. La confusión en torno al segundo, comienzan desde la identificación de su uso con las ventas, la sociedad de consumo o con herramientas de análisis de mercado.

Sin embargo, el marketing es un “proceso social mediante el que grupos e individuos logran lo que necesitan y desean mediante la creación, oferta y libre intercambio de productos y servicios que otros valoran.”⁵³

Bajo esta premisa, el término de merchandising engloba una serie de confusiones en torno a su origen y su uso. Es una palabra de origen anglosajón de reciente aparición, la cual no tiene una equivalencia en castellano. De esta manera, está compuesta por la palabra *merchandise* cuyo significado es mercancía y la terminación *-ing* lo que significa acción, entonces podría decirse que su definición es “mercancía en acción”, aunque en la práctica ese significado se queda corto.

⁵² *Idem.*

⁵³ BORT, Miguel Ángel. *Merchandising: Cómo Mejorar la Imagen de un Establecimiento*. p. 19.

Sin embargo, se puede afirmar que “el merchandising es la parte del marketing que engloba las técnicas comerciales que permiten presentar ante el posible comprador final el producto o servicio en las mejores condiciones materiales y psicológicas.”⁵⁴

El merchandising sustituye la presentación pasiva y discreta del producto por una activa y llamativa, apelando a todo lo que puede hacerlo más atractivo. Por mencionar algunos ejemplos:

- A) La colocación del producto en los mostradores.
- B) Envase y presentación.
- C) Instalación y exhibición.

Es decir, para hacer más atrayente y sugerente la venta del producto o servicio en cuestión, es necesario aplicar técnicas psicológicas que inciten al público a adquirir el producto o servicio. Estas se logran desde la planeación de la forma en que se van a presentar al público y la forma en que captarán la atención.

El recurso de los colores, la posición o punto de venta del producto, alguna melodía que los caracterice o elementos que se exploten para lograr la atención y la fidelidad del consumidor, son más eficaces que el constante bombardeo de mensajes que, consecuentemente, podrían terminar por ocasionar en el *stakeholder* la reacción opuesta, cierto hartazgo.

- Marketing Sensorial

Se centra en generar experiencias relacionadas durante la compra y consumo de productos o servicios. Se vale de los cinco sentidos para impactar en los *stakeholders* y jugar con la percepción, sentimientos, pensamientos y vivencias.

⁵⁴ *Idem.*

El marketing sensorial en el punto de venta “consiste en la utilización de los elementos ambientales de la tienda con el fin de actuar sobre los sentidos del consumidor para generar las reacciones afectivas, cognitivas y de comportamiento que favorezcan la creación de imagen de marca y estimulen la compra.”⁵⁵

Así, se pretende diseñar un espacio de venta con el fin de producir efectos emocionales en el consumidor para estimular sus compras poco racionales.

Se crean atmósferas comerciales para generar una necesidad impulsiva y emocional. Una vez más, se hace mención de un proceso analítico y persuasivo que ataca directamente al subconsciente del público.

Es utilizado, entonces, para crear un clima sensorial, con el objetivo de estimular la mente del comprador, contribuyendo a aumentar la probabilidad de compra. “Se trata de crear en el espacio destinado a la presentación de los productos, un ambiente con identidad propia, a través de la conjugación de los elementos más sugerentes e influyentes que conforman una determinada atmósfera comercial y que lo envuelve todo, a través de la temperatura, la música, los colores y la iluminación, principalmente.”⁵⁶

- Benchmarking

Es la comparación de productos o servicios, procesos, desarrollo y demás elementos de la Identidad Corporativa entre dos o más empresas.

Es relevante precisar que su objetivo no es imitar a los rivales, sino detectar las carencias de la propia PyME al compararla con la competencia. Estudiar y analizar a las demás empresas para detectar sus puntos fuertes y debilidades, para con ello poder implementar lo necesario en la propia organización.

⁵⁵ PALOMARES, Ricardo. *Marketing en el Punto de Venta*. p. 463.

⁵⁶ *Ibid.* p. 465.

Se habla de recurrir ampliamente a la comparación de los resultados “en materia de competitividad, en la economía y en la sociedad, con los obtenidos en los campos y sectores clave que determinen el éxito económico.”⁵⁷

Con ello, se tiene pleno conocimiento de lo que la empresa deja de lado y no se permite que los rivales generen mayor éxito a costa de un campo de oportunidad perdido. Del mismo modo, el aprender de los errores ajenos puede ser crucial gracias al benchmarking.

- Lealtad en Clientes

Si bien es indispensable que la atención y los esfuerzos estén dirigidos permanentemente a generar nuevos clientes, no se debe dejar de lado a aquellos que ya han llegado a interactuar con el negocio.

Se debe generar en ellos una sensación tan grande de agrado que pretendan repetir la experiencia de compra y, a la par, transmitir a sus personas cercanas lo vivido para crear atracción de más clientes.

Así, no se debe dejar de lado al cliente, pues gracias a “las recomendaciones positivas y referencias, se genera entre un 10% y un 20% de las ventas totales anuales”⁵⁸.

El hacer sentir al cliente como en casa, con un ambiente ameno y productos de su preferencia, generará en él una imagen ampliamente positiva, ocasionando publicidad gratuita para el establecimiento al momento de compartir su experiencia.

De tal modo, el cliente satisfecho es una de las principales herramientas de expansión de la PyME, sin importar si se trata de su primer acercamiento con la empresa o si ha acudido con regularidad. Es uno de los principales activos, en el que se debe invertir sin escatimar.

⁵⁷ MUÑOZ, Andrés. *La Gestión de Calidad Total en la Administración Pública*. p. 126.

⁵⁸ VV. AA. *La Lealtad de sus Clientes. El Activo Más Importante de su Empresa*. p. 36.

- Responsabilidad Social Empresarial

Otra herramienta ampliamente recomendable para fortalecer un concepto positivo de la empresa y consolidarse en el mercado, es la Responsabilidad Social Empresarial.

No se abordará el distintivo de Empresa Socialmente Responsable (ESR), pues es algo que implica diagnósticos, convocatorias y formatos ante el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI). En este apartado se abordará explotar el aspecto humano para ser difundido por sus distintos medios de comunicación y con ello incentivar una imagen positiva de la PyME. Una vez consolidada la marca, con un par de años en el mercado y acciones de responsabilidad social en funcionamiento, es altamente recomendable buscar dicho distintivo ESR.

El emprendedor debe tener en cuenta que para lograr una armonía dentro de su organización no basta con lograr los objetivos empresariales. Si bien son estos en los que la atención debe estar mayormente enfocada, para tener mejores posibilidades de éxito, el sujeto debe aportar y buscar beneficios a los miembros y sus familias, a la sociedad, al medio ambiente.

Procurar la atención a estos sectores que circundan a la empresa, beneficiará en gran medida a las relaciones públicas que tiene o puede tener la empresa en un futuro, además de que aportará una imagen positiva y propositiva.

Se recomienda establecer como principales estándares en su cultura organizacional la ética, la moral y todo lo que se refiere a valores. Por lo que el emprendedor o las áreas encargadas de ello deben planear, proyectar y ejecutar acciones como empresa o en conjunto con otras en donde se reflejen los principales valores de la empresa y que ayuden a los demás sujetos que se encuentran en su entorno.

Las directrices más comunes que siguen las actividades o campañas llevadas a cabo por una empresa que es o busca ser una Empresa Socialmente Responsable son:

- * Dignidad humana
- * Calidad de vida
- * Búsqueda del bien común
- * Cuidado del medio ambiente
- * Solidaridad
- * Desarrollo humano
- * Participación social
- * Transparencia

De tal modo, asignando el sentido humano que merece cada empleado, así como apoyar el medio ambiente con adquirir productos reciclables y también pequeñas campañas de contribución a la sociedad, se formarán rasgos de empatía con los públicos, llamando inmediata y poderosamente la atención.

Sin embargo, en un sentido frío y pragmático, no se trata de mera filantropía por sí sola, sino que se pretende explotar esa percepción positiva para generar mejores números en la empresa. Por ello, generar posteriormente los espacios necesarios para su difusión es algo crucial; de nada servirán todas estas acciones si los públicos desconocen de ellas. Una vez que lo hagan, los resultados a favor comenzarán a percibirse.

Como se mencionó antes, “no existe un solo camino para la Responsabilidad Social Empresarial. Se trata de una ruta larga y permanente, no necesariamente costosa ni imposible.”⁵⁹ Una vez que la empresa comienza a adoptar estas medidas, los cambios en desempeño de integrantes y la percepción por parte de los *stakeholders* son notables.

⁵⁹ Empresa Socialmente Responsable: http://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf

Estos son tan sólo algunos ejemplos de las estrategias o herramientas de las que se puede valer el emprendedor para generar la solidez que necesita su PyME. Todas ellas de la mano de la comunicación acaecida por la Identidad Corporativa estructurada. De nueva cuenta, la hipótesis “A” muestra la importancia de la creación de la Identidad y la comunicación en las PyMES.

4.4 La Necesidad de la Planeación

No es secreto que en cualquier aspecto de la vida, los resultados son mejores cuando existe una planeación previa a la acción. Es importante aclarar que la capacidad de improvisación es crucial para poder reaccionar ante cualquier tipo de escenario, sin embargo, la planeación disminuye las posibilidades negativas considerablemente.

Los negocios no son la excepción, sino que por el contrario, exigen una planeación como guía. “Uno de los errores más frecuentes de los emprendedores al iniciar su negocio es que no tienen por escrito cuáles son sus objetivos, en qué consiste la empresa y no vislumbrar resultados alcanzables, (...) para emprender un negocio exitoso no basta con buenas intenciones, hay que tener una guía profesional, o sea, un buen plan de negocios.”⁶⁰

Como se pudo desarrollar en el apartado de Planeación Financiera, la importancia de planear radica en reducir al mínimo el margen de error al contemplar todos los escenarios, recursos con los que se cuenta, objetivos, resultados esperados, así como indicadores de desempeño para corregir el rumbo o impulsar las estrategias actuales, según sea el caso.

Entonces, un plan de negocio es la herramienta con la que el emprendedor determina la viabilidad de su negocio, a la vez que le permite visualizar el camino

⁶⁰ Plan de Negocios: <http://www.cnnexpansion.com/emprendedores/2008/11/07/7-pasos-para-hacer-tu-plan-de-negocios>

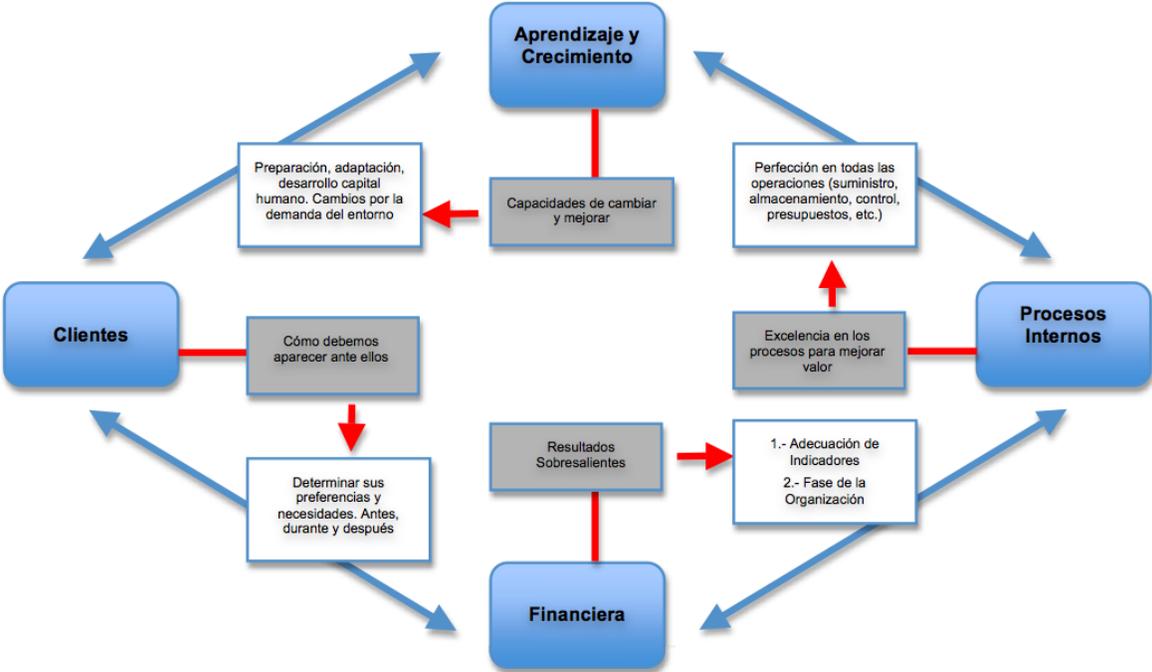
adecuado para el logro de sus metas y objetivos. Del mismo modo, será de importancia mayor al momento de entrar en contacto con inversionistas para impulsar la PyME o contactar con el banco con el fin de solicitar un financiamiento.

En virtud de comprender mejor las aseveraciones previas, se recomienda reproducir el siguiente video, elaborado por la Asociación de Bancos de México, el cual explica de manera sumamente amena lo estipulado previamente: Asociación de Bancos de México (2013). *Plan de Negocio [Video]*. Disponible en: <http://www.youtube.com/watch?v=xwBfAEMlpV4>

Con ello se pretende demostrar que la planeación no es pensar en decisiones futuras, sino en el futuro de decisiones presentes.

El siguiente esquema ofrece cuatro vertientes a considerar en la planeación:

Esquema 12: Planeación Estratégica.



Elaboración propia. Omar García García, 2014.

En primera instancia, la planeación financiera, abordada en el tercer capítulo, permite conocer cuáles son los presupuestos con los que se cuenta, las necesidades actuales y las posibilidades de resolverlos, así como estructurar futuras estrategias con base en ello.

Por otra parte, se ha aseverado que los procesos internos de cohesión y pertenencia son elementales para potenciar los resultados, pues se le asigna el sentido y valor humano a los elementos que integran la organización, con diversas capacidades y motivaciones, más allá que como piezas reemplazables en un gran engranaje. Con ello, se facilita que dicho personal perfeccione sus labores e impulse a la PyME.

Del mismo modo, se le debe otorgar el peso que merece el aprendizaje y conocimiento adquirido por la empresa (como un ente, no como partes individuales), con el paso del tiempo y las decisiones que haya tomado, tanto erróneas como exitosas. La experiencia generada con lo anterior ofrece un panorama distinto a la empresa para enfrentar situaciones diversas.

Por último, el esquema contempla lo que se ha estipulado más recientemente acerca de los clientes y la percepción positiva que se genera en la empresa para persuadirlos.

- Cómo Crear un Plan de Negocios

Realizar el Plan permitirá direccionar correctamente la PyME y facilitará la obtención de los resultados deseados. No obstante, no existe una estructura fija o determinada para elaborarlo, por lo que se exhorta a considerar los siguientes puntos:

A) Descripción: Es la información básica de la empresa y debe incluir su visión corporativa, quién es, qué ofrece, qué necesidades de mercado intenta satisfacer y por qué es viable la idea comercial.

B) Nichos de Mercado: Es una de las partes más importantes y debe tomar en cuenta el tamaño actual y las tendencias del mercado. Definir el público objetivo o target.

C) Posicionamiento del Negocio: Esto constituye la identidad de la empresa en el mercado; es la forma en que se desea que el mercado y la competencia perciban el producto o servicio. Redacta las necesidades que cubre del cliente, lo que hace único al producto o servicio, la percepción deseada de la PyME ante los *stakeholders*.

D) Competencia: Indica si lo que se ofrece es adecuado para el entorno competitivo, contemplando empresas rivales que satisfacen y no las necesidades de los clientes.

E) Costo de Producción y Desarrollo: Todo lo referente a la planeación financiera detallado con anterioridad.

F) Estrategias de Ventas: Describe las estrategias que se emplearán para acercarse a los clientes. Al igual que las abordadas previamente para dar solidez a la PyME y solidificar su percepción.

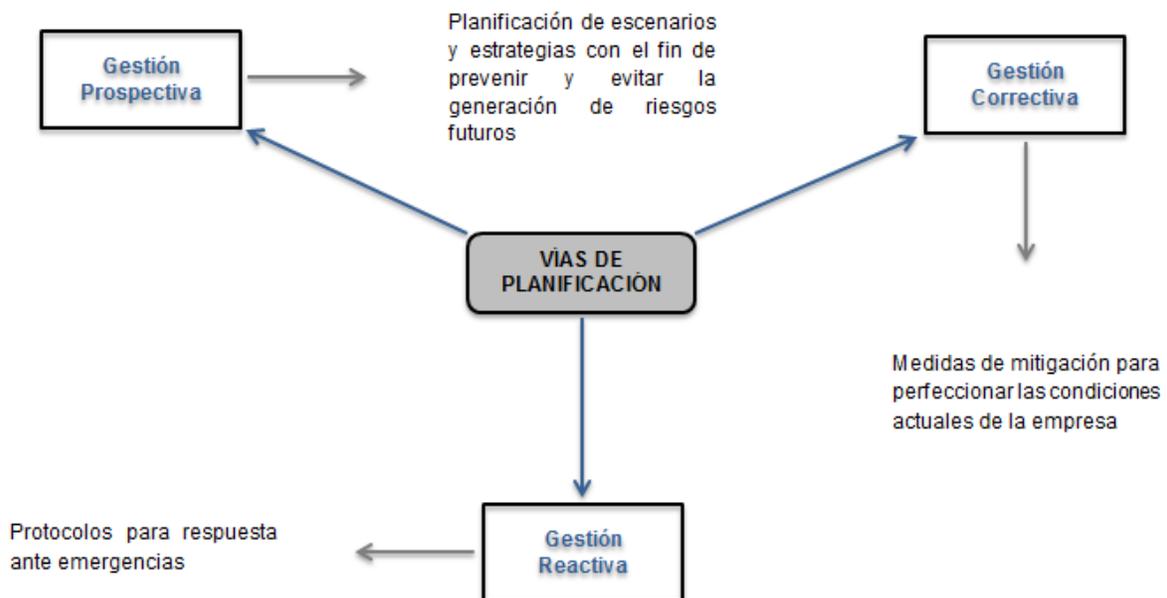
G) Fortalezas Gerenciales: Este apartado se refiere a la dirección de la empresa. Debe mostrar claramente que el equipo que conforma la empresa es un grupo de personas altamente motivadas y con búsqueda por superación personal. Es esencial que cada integrante tenga el talento y la experiencia pertinentes al negocio.⁶¹

⁶¹ *Idem.*

Es posible percibir que cada apartado del Plan de Negocios ha sido abordado hasta ahora en la presente tesis, por lo que no debe presentarse mayor complicación para elaborar el plan propio. De cualquier manera, en el siguiente capítulo se procede a ejemplificar cada punto.

Por otra parte, se aprovecha esta sección para proponer tres vías para abordar la planeación y evitar quedar expuesto ante cualquier escenario:

Esquema 13: Tres Vías para una Planeación Integral.



Elaboración propia. Omar García García, 2014.

Con esto se pretende explicar que la planeación debe constar de tres vías para ser integral. En la actualidad, las PyMEs se limitan a reaccionar ante situaciones sin siquiera tener los planes estipulados para ello (Gestión Reactiva), así como mucho menos determinan las mejoras pertinentes (Gestión Correctiva) ni estrategias futuras (Gestión Prospectiva). Es decir, no se planea qué hacer ni en caso de emergencia.

Los tres elementos en conjunto servirán como escudo empresarial para enfrentar todo tipo de situaciones; desde corregir puntos negativos de la empresa, hasta determinar metas futuras para mejora continua, amoldando las capacidades y/o necesidades de la empresa a las exigencias del entorno.

La presente sección corroboró el peso de la hipótesis “B” y ha quedado en evidencia su importancia al demostrar que sin la correcta planeación, cualquier proyecto está destinado a fracasar.

5. ESTUDIO DE CASOS DE ÉXITO

Las empresas del montón copian a sus competidores; las ganadoras les marcan el camino.

- Philip Kotler -

A lo largo del presente trabajo se abordó todo lo concerniente a la fundación y puesta en marcha de una PyME, no obstante, este capítulo final pretende aterrizar pragmáticamente todo ese cúmulo de información en una ejemplificación real para demostrar que es posible ser dueño de un pequeño negocio sin que desaparezca en los dos primeros años de vida, siempre y cuando se desarrollen las características adecuada. “Las empresas comercialmente exitosas son aquellas en las cuales función y forma son complementarias.”⁶²

5.1 Caso de Éxito

A manera de listado, a continuación se compilan todos los apartados redactados en este documento. No obstante, en esta ocasión el contenido no será la definición de cada uno de ellos sino que será información de un caso de éxito real.

- Empresa, Contexto y Características Básicas

Los Bisquets Bisquets Obregón es una cadena mexicana de cafeterías y restaurantes con casi 70 años de historia y 75 sucursales en operación distribuidas en 12 estados del país. Brinda una extensa variedad de pan dulce recién horneado y platillos varios para todas las comidas del día a precios accesibles.

⁶² WOODWARD, Joan. *Industrial Organization: Theory and Practice*. p. 137.

- Marco Teórico

En la actualidad, es indispensable valerse de la Teoría Humanista en el manejo de empresas, puesto que se ha demostrado la manera en que se incrementa la productividad de los empleados y, por consiguiente, de la misma organización. De tal modo sucedió en esta empresa; siendo un negocio familiar, se buscó el camino al éxito sin perder el sentido humano.

- Factor Legislativo

Actualmente cuentan con los requisitos legales necesarios para operar bajo toda norma y franquiciar con regularidad. Por ello es que han inaugurado 75 sucursales distintas desde su fundación en el año de 1945.⁶³

- Factor Económico-Social

A) Target: Al comienzo de operaciones, su público objetivo oscilaba entre el nivel socioeconómico medio-bajo (D+) y medio (C). Sin embargo, de acuerdo a su percepción de negocios, lo ideal era considerar como target a la clase media y media-alta (C+ y C).

B) Planeación Financiera: Por evidentes motivos internos de la empresa, es imposible facilitar a un externo los números con los que se desempeña *Los Bisquets Bisquets Obregón*.

No obstante, sin la planeación financiera adecuada, la organización no hubiera sido capaz de subsistir por casi siete décadas ni contar con más de 70 sucursales alrededor del país.

⁶³ Claves de los Bisquets Bisquets Obregón: <http://www.soyentrepreneur.com/claves-de-los-bisquets-bisquets-obregon.html>

- Factor Comunicacional

A) Estrategias Competitivas Genéricas: La estrategia que más se adapta a la empresa es la de Liderazgo en Costos, puesto que la “calidad en el servicio y productos a precios accesibles” es una de sus principales características.

Si bien los precios no son lo más bajos del mercado, sí se encuentran entre los más accesibles por el concepto que ofrecen, convirtiéndolos en una opción económica a comparación de los competidores.

B) Identidad: Elaborarla correctamente dio el impulso necesario para crecer como empresa a tal grado de expandirse con 75 sucursales en todo el territorio nacional.

1.- Cultura

→ Filosofía

* **Misión:** “Satisfacer al cliente con calidad, actitud de servicio y precios accesibles.” Esta declaración le sirve a la empresa para indicar la razón fundamental de operar.

* **Visión:** “Ser la empresa mexicana líder a nivel nacional en el giro de Café - Restaurante con elaboración y venta de pan”. Permite plantear un futuro deseable que sea tan claro como motivador para los miembros.

* **Valores:** “Honestidad, en garantía de calidad. Lealtad, para con nuestra gente. Humildad, para enaltecer el servicio.” Bajo estos principios éticos se asienta la cultura de la empresa y da las pautas de comportamiento.

* **Organigrama:** Bajo la premisa de proteger la información del personal que integra la empresa, el acceso al organigrama es restringido, disponible sólo para fines internos. Sin embargo, se cuenta con él y permite la correcta distribución de labores y jerarquías.

* **Descripción y Perfil de Puestos:** Aunque se posean en la organización y funcionan con cada nuevo empleado en cada nueva sucursal, con el fin de evitar que los competidores copien modelos, dichos documentos sólo son de manejo de personal de confianza.

→ **Clima:** Los directivos consideran este apartado de vital importancia para haber logrado que la empresa creciera de tal manera.

* **Pertenencia:** El discurso organizacional con los integrantes es de una gran familia en la que todos cooperan para el beneficio general.

* **Retroalimentación:** Periódicamente se sostienen reuniones con el personal para determinar cuál es la percepción de las labores, qué aspectos consideran se pueden mejorar y cuáles entorpecen el funcionamiento.

* **Liderazgo:** Se suele identificar a la figura líder entre los empleados, orientándolo hacia un liderazgo en el que se fomente un ambiente de respeto y equidad para impulsar el trabajo de los demás al buscar formar más líderes.

* **Motivación:** Bajo la premisa de posibilidades de escalar en la empresa y crecimiento personal, el personal se mantiene con motivos diarios de superación.

* **Relaciones Laborales:** Se incentiva un ambiente ameno y de compañerismo. Siempre respeto hacia los trabajadores.

2.- **Imagen Visual:** Crucial para diferenciarse de la competencia y reflejar lo que representa su cultura como empresa.

* **Gama Cromática:** La selección de colores es apropiada, ya que denotan lo que implica su cultura organizacional. El verde con la

tranquilidad y el amarillo con la alegría reflejan lo que un hogar suele representar por su serenidad y a la vez tradicionalidad.

* **Logotipo:** De igual manera, el logotipo plasma la esencia con una tipografía sencilla y casual, aludiendo a lo acogedor y cálido que es un hogar. Reforzado por la pequeña luna y el sol, los cuales señalan que, como si de casa se tratase, brindarán cobijo y alimentos gracias a sus horarios tan amplios (de 07:30 a 22:30).

* **Muebles e Inmuebles:** Los muebles son acogedores y sencillos, sin el mayor lujo, acorde a sus costos y productos. Del mismo modo que el inmueble confortable, con iluminación, completa pulcritud y decorado hogareño.

* **Papelería y Varios:** Desde las servilletas en las mesas, hasta los uniformes de los integrantes, son piezas que pueden pasar desapercibidas, pero dan el último toque al estilo del negocio; refuerzan el concepto.

C) Comunicación: No es un elemento en el que se haya invertido demasiado tiempo y capital económico, sin embargo ha sido sumamente efectivo.

Lo anterior debido a que el atraer demasiados clientes con comunicación externa sobrepasaría las capacidades de la empresa, generando con esto un servicio de menor calidad, lo que repercute directamente en la reputación; resultaría contraproducente.

El aspecto que ha generado mayor atracción de públicos radica en la buena reputación, transmitida de boca en boca entre los clientes, generando publicidad gratuita.

1.- Interna: Por su parte, la comunicación dentro de sus fronteras ese abordada adecuadamente; desde reuniones presenciales con los miembros, hasta comunicados.

2.- Externa: Aunque no con gran penetración, se manejan redes sociales y página web. Esporádicas apariciones en otros medios.

D) Estrategias de Fortalecimiento

1.- Branding: Debemos entenderlo como la disciplina que cohesiona todos los elementos de la empresa de manera sinérgica. Aquello que une todos los puntos previamente enlistados para que su funcionamiento sea óptimo.

Mientras su identidad está sólidamente formada, es flexible para adaptarse a distintos entornos en los que llegan nuevas sucursales.

2.- Merchandising: Por su parte, desde la exhibición de los productos en mostradores y la carta, hasta la manera de servir el café frente al comensal, son claras y sutiles evidencias que cómo explotan la identidad e incitan al cliente a consumir.

3.- Marketing Sensorial: Tan sólo se requiere transitar por las inmediaciones de un establecimiento de esta empresa para que el aroma a pan dulce y café capte la atención. Se trata de un sencillo detalle que explota la identidad y capta la atención de los consumidores.

4.- Benchmarking: Para destacar en el mundo de los negocios de consumo se necesitó conocer a los rivales y lo que estaban dejando de lado para aprovecharlo como campo de oportunidad. Si bien algunas cadenas como Vips, Toks y California ofrecen productos y servicios de manera similar a Los Bisquets Bisquets Obregón, estos últimos supieron identificar que el sentido hogareño y familiar era ideal para diferenciarse y cautivar al público.

5.- Lealtad en Clientes: Bajo la premisa de ofrecer “un espacio cálido y agradable para las familias”, la empresa busca fidelizar a los clientes con trato respetuoso y confianza; pretenden hacerlos sentir como en casa para generar en ellos una reacción positiva que provoque acudir de nueva cuenta.

6.- Responsabilidad Social Empresarial: Como una herramienta más para generar empatía con el cliente, aluden de nueva cuenta al aspecto humano, como se muestra en la siguiente captura:



Fuente: www.lbbo.com.mx

Sin duda, es todo un cúmulo de elementos que se complementan mutuamente para reforzar la esencia de la organización, para generar el impacto deseado en los *stakeholders*. Estructurar y adoptar una identidad permitió profesionalizar y fortalecer la empresa.⁶⁴

⁶⁴ Información obtenida por medio de acercamiento con la empresa y su página de internet: www.lbbo.com.mx

El anterior estudio del caso de éxito permite comprender mejor lo abordado a lo largo de la presente tesis, a la vez que refuerza la postura de ambas hipótesis.

Por su parte, la hipótesis “A” esclarece la importancia que tiene el factor comunicacional en la gestión de empresas, puesto que deja ver que la comunicación va más allá de enviar simples mensajes a los clientes, sino que existe todo un proceso profundo de abstracción y análisis para persuadir e influir en su percepción y, por consiguiente, en sus decisiones de compra. De este modo, la hipótesis resulta fundamental.

La hipótesis “B” ayuda a comprender que todo en la organización necesita llevar una planeación y control para reducir al mínimo el margen de error, aún en situaciones adversas; ningún aspecto debe quedar “fuera de control”.

5.2 La Importancia de las Incubadoras, Aceleradoras y Consultorías

Aún cuando se ejecute adecuadamente todo lo anterior, y los resultados no sean los esperados, existen empresas que venden servicios por rescatar, impulsar o mejorar la PyME.

- Incubadoras

Una incubadora orienta a la empresa desde su fase inicial y “le facilita todas las herramientas y asesoría necesarias para que puedan continuar su camino por sí mismas.”⁶⁵ Abordando toda labor primordial para los primeros meses o años de vida de las empresas con aspiraciones de crecimiento exponencial y duradero.

Su labor parte de lo más elemental, como el préstamo de oficinas, herramientas, orientación diversa; hasta asuntos más complejos, como lo son los programas de capacitación, orientación y acceso a financiamiento, así como también el manejo de redes profesionales.

La función de las incubadoras es sumamente importante, ya que es durante su aplicación que la empresa genera prestigio y una imagen que será inmediata para el público. Se trata de forjar los cimientos de la empresa para construir un panorama sólido.

- Aceleradoras

Ayudan a las empresas en una etapa posterior a la inicial que cubre la incubadora; generan fortaleza en la identidad institucional, tanto en ámbito de la cultura como en el de la imagen visual. Todo basado en una visión estratégica del futuro.

Se pretende que en el crecimiento y desarrollo de la empresa no se arrastren errores de raíz, es decir, identificar los problemas organizacionales, operacionales, y estratégicos que pueden estar aquejando al negocio desde su etapa de apertura.

⁶⁵ Aceleradora e Incubadora: <http://impulsamexico.com.mx/aceleradora-contra-incubadora/>

Tanto las incubadoras como las aceleradoras son recursos económicos importantes para aumentar y fomentar el crecimiento de las empresas, ya sea desde su creación o para fortalecer organizaciones establecidas y con prestigio previo.

- Consultorías

Servicio profesional que ayuda a las empresas a alcanzar objetivos determinados, así como a la solución de problemas de toda índole, tanto internos como externos. Del mismo modo, permite descubrir y evaluar nuevas oportunidades, las fortalezas a explotar, las debilidades a corregir y encamina nuevas prácticas para la optimización de resultados.

El consultor tiene que empaparse de la organización ya consolidada, conocer cada mínimo detalle de ella, desde aspectos culturales, hasta visuales; filosofía, historia, manuales, clima, colores, etcétera.

Con toda la información recabada, el experto realiza un diagnóstico con base en estudios y análisis detallados de la empresa. Dicho diagnóstico revelará la condición actual del negocio, para con ello generar estrategias posteriores en las áreas de interés.

Algunos de los beneficios obtenidos en la empresa gracias a la labor de una consultoría pueden ser:

- * Incremento de ventas
- * Reducción de costos
- * Mejora del servicio
- * Eficiencia en los procesos de producción
- * Menores tiempo de ejecución
- * Mejor desempeño del personal

- * Mayor calidad
- * Disminución de gastos
- * Mejor organización
- * Mayores utilidades

Cabe resaltar que los servicios de las incubadoras, aceleradoras y de consultoría pudieran no ser económicos. Pese a ello, es ampliamente recomendable acudir a cualquiera, en caso de recurrir apoyo adicional, según la etapa en la que se encuentre la PyME. La experiencia y los conocimientos sobre el mercado con los que cuente el emprendedor son imprescindibles, pero pudieran no ser suficientes; ahí entran dichos servicios.

Pragmática y financieramente hablando, no se trata de un gasto, sino de una inversión; el dinero destinado a ello se retribuirá a la par que la empresa adquiere solidez en el competitivo mundo empresarial, en lugar de estar destinada a desaparecer, así como el dinero que ello implicó en un principio.

CONCLUSIONES

La estrategia es la herramienta que permite intervenir en el futuro para amoldarlo a nuestras necesidades y aspiraciones.

- Jorge González Moore -

El epígrafe de este último apartado plasma perfectamente una de las posturas básicas de todo el documento: la planeación es elemental para cualquier actividad que se desempeñe, desde labores cotidianas, hasta empresariales. Ello permite un adecuado desarrollo, una gestión integral y una cultura de prevención ante situaciones inoportunas.

La hipótesis “A” demostró que es crucial generar una Identidad Corporativa para diferenciarse de la amplia gama de competidores, así como para generar atracción y persuasión en clientes. Sin embargo, como resultado de esta tesis, se comprobó que dicha hipótesis no puede existir aislada o separada de la “B”, la cual indica que toda planeación es necesaria para operar. De tal modo, es evidente que se necesita elaborar la Identidad Corporativa, lo cual implica al mismo tiempo planeación. Así, no existe una separada de la otra; ambas son indispensables en la creación y desarrollo de negocios de consumo.

En este punto se percibe lo rentable que es la perspectiva de la Comunicación Organizacional para las PyMEs, bajo el entendido de que no se lanzan una serie de mensajes aleatorios, sino que se trata de estrategias sutilmente elaboradas y analizadas para generar ventajas competitivas e influir en la percepción y decisiones de los *stakeholders*.

Sin embargo, es prudente mencionar que de nada servirá lo expuesto a lo largo del documento si la calidad del producto o servicio no lo respalda, puesto que generará reputación negativa para la empresa, estropeando cualquier Identidad, por perfecta que ésta sea.

Se trata de cambiar la mentalidad de los emprendedores, haciendo comprender que hasta la peor calamidad es una oportunidad de éxito y crecimiento, dejando fuera miedos ocasionados por la incertidumbre y desconocimiento en la materia.

El emprendedor debe ser capaz de conocerse a sí mismo y a su idea de negocio para explotar sus puntos fuertes a la vez que genera estrategias para fortalecer sus sectores más endebles. Del mismo modo, conocer su entorno para detectar áreas de oportunidad y saber anticiparse a los porvenires. Por ello, es más que recomendable considerar los puntos enlistados en este trabajo.

Para ello, las estrategias deben ser detalladas de manera precisa y amplia. Una vez más, la hipótesis “B” muestra la importancia del análisis y planeación.

No obstante no basta con obtener el éxito y olvidarse de efectuar un monitoreo constante; la temporalidad es elemental, dado que después de determinado tiempo de realizado el estudio, el contexto pudo cambiar, así como las condiciones al interior de la organización. Por ello, se requiere efectuarlo con periodicidad y sensibilidad para abordarlo desde toda perspectiva.

Es importante mencionar que existen casos en los que pequeños negocios crecen sin haber elaborado una Identidad de manera tan puntual. Esto se da gracias a algún factor clave de éxito convenientemente explotado. No obstante, en algún momento de su desarrollo, resulta evidente la creación de Identidad, lo que explica su exponencial crecimiento y resultados. De este modo, la Comunicación Organizacional permite potenciar resultados y disminuir el margen de error.

En un intento por esquematizar y sintetizar lo aprendido en el ámbito, se desarrolló el presente documento en virtud de facilitar el manejo de PyMEs sin que estén destinadas a desaparecer en los dos primeros años de vida.

Ante ello, y siguiendo la línea de aterrizar y esquematizar el conocimiento, la siguiente figura representa un apoyo para la elaboración y seguimiento de un plan de trabajo. Esto es sólo un modelo, sin embargo, es complicado dejar en el olvido algo relevante para la PyME bajo una estructura de pensamiento similar:

Esquema 14: Checklist.

“Mi Negocio”					
FACTOR	ACTIVIDAD		ESTADO		
Económico-Social	Selección de Público Objetivo		<input type="checkbox"/>		
	Planeación Financiera		<input type="checkbox"/>		
Comunicación Organizacional	Selección de Estrategia Competitiva		<input type="checkbox"/>		
	Cultura	Filosofía	Misión	<input type="checkbox"/>	
			Visión	<input type="checkbox"/>	
			Valores	<input type="checkbox"/>	
			Organigrama	<input type="checkbox"/>	
			Perfil y Descripción de Puestos	<input type="checkbox"/>	
			Pertenencia	<input type="checkbox"/>	
	Clima	Clima	Retroalimentación	<input type="checkbox"/>	
			Liderazgo	<input type="checkbox"/>	
			Motivación	<input type="checkbox"/>	
			Relaciones Laborales	<input type="checkbox"/>	
			Imagen	Gama Cromática	
Logotipo					<input type="checkbox"/>
Muebles e Inmuebles	<input type="checkbox"/>				
Papelería y Varios	<input type="checkbox"/>				
Comunicación	Comunicación	Interna	<input type="checkbox"/>		
		Externa	<input type="checkbox"/>		
Definición las Estrategias de Fortalecimiento Adecuadas para la Empresa		<input type="checkbox"/>			
Legislativo	Constitución del Negocio		<input type="checkbox"/>		
	Inicio de Labores y Operación		<input type="checkbox"/>		

Elaboración propia. Omar García García, 2014.

Aquí concluye un esfuerzo por aterrizar de manera puntual y pragmática el conocimiento adquirido a lo largo de la formación universitaria, tratando de eliminar la pueril percepción popular de que el conocimiento del comunicólogo no es concreto, de que está “en el aire”.

Se ha planteado una gestión integral de empresas desde la rentable perspectiva de la Comunicación Organizacional para construir cimientos sólidos, en donde la planeación es la herramienta principal, disminuyendo riesgos y optimizando resultados.

FUENTES

- Bibliográficas

- ALBORS, José. *Gestión y Organización de Empresas*. Universidad Politécnica de Valencia. España, 2000.
- BARTOLI, Annie. *Comunicación y Organización. La Organización Comunicante y la Comunicación Organizada*. Edit. Paidós. México, 1992.
- BERLO, David. *El Proceso de la Comunicación: Introducción a la Teoría y a la Práctica*. Edit. Ateneo. Argentina, 2002.
- BERTALANFFY, Ludwig. *Teoría General de Sistemas*. Edit. F.C.E. España, 1976.
- BORT, Miguel Ángel. *Merchandising: Cómo Mejorar la Imagen de un Establecimiento Comercial*. Edit. ESIC. España, 2004.
- CAPRIOTI, Paul. *Branding Corporativo: Fundamentos para la Gestión Estratégica de la Identidad Corporativa*. Edit. Colección de Libros de la Empresa. Chile, 2009.
- DAFT, Richard. *Teoría y Diseño Organizacional*. Edit. Thomson. España, 2005.
- DASÍ, Fernando. *Comunicación y Negociación Comercial*. Edit. ESIC. España, 2010.
- *Dirección y Gestión de Empresas: Dirección Estratégica*. Edit. Vértice. España, 2004.
- FERNÁNDEZ, Ana. *La Imagen Corporativa en los Ecosistemas Comunicativos Locales*. Universidad de Vigo. España, 2011.
- FERNÁNDEZ, Carlos. *La Comunicación en las Organizaciones*. Edit. Trillas. México, 2002.

- FERNÁNDEZ, Carlos. *Teorías de la Comunicación*. Edit. McGraw-Hill. México, 2009.
- FRED, David. *Conceptos de Administración Estratégica*. Edit. Pearson. México, 2013.
- FREEMAN, Edward. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Edit. Pitman. Estados Unidos, 1984.
- GOLEMAN, Daniel. *Qué Hace un Líder*. Harvard Business Review. Diciembre, 2011.
- HARVARD BUSINESS ESSENTIALS. *Finanzas para Directivos*. Edit. Deusto. España, 2004.
- HELLER, Eva. *Psicología del Color*. Edit. Gustavo Gili. España, 2004.
- HERNÁNDEZ, Carlos. *Análisis Administrativo: Técnicas y Método*. Editorial de la Universidad Estatal a Distancia. Costa Rica, 1996.
- KRIEGER, Mario. *Sociología de las Organizaciones*. Edit. Prentice Hall. Argentina, 2001.
- LITTERER, Joseph, *Análisis de las Organizaciones*. Edit. Limusa. México, 1986.
- LUHMANN, Niklas. *Teoría de Sistemas*. Edit. Anthropos. México, 1996.
- MARDONES, J.M. *Filosofía de las Ciencias Humanas y Sociales*. Edit. Fontamara. México, 2003.
- MASCARAY, José. *Más Allá de la Comunicación Interna*. Edit. Gestión. España, 1998.
- MASLOW, Abraham. *La Personalidad Creadora*. Edit. Kairos. España, 1994.
- MINTZBERG, Henry. *La Estructuración de las Organizaciones*. Edit. Ariel. España, 2005.
- MUÑOZ, Andrés. *La Gestión de Calidad Total en la Administración Pública*. Edit. Díaz de Santos. España, 1999.

- PALOMARES, Ricardo. *Marketing en el Punto de Venta: 100 Ideas Clave para Vender Más*. Edit. ESIC. España, 2012.
- PEIRÓ, María. *Organizaciones: Nuevas Perspectivas Psicosociológicas*. PPU. España, 1990.
- PORTER, Michael. *Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*. Edit. Patria. México, 2000.
- ROBBINS, Stephen. *Comportamiento Organizacional*. Edit. Prentice Hall. México, 1998.
- VV. AA. *La Lealtad de sus Clientes. El Activo Más Importante de su Empresa*. Edit. Díaz de Santos. España, 1994.
- VAN RIEL, Cees. *Comunicación Corporativa*. Edit. Prentice Hall. España, 1998.
- WEST, Richard. *Teoría de la Comunicación; Análisis y Aplicación*. McGraw Hill. México, 2006.
- WOODWARD, Joan. *Industrial Organization: Theory and Practice*. Oxford University Press. Reino Unido, 1965.

- Electrónicas

- Abraham Maslow. Consultado el 06/01/14 en: <http://webpace.ship.edu/cgboer/maslowesp.html>
- Aceleradora e Incubadora. Consultado el 16/06/14 en: <http://impulsamexico.com.mx/aceleradora-contra-incubadora/>
- Advierte Bank of America un “débil crecimiento” en la economía mexicana. Consultado el 18/03/2014 en: <http://www.jornada.unam.mx/ultimas/2014/02/28/mantiene-la-economia-mexicana-un-201cdebil-crecimiento201d-merrill-lynch-2649.html>

- Asociación de Bancos de México (2013). Plan de Negocio [Vídeo]. Disponible en: <http://www.youtube.com/watch?v=xwBfAEMLPV4>
- Los Bisquets Bisquets Obregón. Consultado el 17/06/14 en: www.lbbo.com.mx
- Clave para PyMEs. Consultado el 18/03/13 en: http://pepeytono.com.mx/novedades/2010/04/estrategia_en_ventas_clave_para_pymes
- Claves de los Bisquets Bisquets Obregón. Consultado el 16/16/14 en: <http://www.soyentrepreneur.com/claves-de-los-bisquets-bisquets-obregon.html>
- Diario Oficial de la Federación publicado el 12 de julio de 2010: Disposiciones en materia de Planeación, Organización y Administración de los Recursos Humanos. Consultado el 11/06/14 en: http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5151382&fecha=12/07/2010
- Empresa Socialmente Responsable. Consultado el 12/06/14 en: http://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf
- Guías de Trámites SIEM. Consultado el 25/04/13 en: <http://www.siem.gob.mx/guiasdetramites/>
- Influye el Color en las Compras. Consultado el 12/06/14 en: <http://www.altonivel.com.mx/38108-infografia-como-influye-el-color-en-las-compras.html>
- Informales, 57 de 100 trabajos generados. Consultado el 04/07/13 en: <http://www.eluniversal.com.mx/sociedad/2013/trabajo-informal-empleo-unam-971146.html>
- Informalidad frena crecimiento de México. Consultado el 05/05/14 en: <http://www.altonivel.com.mx/38719-informalidad-frena-crecimiento-de-mexico-ortiz.html>
- Inscripción en el RFC. Consultado el 22/04/14 en: http://www.sat.gob.mx/informacion_fiscal/tramites/inscripcion_rfc/Paginas/fic_has_45_cff.aspx

- Ley de Establecimientos Mercantiles del D.F. Consultado el 17/05/13 en: http://www.canacoao.com.mx/files/Ley_de_Establecimientos_Mercantiles_del_DF.pdf
- Logotipo. Consultado el 14/07/14 en: <http://www.merca20.com/definicion-de-logotipo/>
- McDonald's en la India. Consultado el 17/05/13 en: http://economia.elpais.com/economia/2012/09/04/actualidad/1346765308_861987.html
- Niveles Socioeconómicos y la Distribución del Gasto. Consultado el 19/05/14 en: <http://www.amai.org/NSE/NivelSocioeconomicoAMAI.pdf>
- Pasos para Abrir un Negocio en el DF. Consultado el 21/05/13 en: http://www2.eluniversal.com.mx/pls/impreso/noticia.html?id_nota=21587&tabla=articulos
- Persona Física. Consultado el 21/04/14 en: http://corporativopad.com/index.php?option=com_content&view=article&id=313:que-es-una-persona-fisica-con-actividad-empresarial&catid=11:noticias&Itemid=6
- Persona Moral. Consultado el 21/04/14 en: <http://www.tuempresa.gob.mx/-/las-personas-fisicas-y-morales>
- Plan de Negocios. Consultado el 15/06/14 en: <http://www.cnnexpansion.com/emprendedores/2008/11/07/7-pasos-para-hacer-tu-plan-de-negocios>
- Psicología de los Colores. Consultado el 12/06/14 en: <http://www.soyentrepreneur.com/25336-la-psicologia-de-los-colores.html>
- Registro en el Sistema de Información Empresarial Mexicano. Consultado el 29/04/14 en: http://www.siem.gob.mx/siem/portal/circunscripcion/donde_registro.asp
- Reglas de Operación del Fondo Nacional Emprendedor para el Ejercicio Fiscal 2014. Consultado el 03/01/13 en: https://www.inadem.gob.mx/docs/reglas/Reglas%20de%20operacion%202014%20Fondo%20Nacional%20Emprendedor%202013_12_28_MAT_seeco2a.pdf

- Retroalimentación Efectiva en la Empresa. Consultado el 11/06/14 en: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/10-ideas-practicas-tener-retroalimentacion-efectiva-empresa.htm>
- Sector Restaurantero, Motor de la Economía Nacional. Consultado el 01/03/14 en: <http://www.economia.gob.mx/eventos-noticias/informacion-relevante/7148-boletin008-12>
- Sistema de Citas para el SAT. Consultado el 22/04/14 en: <https://citas.sat.gob.mx/citasat/home.aspx>
- Sistema de Información Empresarial Mexicano. Consultado el 25/04/13 en: <http://www.siem.gob.mx>
- 8 trámites para abrir un negocio. Consultado el 08/11/13 en: <http://potencialpyme.azurewebsites.net/post/2014/01/24/8-tramites-para-abrir-un-negocio.aspx>

- Hemerográficas

- SANDOVAL, María. *Concepto y Dimensiones del Clima Organizacional*. En Hitos de Ciencias Económico Administrativas. Año 10, N° 27, 2004. pp. 83-88.
- SILVA, Manuel. *Hacia una Definición Comprehensive del Clima Organizacional*. En Revista de la Federación Española de Asociaciones de Psicología. Vol. 45, N° 4, 1992. pp. 443-451.



*Desde la perspectiva de la Comunicación Organizacional,
el presente documento condensa el marco teórico tratado
durante la formación universitaria a modo de plan de
trabajo para la adecuada gestión integral de un negocio
de consumo*