



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

**MODELO ESTRATÉGICO DE ALINEACIÓN DE LA IDENTIDAD E IMAGEN
CORPORATIVA EN LAS PYMES DEL SECTOR GIMNASIOS. CASO DE
ESTUDIO: SCOOBY GYM**

TESIS

Para obtener el título de:

**LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN CON OPCIÓN TERMINAL
EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

Presenta:

MICHAEL GARCÍA CARBAJAL

Asesor:

LIC. JUAN PABLO ANAYA ZARCO



CIUDAD UNIVERSITARIA, CDMX, 2016



Universidad Nacional
Autónoma de México



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.

Agradecimientos

*“A la piel le añado marcas nuevas,
A los ojos futuros distintos.
Hoy soy todo, incluso eso que no he vivido”.*
Edel Juárez, *De arena en la mañana.*

Mi futuro lo decidí hace mucho. Cuando me preguntaban por el porvenir, sabía qué pasos debía dar, hacia dónde podía caminar o correr, qué indicaciones pedir y continuar el trayecto, pero en cuanto me senté frente a la ilusión transformada en realidad me di cuenta que el único desafío era conmigo misma.

Hoy salgo victoriosa y con una meta más cumplida en el viaje de vida que he trazado. Las direcciones y compañía que he elegido me han ayudado a llegar hasta aquí, una parada de éxito llamada “Licenciatura”.

Aún recuerdo la sensación de encontrar mi número en la lista de la UNAM y la celebración interna que experimenté. Fue la noticia que me abrió las puertas a la realización de mis sueños; ser universitaria representa un orgullo y una responsabilidad que he asumido desde el primer día. Como profesionista pondré mi empeño para hacer honor a lo que significa gritar un Goya.

Esta aventura la emprendí con él dando pasos firmes para explorar el terreno, **Pablo** gracias por tu paciencia y compromiso reflejados en cada página de este trabajo. Por darme una nueva perspectiva cuando no veía el camino. Tu experiencia me dio el ejemplo de conseguir mis objetivos y este es el primer paso. ¡Lo logramos!

Hace años dos personas me miraban sin saber cómo sería mi vida o a qué me dedicaría, pero ahora saben que su esfuerzo, amor y confianza han dado resultado. Mis padres, **Guadalupe y Miguel** son mi inspiración, gracias por guiarme, formarme como la mujer que soy y mirarme a través de mis defectos. Espero un día retribuirles todo lo que me han brindado, gracias por enseñarme lo que significa el amor incondicional. Los admiro.

Durante mucho tiempo me he tomado cada momento en serio, pero tengo a mis hermanos, **Patricia y Miguel**, que me han enseñado que la risa es el mejor calmante de cualquier estrés cotidiano. Gracias por ser mis regalos de vida, ejemplos de lo fuerte y feliz que se puede ser. Aunque no soy perfecta, deseo mostrarles con este logro que todo se puede conseguir con perseverancia y pasión por lo que hacen. Si algo de mi existencia les sirve como modelo de qué sí y qué no hacer, ese será mi mayor orgullo. Los amo.

El estudio me dio algo más que conocimiento, me complementó con la existencia de un presente infinito. **Enrique**, gracias por construir a mi lado el amor que tenemos e impulsarme a creer en la magia de cada día. Tu apoyo me ayudó a estructurar este primer escalón, te agradezco tus consejos, bromas y que nunca me hayas dejado rendirme. Gracias por disfrutar de nuestros detalles, viajes, risas, poemas, besos y por ser con quien quiero compartir mi vida. Te amo, joven.

Un poco tarde a mi parecer, pero me encontré con mi compañera de aventuras, **Dany** eres una mujer extraordinaria y te adoro porque sé que cuento contigo en cualquier momento. Empezaste escribiendo este camino conmigo y ahora aquí está el resultado de un sueño compartido. Gracias por todo tu cariño, recuerda que tienes un lugar especial en mi corazón por siempre; te admiro por tu fortaleza y nobleza.

Casi diez años de cariño me han unido a ella en la distancia, **Adriana** eres una increíble persona que me ha impulsado a hacer divertidas locuras y me has dado una nueva visión de la amistad, porque este tipo sólo se obtiene una vez en la vida. Te agradezco que hayamos formado esta conexión por este tiempo, por conocernos tanto y por inspirarme con tu talento. ¡Vamos por todo!

La regla “el que no arriesga, no gana” también lo aprendí en la escuela. Decidí aventarme a las Relaciones Públicas y encontré la familia KeepEngaged que me ha dado toda su confianza, risas y amor para mostrarme las grandes cosas que se pueden hacer cuando se tiene talento y dedicación. Especial atención a:

- **Edgar** por enseñarme a buscar alternativas en cada aspecto de la vida y darme la oportunidad de descubrir un nuevo panorama.
- **Marisol** por ser mi amiga, cómplice y guía. Aprendí que la bondad se encuentra en pocas personas y tú eres una de ellas; te agradezco este cariño mutuo.
- **Liliana** por contagiarme tu energía, tus carcajadas y por enseñarme que la vida se disfruta en cada momento para guardar grandes recuerdos.
- **Yazmin** por reír conmigo en los instantes menos esperados. Llegaste para llenar mi vida de ocurrencias y así seguirá: juntas frente al mundo.
- **Francisco**, gracias por tu cariño. Me has enseñado que la honestidad te muestra los verdaderos amigos.

Los amo, ¡vengan más éxitos para Keep!

Ahora que miro hacia atrás, analizo todo lo que hice para llegar a este día y sé que aprendí a recorrer rutas alternas a las planeadas, tomar aliento para intensificar el paso, disfrutar del paisaje y sobre todo enlazar mi mano a las personas que caminan a mi lado. Mi agradecimiento por siempre a todos ellos.

Sí, mi futuro lo decidí hace mucho y hoy la distancia se acorta para alcanzarlo.

Índice

Introducción

Capítulo 1. Aproximaciones teóricas a la identidad e imagen corporativa.....	4
1.1. La identidad: concepto, clasificación, elementos e importancia.....	6
1.2. La imagen corporativa: concepto, clasificación, elementos e Importancia.....	24
1.3. Antecedentes y esquemas teóricos de la relación entre identidad e Imagen.....	34
Capítulo 2. Las MIPyMEs del sector gimnasios en México.....	46
2.1. La salud en México como impulsora de las MIPyMEs de gimnasios.....	47
2.2. Concepto, clasificación y contexto actual de las MIPyMEs en México.....	72
2.3. Retos de las MIPyMEs del sector gimnasios.....	117
Capítulo 3. Propuesta de modelo estratégico de alineación de la identidad e imagen corporativa en las MIPyMEs del sector gimnasios.....	141
3.1. Modelo estratégico de alineación de identidad e imagen corporativa.....	142
3.2. Aplicación del modelo a las MIPyMEs del sector gimnasios.....	165
3.3. Caso de estudio: Aplicación del modelo a Scooby Gym.....	209
Conclusiones.....	255
Bibliografía.....	260
• Fuentes consultadas en formato PDF.....	261
• Fuentes digitales consultadas.....	262
Anexo 1. Entrevista con Jesús Vera Figueroa, fundador de Scooby Gym.....	274
Anexo 2. Entrevista con Juan Vera Alarcón, hijo del fundador de Scooby Gym.....	284
Anexo 3. Cuestionario realizado a los socios del gimnasio Scooby Gym.....	291
Anexo 4. Gráficas de resultados respecto a las encuestas realizadas a los Socios de Scooby Gym.....	293

Introducción

La identidad e imagen corporativa son elementos esenciales para la constitución y desarrollo de cualquier organización, además existe una relación interdependiente entre estos conceptos que permite construir y fortalecer una estrategia de negocio para impulsar el éxito en cualquier sector económico.

La identidad corporativa es el sustento de todas las acciones que emprenda una entidad, ya que son la expresión de su esencia y es la que perciben sus públicos para formarse una imagen determinada. Por ello, es fundamental que las empresas enfoquen sus esfuerzos en alinear ambos aspectos para diferenciarse de su competencia y posicionarse de la forma en que desean.

En el caso específico de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPyMEs) en México, quienes representan más del 90 por ciento de las unidades económicas a nivel nacional, requieren herramientas prácticas y comprensibles que les permitan definir sus atributos identitarios y reconocer cómo las perciben sus públicos para de esa manera tener una ventaja frente a sus competidores.

Debido a que se enfrentan a diversos factores internos y externos que pueden poner en riesgo la vida de la organización, es preciso proporcionar modelos a los emprendedores que puedan seguir y complementar con un plan de negocio.

De esta forma, alinear su identidad e imagen les facilita distinguirse de las demás MIPyMEs que no se interesan por fortalecer esa relación, así como externar su personalidad a través de acciones que estén direccionadas a construir una imagen deseada y no dejar al azar el resultado, ya que los públicos pueden formarse diferentes opiniones acerca de la organización y provocar que no exista una conexión entre ambos.

Para la presente investigación se profundizó en el sector de gimnasios debido a que actualmente el contexto social y económico ha permitido su crecimiento, así como su impacto en la población mexicana para impulsar un estilo de vida saludable y contrarrestar los padecimientos ocasionados por el sobrepeso u obesidad, donde el país ocupa los primeros lugares a nivel mundial.

Así, este trabajo de investigación tiene como objetivo sustentar la hipótesis de que una alineación estratégica de la identidad e imagen corporativa es un factor que facilita a las MIPyMEs del sector gimnasios obtener una ventaja competitiva.

Por ello, esta investigación se dividió en tres apartados donde se abordaron las bases teóricas, contextuales y prácticas para la elaboración de esta tesis, además se construyó una propuesta de modelo de alineación de la identidad e imagen para estas empresas.

En el primer capítulo se presentan las aportaciones teóricas de algunos autores sobre la relación entre identidad e imagen, así como sus componentes clave y los esquemas que ilustran la vinculación entre ambos conceptos. A partir de esa información se sentaron los elementos clave para considerar en la propuesta del modelo estratégico.

En el segundo acápite se muestra un marco contextual que facilita reconocer la situación actual en la que se encuentran las MIPyMEs en general y en particular las del sector gimnasios. Se presenta una visión para entender estas empresas como su clasificación, etapas de vida y tipo de emprendedor; asimismo, se abordan los factores externos que han potenciado estos negocios desde la economía, salud, situación social, acción gubernamental y competencia.

Por último, en el tercer capítulo se encuentra la propuesta de modelo estratégico de alineación de identidad e imagen corporativa para MIPyMEs de gimnasios, estructurada con base en los dos capítulos previos. Además, se ejemplifica dicho modelo en las cadenas de gimnasios como un antecedente y punto de comparación para las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas.

La aportación de este apartado es el modelo construido a partir de la identificación, definición, descripción y relación de los elementos clave teóricos y contextuales obtenidos anteriormente. De esta forma, se encuentran sintetizados los factores esenciales para alinear la identidad e imagen en una organización, cualquiera que sea su tamaño, ya que la mayoría de los autores consultados los presentan individualmente o desvinculados.

El caso práctico aplicado a Scooby Gym es una excelente oportunidad para conocer cómo una MIPyME puede alinear su identidad e imagen con base en componentes específicos, comprensibles y sencillos que pueden otorgarles una ventaja competitiva, ya que representa una introspección en la organización para que la percepción de sus públicos sea positiva.

El modelo estratégico presentado en esta tesis no pretende ser la única clave del éxito de las MIPyMEs en México, ya que se deben considerar más factores internos y externos, sin embargo puede representar una herramienta útil, sencilla y accesible tanto para los emprendedores como para las empresas ya constituidas.

Además, sería un paso sustancial en la comprensión de la importancia que representa para estas organizaciones identificar lo que son y cómo las perciben sus públicos, con la finalidad de accionar estratégicamente para obtener una imagen corporativa positiva que las lleve a conseguir una ventaja competitiva, así como a extender su tiempo de vida e impulsar su desarrollo en el mercado nacional e internacional.

Capítulo 1. Aproximaciones teóricas a la identidad e imagen corporativa

Los seres humanos buscan definir su identidad desde temprana edad, debido a que ésta representa su esencia y lo que los hace diferentes a los demás. Las características tanto físicas como psicológicas que forman su identidad son las que proyectarán para que las personas a su alrededor se formen una imagen, sin embargo ésta puede o no corresponder con lo que el sujeto es, ya que la mayoría del tiempo no se es consciente de los atributos que se reflejan al exterior.

De esta manera, tanto la identidad como la imagen son fundamentales para la convivencia de las personas con su entorno y lo mismo ocurre en las organizaciones, pues con esos elementos pueden saber quiénes son y qué desean que los demás perciban de ellas para poder alinearlos y que correspondan en mayor medida.

Por ello, en el presente capítulo se aborda desde una mirada teórica la vinculación entre la identidad e imagen corporativa. Entre ellas existe una relación interdependiente, por lo que requieren una alineación para que las organizaciones tengan mayor nivel de injerencia en la definición de cada una, así como en su transmisión a los públicos para que su percepción sea lo más apegada posible a la concepción que la propia entidad tiene de sí misma.

Para concretar la relación entre ambos conceptos se presentará primero el componente de cultura, ya que éste servirá como fundamento para que una organización determine cuál es su identidad y reconozca cuál es la imagen deseada para que perciban sus públicos.

Los elementos y esquemas presentados en este apartado constituirán la base para el tercer capítulo donde se hará una propuesta de un modelo estratégico de alineación de la identidad e imagen corporativa que ayude a las organizaciones a reconocer sus atributos clave para que sus públicos las identifiquen.

El tema de la identidad e imagen corporativa es fundamental para las entidades debido a que el logro de sus objetivos se basa en gran medida en las actividades que sustenten su identidad, la cual será transmitida a los públicos para lograr una imagen que corresponda con lo que la entidad es, hace y dice.

De acuerdo con Paul Capriotti, la identidad cobra relevancia en la actualidad, ya que las organizaciones se encuentran en un entorno capitalista donde existe una concentración de mercado en todos los sectores y categorías; por lo tanto la oferta se homogeneiza y las barreras de entrada para los nuevos competidores pueden reducirse debido a las condiciones de cada sector y de los factores del entorno (político, jurídico, tecnológico, económico, social y ecológico)¹.

De esta manera, se dificulta el proceso en que el público encuentra la propuesta de valor de cada organización; esto se relaciona con la saturación comunicativa en la que la sociedad se enfrenta a una alta cantidad de mensajes, lo que complica el reconocimiento de la organización e incluso puede llegar a provocar confusión por la similitud de beneficios entre entidades.

También es necesario considerar las características de los públicos objetivo, pues éstas determinan qué es lo que puede atraerlos. Actualmente, la situación del mercado ha provocado que el interés de las organizaciones sea utilizar la comunicación para transmitir información acerca de sí misma como un sujeto social, así “cada marca [y cada

¹ **Legales:** se refieren a las políticas que instaura el gobierno para imponer las limitaciones estratégicas y proporcionar oportunidades, éstas influyen fuertemente en la organización, ya que determinan las leyes fiscales, políticas económicas y reglamentos bajo los cuales se debe supeditar la actividad de la misma, pues de lo contrario se tendrán problemas con la autoridad del territorio donde se ubica la organización.

Políticos: “reúnen el conjunto de hechos que conciernen a las relaciones de poder en la sociedad. A menudo emanan de los poderes públicos y se manifiestan de acuerdo al sistema político y a otras peculiaridades de las instituciones y órganos que dan forma.” Joaquín Tena Millán, *El entorno de la empresa*, España, Eada Gestión, 2000, p. 40.

Económicos: se originan a partir de las interconexiones complejas entre las economías de los diferentes países, algunos de los elementos que los componen son las “...tasas de interés y de inflación que influyen en la disponibilidad y en el costo del capital para expandirse, en los precios, los costos y en la demanda de los consumidores. Las tasas de desempleo afectan la disponibilidad de la mano de obra y los salarios que la compañía debe pagar.” Shell BATEMAN, *Administración, una ventaja competitiva*, México, McGraw Hill, 2001, p.56.

Sociales: “reúnen las tendencias culturales y demográficas que dan forma a una sociedad.” Joaquín Tena, *op. cit.*, p.42.

Tecnológicos: son derivados de los avances científicos y de las consecuencias económicas favorables que tiene su utilización en los procesos de las organizaciones, pues éstos aumentan su ventaja competitiva a partir de facilitar la creación o mejoramiento de los productos y servicios.

Ecológicos: “carácter geográfico y topográfico de la región donde se encuentra la organización y el público.” Martha Pérez, “El entorno de la organización”, Guía práctica de planeación estratégica, Universidad del Valle, Colombia, Dirección URL: <http://michelt.tripod.com/Lecturas/Entorno.htm>, [consulta: 10 de agosto de 2014].

organización] comienza a tomar una personalidad, o a fijar significados, a través de la cual los consumidores la describen, recuerdan y relacionan”².

*En nuestra ‘civilización de la imagen’, sobresaturada de símbolos, signos y toda clase de apelaciones ópticas, destacar el conjunto mediante un sistema de signos es más que una necesidad; puede decirse que se trata de un asunto de supervivencia de la empresa en un contexto cada vez más competitivo, y de un factor determinante en su proyección y futuro desarrollo*³.

Es evidente que las organizaciones requieren definir su identidad para crear un vínculo entre ella y sus públicos, a partir de externar los elementos que se consideren fundamentales para comunicar la esencia de la entidad y crear una imagen de la misma que sea congruente con su razón de ser.

1.1. La Identidad: concepto, clasificación, elementos y su importancia

En este capítulo se iniciará por abordar el concepto de cultura en las organizaciones, ya que es el sustento de la identidad porque toda entidad tiene cultura debido a las relaciones existentes entre sus integrantes y a la dinámica de trabajo, lo cual facilita reconocer lo que la organización es.

Cultura

La cultura es la base sobre la cual se construye la identidad de cada entidad; es su eje transversal, ya que determina su comportamiento a través de los valores y normas que impactan en la parte interna debido a las relaciones y condiciones de trabajo que se desarrollan, así como en su vinculación con el entorno donde se encuentra la organización.

Sin embargo, en el ámbito teórico existe una diversidad de conceptualizaciones respecto al término de cultura, por una parte Darío Rodríguez la define como:

El conjunto de premisas básicas sobre las que se construye el decidir organizacional. Extrae gran parte de sus premisas de la sociedad en que la

² Paul Capriotti, *Planeación estratégica de la imagen corporativa*, España, Ariel, 1999, p. 10.

³ Joan Costa, *Identidad corporativa*, México, Trillas, 1993, p.9.

*organización se encuentra inserta. De esta manera, se produce una coherencia básica entre la organización y su entorno*⁴.

Por otro lado, Schein considera que la cultura de una organización hace referencia a las presunciones y creencias básicas que comparten sus miembros y que operan de forma inconsciente; define la visión que éstos tienen de la entidad y de sus relaciones con el entorno. Cabe resaltar que estas creencias han sido aprendidas como respuestas a los problemas de subsistencia en el entorno.

Este autor establece tres niveles de la cultura organizacional:⁵

- 1. Artefactos visibles:** comprenden el ambiente físico de la organización (su arquitectura, los muebles, los equipos, el vestuario de sus integrantes, el patrón de comportamiento visible, documentos, cartas, etc.)
- 2. Los valores:** dirigen el comportamiento de los miembros de la organización. Su identificación, según Schein, solamente es posible a través de entrevistas con los miembros clave de la organización. Un riesgo que se corre en la observación de este nivel es que las personas podrían relatar cómo les gustaría que fuesen los valores y no cómo efectivamente son.
- 3. Los supuestos inconscientes:** revelan más confiadamente la forma cómo un grupo percibe, piensa, siente y actúa. Estos supuestos son construidos a medida que se soluciona un problema eficazmente.

Carlos Fernández Collado menciona que “un sistema cultural es aquel que se integra por el conjunto de valores y creencias que comparten las personas que pertenecen a él, y por las múltiples formas en que éstos se manifiestan”⁶. De acuerdo con la definición anterior, podrían aplicarse los conceptos de valores y creencias a la cultura organizacional de la siguiente forma:

- **Creencias:** ideas que se comparten en una organización sobre qué y cómo hacer para satisfacer las necesidades de públicos internos y externos.

⁴ Darío Rodríguez, *Diagnóstico Organizacional*, México, Alfaomega, 1999, p. 138.

⁵ Robert Miranda, *Teoría Organizacional*, Perú, Unidad de Posgrado de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marco, 2008, p. 146.

⁶ Carlos Fernández Collado, *La comunicación en las organizaciones*, México, Trillas, 2009, p. 89.

- **Valores:** principios que rigen el comportamiento de las personas; definen lo que es importante para una organización, así como los criterios que ésta sigue para solucionar problemas y tomar decisiones.

Además, Collado distingue dos posiciones al respecto del concepto de cultura organizacional:

- **Holística:** considera que la cultura es todo lo que adopta el ser humano (utensilios, muebles, estructura, valores, religión, etc.)
- **Diferenciadora:** define como cultura únicamente los valores y creencias que comparten los miembros del grupo y los demás elementos son manifestaciones de cultura.

En cuanto a las manifestaciones de cultura que menciona la perspectiva diferenciadora, se distinguen cuatro clasificaciones:

1. **Simbólicas:** filosofía de la organización, misión, visión, valores, logotipo, colores institucionales, tipografía, elementos gráficos y mitología.
2. **Conductuales:** lenguaje, comportamiento no verbal, rituales, formas de interacción en la organización.
3. **Estructurales:** políticas y procedimientos, las normas, el sistema de estatus interno y la estructura de poder que rige en la organización.
4. **Materiales:** tecnología, instalaciones, mobiliario y equipo con los que cuenta la organización.

Una vez que se han mostrado varias definiciones de la cultura se puede decir que todas presentan elementos comunes como los valores, las relaciones dentro de la organización, la manera de resolver conflictos y por supuesto las manifestaciones físicas, sin embargo es necesario conocer cómo es que se forma esa cultura, para ello Schein distingue tres etapas:⁷

1. **La que configuran los fundadores:** éstos suelen establecer su misión y visión, organizarla de acuerdo a sus propios valores e insertar sus juicios y prejuicios.

⁷ José Ignacio Ruíz Olabuenaga, *Sociología de las organizaciones*, Argentina, Pearson, 2005, p. 340.

2. **La que emerge de los pequeños grupos:** los individuos se organizan en grupos en un intento de satisfacer sus necesidades de agregación; aportan metas, valores y estimulan formas de alcanzar objetivos.
3. **La que es implantada y transmitida por los líderes:** los líderes, que pueden o no ser líderes reconocidos jerárquicamente, muchas veces son patrones de referencia para los otros miembros de la organización, por lo que son una importante influencia de valores y creencias.

Hay algo en lo que coinciden todas las etapas: el hecho de considerar que los grupos y equipos de las organizaciones son una de las principales fuentes de cultura porque en ellos se dan las relaciones cara a cara en forma cotidiana, asimismo los miembros deciden cómo se afrontan los problemas dentro de la organización.

Lo anterior ayuda a comprender el hecho de que la cultura organizacional se forma gracias a las interacciones particulares que hay entre todos los individuos que pertenecen a ella. Krieger lo expresa de la siguiente manera: “cada persona ingresa a una organización con una experiencia previa, su bagaje cultural, fruto de su proceso de socialización y en especial de sus experiencias organizacionales anteriores”⁸.

Por lo tanto, la cultura de una organización se define por sus valores, relaciones entre sus miembros, las manifestaciones simbólicas y físicas que derivan de ellas, así como la dinámica para resolver conflictos internos y para vincularse con el entorno.

De este modo, la cultura influye en la identidad de la organización, pues es la responsable de definir sus características a través del comportamiento de sus miembros y contribuye a que la entidad tenga más claridad respecto a su razón de ser, las características que la hacen única frente a las demás, cuál es su propuesta de valor, qué desea transmitir a su público, cuáles serán sus objetivos a cumplir y cómo es que la conducta de sus colaboradores debe empatar con ella.

Así, la cultura constituye el sustento de la identidad porque muestra las características específicas que forman parte del ser de la organización; ésta representa su ADN, ya que

⁸ *Ibíd.*, p. 327.

contiene todos sus aspectos internos como su ser histórico, ético y su comportamiento. “Es lo que la hace individual, la distingue y diferencia de las demás”⁹.

Identidad

Etimológicamente la palabra identidad viene del latín *ídem* que significa “idéntico”, por lo tanto, la organización debe ser idéntica a sí misma en su esencia, personalidad y valores, ya que esa coherencia se mostrará al público para que la reconozca y se identifique con ella; ese es el nivel más alto de empatía y es la clave para la fidelización con la entidad.

La identidad de una organización es definida por Luis Ángel Sanz de la Tajada como “el conjunto de características (atributos) que permiten diferenciarla de otras organizaciones, independientemente de cómo sean percibidas en su contexto exterior”¹⁰.

Es necesario que la entidad sea realista respecto a su identidad; el objetivo no es ser aspiracional sino mostrar las características por las cuales quiere ser reconocida que se expresan por medio del comportamiento, la cultura y la personalidad corporativa.

A través de ellas se proyectan: la imagen funcional (el comportamiento); la imagen de la organización (la cultura corporativa); y la imagen intencional (que emana de la personalidad corporativa). La síntesis de estas tres imágenes será la imagen corporativa¹¹.

Por lo tanto, se puede decir que la identidad es un conjunto de elementos conceptuales y visuales sustentados en la cultura de la organización que expresa su razón de ser, la vuelven única y la diferencian de las demás. Ésta se puede alinear con la imagen que se desea transmitir para que la entidad tenga coherencia en cada acción y los públicos la reconozcan positivamente.

Los valores identitarios se encuentran en todas las dimensiones de lo perceptible, es decir: lo verbal-visual; visual-táctil; visual-operacional; visual-ambiental y audiovisual, lo cual facilita que la identidad de la organización se presente ante sus públicos mediante la construcción de los mensajes de acuerdo con la intención comunicativa.

⁹ *Ibíd.*, p. 30.

¹⁰ Luis Ángel Sanz de la Tajada, *Integración de la identidad y la imagen de la empresa: desarrollo conceptual y aplicación práctica*, España, ESIC, 1994, p. 53.

¹¹ Fernando Ramos, *La comunicación corporativa e institucional. De la imagen al protocolo*, España, Universitas S.A., 2002, p. 34.

Por lo tanto, la identidad de una organización tiene tres dimensiones conceptuales y operativas vinculadas en una secuencia donde se encuentra: 1) lo que la entidad es; 2) lo que dice de sí misma y 3) lo que los públicos creen y opinan de ella. De esta forma, se muestran tres ángulos, primero la identidad propiamente dicha, en segundo lugar la comunicación de la organización y por último la imagen percibida.

Tabla 1. Dimensiones de la identidad corporativa	
Dimensiones operativas	Dimensiones conceptuales
Lo que la organización es	Identidad
Lo que la organización dice de sí misma	Comunicación de la organización
Lo que los públicos creen y opinan	Imagen

Fuente: Elaboración propia con información de Luis Ángel Sanz de la Tajada, *Integración de la identidad y la imagen de la empresa: desarrollo conceptual y aplicación práctica*, España, ESIC, 1994, p. 44.

Cuando se habla de identidad, muchas veces el término se aplica no sólo a la organización, sino también a las marcas que maneja y a los productos derivados de éstas. Es necesario comprender que en las entidades puede existir lo que Joan Costa llama “una triple identidad”.

1. **Identidad de organización:** es la que comúnmente se reconoce como “el conjunto de [las] actividades de gestión y de servicio [de la organización]; de sus atributos de solvencia, potencia, organización y eficacia”¹². La identidad se encuentra arraigada generalmente en las palabras que conforman su razón de ser, ya que cuando se piensa en ella se produce en la mente una determinada imagen de la misma.
2. **Identidad de marca:** “se refiere a los signos verbales y visuales de identificación e incluso a los signos psicológicos con los que reconocemos esta marca”¹³. Este tipo de identidad se determina generalmente por las directrices del marketing que hace la organización de su marca o sus marcas, en caso de tener varias.
3. **Identidad del producto:** “designa de un modo especial la posición que ocupa éste en el mercado”¹⁴. Esto se refiere a la imagen mental que tiene el público de dicho

¹² Joan Costa, *Identidad corporativa, op.cit.*, p. 28.

¹³ *Ídem.*

¹⁴ *Ídem.*

producto y que lo hace poseedor de cierta valoración colectiva en comparación con otros productos similares.

De este modo, existe una correlación entre los tres niveles de identidad que posee una organización, ya que siempre habrá una ley de transferencia que permitirá que tanto la entidad, la marca y el producto/servicio estén situados bajo la misma imagen mental del público. Por lo tanto, es necesario saber formar y controlar dicha imagen a través de la construcción de una identidad fuertemente instaurada en todos los niveles.

Por otro lado, Sanz de la Tajada establece que la identidad se construye a partir de dos vertientes, la conceptual y la visual; la primera se refiere al “tipo de diseño que es capaz de analizar el espectro de rasgos culturales –mentales y pragmáticos- y posteriormente proceder al mantenimiento de esa identidad o a su modificación”¹⁵.

Los elementos que la constituyen son la misión, visión, valores y filosofía, ya que éstos guían la conducta de los miembros de la organización, además representan el sustento de toda comunicación interna y externa de la misma.

De esta manera,

*La personalidad –identidad- cultural de la empresa se concibe como la manifestación en forma codificada –a través de un conjunto de atributos característicos- de la cultura latente de la organización. Las empresas son impensables sin una identidad cultural como producto codificado de una serie articulada de conductas, marcas conceptuales, sistemas normativos y filosofías de referencia*¹⁶.

La misión se refiere a:

*Lo que es la organización, por qué existe –su razón de ser y la contribución que puede hacer a la sociedad en que actúa. Por lo tanto la misión de la empresa relaciona el aspecto racional de la actividad con el aspecto emocional o moral de la misma*¹⁷.

¹⁵ Luis Ángel Sanz de la Tajada, *op. cit.*, p. 54.

¹⁶ *Ibíd.*, p. 41.

¹⁷ *Ibíd.*, p. 38.

Por su parte, los valores son:

*Los ideales que comparten y aceptan, explícita o implícitamente, los integrantes de un sistema cultural, y que, por consiguiente, influyen en su comportamiento. Se refieren a las pautas deseables de conducta individual y colectiva, y proporcionan parámetros que determinan qué conductas deben ser premiadas y cuáles castigadas*¹⁸.

La importancia de los valores, de acuerdo con Sanz de la Tajada es que si se logra una leal adhesión por parte de los miembros de la organización, ésta representa un factor decisivo para la supervivencia y el éxito de la misma.

La filosofía “sirve para orientar la política de la empresa u organización hacia los diferentes públicos con los que se relaciona, ya sean internos o externos”¹⁹. Es decir, se refiere a la forma que tiene la entidad para actuar, cómo es que se rige para realizar cada una de sus acciones.

Por su parte la visión se refiere a lo que la organización desea llegar a ser en un plazo de tiempo definido, es decir la organización debe “tener una visión, [un] objetivo a alcanzar y, por extensión, aquello en lo que debe convertirse la organización para lograrlo. La visión expresada debe ser realista y concreta, accesible y atractiva”²⁰.

De acuerdo con Idalberto Chiavenato, la visión tiene que cumplir ciertas premisas²¹:

- **Adherencia a los hechos reales:** no está prohibido plasmar el ideal para la organización, pero debe ser una realidad posible de alcanzar con los recursos y situación actuales.
- **Descripción concisa, pero potente:** debe tener un enfoque definido y no abarcar varias dimensiones de la entidad, como satisfacer las necesidades de los clientes, impulsar un ambiente de trabajo óptimo o conservar el entorno. Si se amplía demasiado la visión pierde impacto.

¹⁸ Carlos Fernández Collado, *op. cit.*, p. 89.

¹⁹ Luis Ángel Sanz de la Tajada, *op. cit.*, p. 27.

²⁰ Louis Jaques Fillion, *et. al.*, *Administración de pymes*, México, Pearson, 2011, p. 114.

²¹ Idalberto Chiavenato, *et.al.*, *Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones*, México, McGraw-Hill, 2011, segunda edición, p. 77.

- **Equilibrio de todos los públicos:** la visión debe favorecer a todos los públicos, de manera que el sueño que desea alcanzar la organización le interese tanto a los internos como externos.

El autor también establece que para construir la visión es necesario considerar que ésta:

- **Establece la dirección de los negocios a todos los públicos:** la visión requiere ser lo suficientemente genérica para incluir a todos los actores, así como esclarecer la dirección elegida para la organización para que los públicos la reconozcan.
- **Describe una condición futura:** este estado se construye en un determinado periodo, aproximadamente cinco años, después de los cuales es recomendable evaluar el cumplimiento de esa visión y si es factible continuar con ella o adaptarla.
- **Motiva a los públicos para que ejecuten las acciones necesarias:** desde su formulación, la visión debe involucrar a todos los públicos para que éstos se sientan beneficiados por el cumplimiento de ese ideal. Así, tendrán entusiasmo por contribuir con ese logro.
- **Ofrece un enfoque:** cuando la visión es clara, la comparten los públicos internos y son leales a ella, los colaboradores tienen una dirección sobre la cual basarse para tomar decisiones porque tienen un objetivo en común para sus esfuerzos.
- **Inspira a las personas para trabajar en conjunto:** motiva a las personas tanto internas como externas para que encuentren de manera voluntaria una forma de participar en el cumplimiento de la visión a través de su energía, emoción o talento.

La visión es esencial para la cultura, identidad e imagen de la organización, su papel en la conformación y fortalecimiento no debe ser menospreciado ni confundido con el de la misión, ya que “aun cuando sólo sea una imagen, tiene una fuerza sociológica muy real e influye en las opciones y las reacciones actuales de todos [los públicos]. Ofrece un sentido compartido del futuro deseado”²².

²² *Ibíd.*, p. 78.

Por lo tanto, estos elementos deben estar en la mente de los miembros de la entidad para que conozcan las bases conceptuales sobre las que se edifica la razón de ser, de esta forma podrán contribuir a reforzar la identidad de la organización.

La identidad conceptual debe considerar la cultura como factor primordial, pues surge a partir de ésta, ya que “imprime un modo de conducta, un concepto ético, la orientación de una trayectoria, de una manera de relacionarse, [el cómo] generar calidad y valor que da nacimiento y forma sensible a la personalidad corporativa en la mente del público”²³.

De esa manera se construye una serie vinculada de conductas, elementos conceptuales, sistemas de normas y filosofía de referencia desde las cuales los miembros de la organización piensan, sienten y actúan respecto a ella.

De acuerdo con Sanz de la Tajada, para definir de mejor manera la identidad conceptual es necesario considerar que la identidad global de una organización se conforma por varias “identidades”:

- **Identidad axiológica:** engloba los valores morales y profesionales que la organización tiene.
- **Identidad social:** referente a la presencia social de la entidad y cómo ésta asume su responsabilidad social.
- **Identidad administrativa:** afecta varios campos de la organización como las relaciones laborales hasta la motivación.
- **Identidad institucional:** representa los vínculos creados entre la organización y el ámbito institucional.
- **Identidad mercadológica:** comprende las capacidades y la competencia que tiene la organización en el mercado donde se encuentra.
- **Identidad económico-financiera:** es la solidez de la organización respecto a sus ingresos.

Los elementos de la identidad conceptual serán la base para la identidad visual de la organización, ésta última se conforma de tres elementos: el logotipo, el símbolo y la gama cromática. Para construirlos se requiere tomar en cuenta la naturaleza y filosofía de la organización, el tipo de productos/servicios que ofrece y la imagen que desea proyectar.

²³ Joan Costa, *Imagen corporativa en el siglo XXI*, Argentina, La Crujía, 2009, segunda edición, p. 216.

Así, esta combinación:

*Favorece una simbiosis, que es parte importante de la integración de tales elementos por parte del público en una percepción global. Esta integración es una fuerza que está potencialmente en la naturaleza de cada signo por separado, pero que sólo se cristaliza cuando se haya un uso inteligente de éstos*²⁴.

Es necesario aclarar que la identidad visual en ocasiones es confundida con el término imagen corporativa, por lo que se utiliza indiscriminadamente para referirse a los elementos visuales de una organización; sin embargo dicho uso es erróneo, ya que la imagen corporativa es la representación mental que el público realiza tomando en cuenta la identidad de la misma y las experiencias que los individuos han tenido con ella.

El primer elemento de la identidad visual es el logotipo, definido como “la expresión tipográfica de un nombre. Conjunto de los signos gráficos simbólicos que identifican a una marca, un producto o firma”²⁵.

El símbolo verbal que se le otorga a la organización no es suficiente para que sus públicos la identifiquen completamente, hace falta darle a ese nombre una forma visual, es decir, transformarlo en un signo visual que represente algo para sus públicos, para ello es necesario incluir el símbolo, ya que su función esencial es generar impacto sobre las sensaciones de las personas.

El símbolo es conceptualizado como “un estímulo que remite a un significado que se encuentra fuera de él y con el cual no existe generalmente relación causal”²⁶. Por último, la gama cromática se refiere a la utilización de colores como reforzadores de la identidad visual de la organización, ya que éstos no son descriptivos, analógicos o imitativos, pero sí fuertemente evocadores de emociones que propician la identificación del segmento meta con la organización.

Así, la identidad conceptual y visual constituyen la identidad global de la organización. Éstas no se pueden desvincular porque son interdependientes, si se realizan modificaciones en una se afectará a la otra; sin embargo ninguna debe considerarse superior, pues representan una continua construcción de la esencia de la entidad.

²⁴ Joan Costa, *Identidad corporativa, op. cit.*, p. 44.

²⁵ Fernando Ramos, *op. cit.*, p.37.

²⁶ Joan Costa, *Identidad corporativa, op. cit.*, p.45.

Si ambas identidades logran congruencia y armonía, entonces la organización cumplirá el objetivo de comunicar a los públicos los mensajes adecuados para que ésta sea recordada y reconocida, lo que se verá reflejado en la identificación y diferenciación que realicen frente a las demás entidades.

Asimismo, se fortalecerá internamente la organización y tendrá una base sobre la cual todas las acciones se direccionarán hacia el cumplimiento de la misión y visión; además los valores y filosofía de la entidad funcionarán como guía para que todos los esfuerzos correspondan con la esencia corporativa.

Es importante mencionar que a pesar de que la organización “nace” con una identidad, ésta se desarrolla y se modifica a través de la adaptación al entorno donde se encuentra. De esta manera,

El capital identitario, por un lado, y la identidad y cultura de su entorno, por el otro, se constituyen en el embrión de su propia cultura, de su personalidad y de su estilo que se desarrollarán y se afirmarán con la dinámica diaria²⁷.

Por otro lado, es importante distinguir los diferentes niveles en que se manifiesta la identidad. Al respecto, Fernando Ramos establece tres planos a saber:

1. **Plano de la apariencia o la identidad visual:** elementos gráficos de diseño y configuración visual, símbolos, logotipos, nombre, tipografía etc. Su manual es el libro de identidad corporativa.
2. **Plano de las manifestaciones apreciables:** evidencias de la gestión y sus relaciones y efectos directos sobre el público. Se representan en el libro de estilo de la organización.
3. **Plano de la filosofía y los principios:** es la “constitución” de la entidad, contiene la declaración de principios, objetivos, política interna de gestión, personal, control interno, etc.

De tal forma, la estructuración de la identidad conceptual y visual representa el primer paso hacia la imagen que los públicos se forman de la organización, así que si se logra armonía entre los dos ámbitos de la identidad, entonces se tendrá un avance sólido para alcanzar una imagen positiva que corresponda con los objetivos de la entidad.

²⁷ Joan Costa, *La comunicación en acción. Informe sobre la nueva cultura de la gestión*, España, Paidós, 1999, p. 145.

De acuerdo con Sanz de la Tejada, la identidad conceptual se refleja en el Proyecto de Empresa donde se especifica la vocación futura de la organización, su misión y los principios compartidos dentro de ésta.

En él es necesario que se consideren todas las dimensiones de la organización (económica, social, cultural y pública).

Trata de afirmar tanto lo que la compañía es –su identidad actual- como lo que quiere ser- su vocación futura-. Al servicio de todo lo cual la empresa diseña sus políticas, sus estrategias y, por lo tanto, sus decisiones tanto estratégicas como tácticas²⁸.

Lo ideal dentro de las organizaciones es que se construya la identidad conceptual previamente a constituir la entidad como tal, ya que de esa manera se podrán alinear las acciones desde el inicio, pero no siempre es posible realizar los pasos en ese orden debido a que varias organizaciones son creadas a partir de una idea sin tener claro cuál será su identidad.

Sin embargo, estas entidades tienen la posibilidad de formalizar los elementos intrínsecos de su identidad con el objetivo de que sean conocidos por sus miembros y la organización se haga consciente de cuáles deben ser sus acciones para tener coherencia con su esencia.

Asimismo, es fundamental que aunque la organización ya esté formada sin una identidad plenamente reconocida interna y externamente, ésta debe realizarse lo antes posible para que el público pueda diferenciar entre las entidades que le ofrecen propuestas de valor similares y así genere una imagen positiva respecto a la organización.

Uno de los materiales que ayuda a las entidades a definir su identidad, ya sea antes de formarla o después de haberla creado, es el Proyecto de la organización. Con él se facilita que los miembros sean conscientes de la razón de ser que impulsa su actividad en ella.

²⁸ Luis Ángel Sanz de la Tejada, *op. cit.*, p. 59.

Para C. Regouby el “Proyecto de Empresa” tiene seis componentes básicos²⁹:

1. Los fundamentos culturales (su razón de ser).
2. La vocación de la organización, la cual expresa el rol que intenta cumplir en el espacio donde se encuentra.
3. El designio: determina y define lo que la entidad se propone lograr.
4. Los problemas que debe afrontar para alcanzar su designio.
5. Las políticas al servicio de la consecución de sus objetivos.
6. Los valores compartidos por todos los miembros de la organización y proporcionan la lógica emocional.

Estos aspectos deben ser definidos con claridad para evitar la polisemia por parte de los públicos internos, además, de esa forma las actividades se direccionarán para respaldar la identidad conceptual, ya que ésta representa los cimientos de la organización.

Por otro lado, Sanz de la Tajada también propone establecer la identidad de la organización desde su creación. Para él, el Proyecto de Empresa debe contener los siguientes elementos:

1. Misión (objetivo social, pretensiones respecto a su vocación).
2. Valores.
3. Principios culturales (filosofía).
4. Objetivos estratégicos (relación de objetivos corporativos a alcanzar que se derivan de las visiones a mediano y largo plazo).
5. Políticas generales (instrumentos para obtener los objetivos planteados).
6. Consideraciones finales (indicaciones para las diferentes áreas de acción que se encuentren en coherencia con las políticas).

Para llevar a cabo este Proyecto es necesario primero realizar un análisis de la identidad conceptual, para ello se presentan seis etapas:

1. Creación de un marco teórico sobre el análisis normativo de la identidad conceptual, a partir de él se pretende conocer qué se entiende en la organización por una identidad de “excelencia”, lo cual funcionará para analizar la identidad actual de la organización.

²⁹ *Ídem.*

2. Análisis de la memoria histórica de la entidad a través de entrevistas a profundidad a los altos directivos, así como del estudio de la documentación para conocer los orígenes de la organización.
3. Análisis de la identidad a partir de la percepción que tienen los directivos y empleados acerca de lo que ésta es y lo que debe ser.
4. Análisis documental de los datos e informes y otros papeles que sean de circulación interna para conocer cuáles y cómo son los mensajes que se transmiten dentro de la organización.
5. Observación ambiental sobre los rituales como pueden ser el recibimiento a visitantes o clientes, respuesta por teléfono, de celebración, recompensas, etc.
6. Análisis de indicadores objetivos de las mismas variables para corregir alguna desviación subjetiva e identificar si éstos son alcanzables, medibles y coherentes con las actividades de la organización.

Una vez que se obtienen los resultados, entonces es posible construir los elementos básicos de la identidad conceptual como son la misión, visión, filosofía, valores y políticas, ya que de esa manera los miembros de la organización podrán identificarse con la razón de ser de ésta, pues deben respaldar esa identidad con cada una de sus acciones dentro y fuera de ella.

Por su parte, la identidad visual se constituye en el Programa de Identidad Visual Corporativa:

Exige una intervención integral y programada sobre la totalidad de los atributos de identidad de la empresa, definiendo a cada elemento en función de un todo, lo cual garantiza la máxima eficacia de una comunicación controlada. La formulación previa y detallada de los atributos y valores que deben conformar la identidad de la empresa garantiza un resultado óptimo y coherente en todos y cada uno de los campos de actuación³⁰.

Este Programa consta de dos niveles, en el primero se realiza una investigación previa donde se concreta la identidad visual actual de la empresa y se determina la importancia de ciertos elementos de identificación en relación con dicha identidad; en el segundo se

³⁰ *Ibíd.*, p. 45.

lleva a cabo un pre-test de alternativas de la nueva identificación visual previamente seleccionada.

No se debe olvidar que ésta es:

*La primera expresión de la filosofía de la empresa, de sus objetivos generales y de su posicionamiento frente a los públicos. La identidad visual es, de este modo, el elemento primordial de la comunicación, el más estable y permanente*³¹.

Como se mencionó, la identidad visual se conforma de tres elementos esenciales: el logotipo, el símbolo y la gama cromática, a éstos hay que agregarle el sistema de diseño. De acuerdo con Joan Costa, para constituir la identidad visual se requiere comenzar por la creación de un nombre para la organización, éste debe ser breve, eufónico (fácilmente grabable en la memoria), pronunciable, recordable y sugestivo.

Por su parte, el logotipo, al ser la representación gráfica del nombre debe ser simple, estético, legible, visible y fascinante para que los públicos objetivos sean capaces de mantenerlo en su mente y reconocerlo posteriormente.

El símbolo puede sustituir al logotipo; éste es una representación gráfica, pero no todas las organizaciones aceptan la inclusión de un símbolo en su identidad, ya que puede considerarse polisémico, por lo tanto su creación dependerá de la entidad y si ésta lo requiere o no.

La elección de la gama cromática depende de la identidad conceptual, qué características se desean resaltar en la identidad visual y qué colores se escojan, pues éstos tienen una doble función; la simbólica que refuerza los aspectos psicológicos de la organización y también se usa como señalética en la combinación de los colores.

Por último, los elementos del sistema de diseño son³²:

- Los formatos: espacio bidimensional de un soporte material donde se inscribe la identidad visual.
- Los módulos de visualización: constituyen una estructura donde se incorporan e interrelacionan los componentes del mensaje: textos, interlíneas, titulares, grafismos, fotografías, símbolos, ilustraciones, márgenes, espacios libres, etc.

³¹ Joan Costa, *Identidad corporativa, op. cit.*, p. 55.

³²*Ibid.*, p. 102.

- Los alfabetos compatibles: tipografía que se emplea para los mensajes.
- Las normas tipográficas: selección de la tipografía de acuerdo a criterios estéticos, psicológicos y funcionales.

Cuando se ha determinado cuáles serán los elementos que se incluirán en el Programa o Manual de Identidad visual es necesario considerar la siguiente estructura para aclarar cuáles serán sus usos. Con la finalidad de evitar incongruencias entre identidad conceptual y visual es fundamental considerar el Programa de identidad conceptual previamente a la elaboración del Programa de identidad visual.

De acuerdo con Sanz de la Tejada, esta es una estructura del contenido de dicho manual:

1. Introducción: se explica la identidad conceptual o el cambio de identidad visual, depende el caso, la estrategia de la organización, las instrucciones del manual y el glosario.
2. Elementos base: normativas respecto al signo, símbolo, logotipo, alfabeto corporativo, tramas de seguridad, tramas decorativas, tipografías compatibles, tercera dimensión, timbrado, normas tipográficas, combinaciones, signo/logotipo, sistema de espacios, usos incorrectos, etc.
3. Colores corporativos: definición de los colores corporativos, variaciones de color del signo y de las combinaciones de signo/logotipo, identificaciones visuales, formulación sistemática para artes gráficas, determinación de coordenadas cromáticas para arquitectura gráfica y textiles.
4. Impresos de uso externo e interno: normativo respecto a esos impresos, formatos, normativa para sobres, impresos financieros, materiales de correos, departamentales, carpetas de informes, gabinete de prensa, formatos, guías de membretes e instrucciones de aplicación.
5. Arquitectura y señalización: normativas de diseño, implantación y características técnicas en oficinas y puntos de venta como rótulos de fachadas, adhesivos corporativos, tarjetas de presentación, señalización interna, sistema direccional, etc.
6. Publicaciones: normativas sobre publicaciones con referencias tipográficas de base, aplicación a publicaciones institucionales, comerciales, editoriales y periodísticas.

7. Publicidad y promoción: gráficas, audiovisuales, objetos de difusión, documentos de información.
8. Obra, cultural y deportiva. Patrocinio y mecenazgo: para uso de actos, conferencias, stands y exposiciones.
9. Complementos técnicos: materiales especiales de muestra.

Así, el Programa o Manual de identidad visual contendrá todas las especificaciones correspondientes al uso adecuado de los elementos característicos de la organización, a partir de respetar esa normativa es que se logrará la congruencia con la identidad conceptual para alcanzar una imagen positiva y recordable en la mente de sus públicos.

A pesar de que la construcción de la identidad conceptual y visual es esencial para cualquier organización, ésta se considera como un privilegio destinado para las grandes firmas, pero es fundamental cambiar esa percepción, ya que estos conceptos son esenciales para cualquier organización sin importar su tamaño.

Cuando el número de contactos con el público es menor, es más conveniente disponer de un sistema bien elaborado para que la función de impacto y la acción de recordar sea óptima aun a través de una difusión selectiva o minoritaria³³.

La identidad corporativa es una integración de los aspectos tangibles e intangibles, por lo tanto es primordial que se le considere el sustento de todas las demás acciones que emprenda la organización para que estén direccionadas a reforzarla, lo cual facilitará que el público la reconozca y diferencie de las demás entidades.

Separarse de las otras organizaciones a partir de elegir las características identitarias es lo que le permitirá mantenerse en el mercado y posicionarse en la mente de su segmento meta como una referencia en su categoría. La identidad corporativa está vinculada con la imagen corporativa, por lo tanto funcionarán como sustento de la organización, le permitirán avanzar, lograr sus objetivos y crecer.

³³ *Ibíd.*, p. 51.

1.2 La imagen corporativa: concepto, clasificación, elementos y su importancia

En el acápite anterior se hizo referencia a la identidad y su vinculación con la cultura, en el presente apartado se relacionará la identidad con la imagen corporativa, así como la importancia de que se encuentren alineadas para que los públicos internos y externos de la organización tengan una percepción adecuada respecto a lo que ésta es, lo que hace y cómo lo hace.

Cabe destacar que la imagen corporativa no debe ser confundida con la identidad visual de la organización, ya que ésta va más allá de los elementos materiales, se refiere al “conjunto de representaciones mentales que surgen en el espíritu del público ante la evocación de una empresa o institución como reflejo de la cultura de la empresa en las percepciones del entorno”³⁴. De esta manera, la identidad corporativa de la organización representa una herramienta para influir en la imagen percibida de la organización.

Con lo anterior se puede definir a la imagen corporativa como el conjunto de percepciones que los públicos tienen de una organización, la cual está basada y es influida por las experiencias directas e indirectas que éstos hayan tenido con ella, así como por la identidad proyectada en cada acción de la organización. La alineación de su imagen con la identidad facilitará el proceso de reconocimiento y distinción por parte de sus públicos.

Es necesario señalar que el concepto “imagen corporativa” tiende a utilizarse para referirse a organizaciones del sector privado, sin embargo este término debe ser usado para cualquier entidad no importa si es pública o privada, porque toda organización tiene una imagen. Para este trabajo se retomará el concepto de imagen corporativa porque es el mencionado por los autores, pero será aplicado de manera general a las organizaciones.

Para entender lo que representa la imagen es necesario retroceder un poco en la historia. Durante la expansión industrial, la competencia elevada originó que los productos que fabricaban las organizaciones fueran iguales entre sí creando entonces la necesidad de establecer un mecanismo que permitiera diferenciarlos para hacerlos más visibles y sobresalientes. Lo anterior dio lugar a lo que actualmente se conoce como *marca*.

³⁴ Luis Ángel Sanz de la Tajada, *op. cit.*, p. 131.

Este periodo, también fue el del auge de los medios masivos de comunicación, mismos que propiciaron la creación de mensajes y campañas publicitarias que permitieron introducir las *marcas* en la mente del público y lograr así su preferencia.

No obstante, al ser instrumentos que eran cada vez más utilizados por las organizaciones, el éxito que representó para éstas en cuanto a su nivel de ventas, decayó rápidamente al saturar la mente de los públicos ocasionando que éstos dejaran de prestarles atención y esquivaran sus mensajes, olvidando así a las *marcas* y aún más, a las organizaciones.

Finalmente, al no encontrar nuevos mecanismos o instrumentos que les permitieran repuntar las ventas, las organizaciones se dieron cuenta de que necesitaban algo que no fuera tan efímero como una *marca* ni tan fácil de olvidar como una mera campaña publicitaria. “Se necesitó algo que se mantuviera y se desarrollara más allá de la marca y de la empresa: la *imagen de marca* y la *imagen corporativa*”³⁵.

De esta forma, la imagen pasa de ser un mero símbolo identificador para ser un instrumento estratégico que le permite a la organización diferenciarse y acumular valor ante sus públicos. La imagen se convierte así en “un valor global agregado que recubre y trasciende todas las realizaciones, producciones y comunicaciones de la empresa, a las que inyecta identidad, personalidad y significados propios y exclusivos”³⁶.

Por lo tanto, la imagen corporativa puede definirse como una serie de asociaciones y representaciones que se forman en la mente de los públicos cada vez que éstos piensan en una determinada organización. Justo Villafañe la concibe como el “resultado de la integración en la mente de los públicos con los que la empresa se relaciona, de una serie de imágenes que, con mayor o menor protagonismo, la empresa proyecta hacia el exterior”³⁷.

Por su parte, Joan Costa la define como “la representación mental, en el imaginario colectivo, de un conjunto de atributos y valores que funcionan como un estereotipo y determinan la conducta y opiniones de esta colectividad”³⁸. Por lo que puede decirse que la imagen corporativa es la forma como se manifiesta la identidad de una organización.

³⁵ Joan Costa, *Imagen corporativa en el siglo XXI*, op. cit., p. 56.

³⁶ *Ibid.*, p. 60.

³⁷ Justo Villafañe, *Imagen Positiva. La gestión estratégica de la imagen de las empresas*, España, Pirámide, 1993, p. 24.

³⁸ Joan Costa, *Imagen corporativa en el siglo XXI*, op. cit., p. 53.

De esta forma, lo que la entidad hace o deja de hacer con respecto a sus públicos determinará cuál será la imagen que éstos se formen de ella. Todas las percepciones y relaciones que despiertan expectativas (sensaciones, emociones, experiencias e informaciones sentidas y vividas por los públicos) no son anónimas y mucho menos inconexas.

Unas se relacionan con otras para que los públicos puedan identificarlas, reconocerlas y asociar significados que más adelante les permitirán construir una imagen de la organización, de la cual los individuos se servirán para sus decisiones, elecciones y preferencias.

Lo anterior puede reforzarse con lo que Costa menciona sobre que la imagen corporativa está relacionada con la experiencia de interacción que los diferentes públicos tienen con la organización. “En esta imagen se integran tanto los mensajes explícitos que genera la organización, como todas aquellas experiencias de intercambio en la dinámica cotidiana”³⁹.

Por lo tanto, la imagen corporativa se define también gracias al resultado de las experiencias que los diferentes públicos de una organización tienen con ésta y que transmiten oralmente a otros individuos, casi siempre sin ningún tipo de control objetivo; es entonces cuando la imagen corporativa puede deformarse debido a los prejuicios, intereses y actitudes de los grupos que las transmiten.

Debido a lo anterior, se vuelve imprescindible para las organizaciones tener el mayor control posible de la imagen que proyectan, ya que para sobrevivir y consolidarse deben procurar que “esta imagen no se forme de manera espontánea o involuntaria, configurándose de una forma fragmentada y discontinua, cuando deseamos que su implantación sea totalizada y continua”⁴⁰.

Por esa razón es que las entidades deben tener una imagen lo más controlada posible, ya que lo contrario resulta arriesgado porque carece de un objetivo, se va desgastando con el paso del tiempo y puede llegar a expresar valores caducos o contrarios a los originales.

³⁹ Marcelo Manucci, *El impacto corporativo. Diseño estratégico de la comunicación en la complejidad del contexto actual*, Argentina, Dircom, 2008, p. 71.

⁴⁰ Luis Ángel Sanz de la Tajada, *op. cit.*, p. 134.

Una imagen no espontánea se origina cuando la organización busca controlar a través de diversos medios los mensajes que emite a sus diferentes públicos, con la finalidad de formar en ellos la imagen que se desea.

Para lograrlo, las organizaciones pueden servirse de acciones esporádicas no sistemáticas o acciones planificadas sistemáticas.

- **Acciones esporádicas no sistemáticas:** son acciones de comunicación que no tienen una continuidad en el tiempo ni una estructura y debido a que carecen de un Plan Estratégico de Imagen, sus efectos son difícilmente controlables.
- **Acciones planificadas y sistemáticas:** aportan resultados controlables porque están previamente diseñadas. Son las que más ayudan a una organización a crear una imagen lo más apegada a su identidad, creando así una imagen corporativa positiva en la mente de sus diferentes públicos.
 - ❖ **Características primordiales para establecer acciones planificadas:** tienen una **1) dirección**, es decir, el público puede tener una imagen favorable o negativa respecto a la organización; **2) intensidad**, puede ser más o menos positiva o desfavorable; y **3) motivación**, formada por el interés que lleva a las personas a tener una dirección e intensidad de la imagen de la organización.

Cuando se habla de imagen corporativa, es importante distinguir e identificar sus elementos para poder hacer una planificación certera y estructurada de la misma. Paul Capriotti retoma a Enrico Cheli para señalar cinco factores que participan en la formación de la imagen⁴¹:

- La historia de la organización.
- Lo que la entidad ha comunicado intencionalmente.
- Lo que se ha comunicado sin intención.
- Lo que otras personas han dicho o escrito sobre ella.
- Lo que dicen de la organización personas con algún grado de influencia (líderes de opinión).

⁴¹ Paul Capriotti, *op.cit.*, p. 24.

De acuerdo con Sanz de la Tajada, existen tres componentes que conforman una imagen corporativa⁴²:

- **Notoriedad:** se refiere al grado de conocimiento que los individuos tienen de los mismos productos o de las organizaciones concurrentes. Sin notoriedad no podría haber imagen.
- **Fuerza:** tiene que ver con la rapidez y espontaneidad con que un producto, una marca o una entidad se asocia a un estímulo relacionado con él.
- **Contenido:** son las notas características o atributos que se asocian a lo que hace la organización o a ésta de manera general.

Además, el autor establece que existen tres fuentes de creación de la imagen que la organización necesita considerar para tener injerencia sobre ellas e impulsar una imagen controlada:

- Los productos (bienes o servicios) que ofrece la organización. Éstos se refieren tanto a aspectos tangibles como a los intangibles con los que tienen relación los públicos.
- La distribución de dichos bienes y/o servicios.
- Las manifestaciones y comunicaciones de la organización que pueden ser a partir de sus miembros como de su estructura organizacional, financiera y comercial, sus instalaciones, su papelería y su cultura.

Asimismo, Capriotti menciona tres componentes fundamentales para la imagen:

- **Cognitivo:** pensamientos, creencias e ideas que el público tiene respecto a la organización.
- **Emocional:** los sentimientos que provoca la entidad al ser percibida.
- **Conductual:** se refiere a la predisposición de acciones ante la organización por parte del público.

Para que las organizaciones influyan en la generación de su imagen corporativa es necesario que consideren la existencia de atributos significativos, ya que no todos los elementos que se pueden comunicar tienen la misma importancia para el público.

⁴² Miguel Ángel Sanz de la Tajada, op. cit., p. 133.

Así, se diferencian los atributos significativos centrales y los significativos secundarios, los primeros se refieren a los “atributos esenciales que definen la imagen corporativa y constituirán las pautas organizadoras que guían la orientación general de la misma, mientras que los atributos secundarios serían rasgos complementarios y dependientes de los centrales”⁴³.

Dentro de los rasgos centrales se encuentran los atributos básicos y los discriminatorios. Los primeros se refieren a los “factores clave de éxito” considerados imprescindibles para toda organización que desea desarrollarse en un sector; “un factor clave de éxito es un elemento que debe dominarse para que el proyecto salga adelante. Si bien dominar o controlar los FCE no garantiza el éxito, el hecho de no dominarlos conduce al fracaso”⁴⁴.

Por su parte, los atributos discriminatorios son los que permiten distinguir la organización de entre las demás entidades, lo cual influirá en la preferencia del público hacia una u otra entidad.

Finalmente, se debe acotar:

*La imagen de la empresa es la imagen que está en la cabeza de la gente. Y por ser una imagen psicosociológica, y no una casa o un objeto, la empresa sólo puede gestionarla indirectamente por medio del significado de sus acciones y comunicaciones*⁴⁵.

Es importante recordar que la imagen corporativa es el juicio que se forman los públicos en torno a una organización y que además no es algo que se dé instantáneamente, más bien es todo un proceso de transformación que va desde la identidad hasta la imagen. Joan Costa describe este proceso de la siguiente manera:

1. **Primero existe una identidad objetiva de la empresa (lo que es):** sus datos descriptivos que están en sus documentos de identidad (su estatuto legal, el histórico de su desarrollo, su directorio actual, domicilio social, el organigrama de actividades, la estructura del capital y sus posesiones).
2. **Paralelamente coexiste también la “personalidad” de la entidad:** su carácter, actitudes, conducta y forma de ser, es decir; lo que le da vida y singularidad. Estas

⁴³ Paul Capriotti, *op. cit.*, p. 59.

⁴⁴ Louis Jaques Fillion, *op. cit.*, p. 27.

⁴⁵ *Ibid.*, p. 53.

características no están en sus documentos sino que se descubren y se interpretan cuando se entra en contacto real con la organización.

3. **Las percepciones y experiencias:** se construye una síntesis mental que para los públicos define a la organización. Se trata de un conocimiento que permanece en la memoria y se hace presente cuando se recuerda una entidad determinada.

La imagen de una organización representa un fenómeno intangible y muy poco estable, que se construye a través de una serie de estímulos que en sí mismos no son determinantes a la hora de guiar una elección por parte de los consumidores, pero que en conjunto pueden llegar a ser decisivos.

De esta manera, Justo Villafañe señala tres hechos fundamentales para que la imagen construida en la mente del público sea eficaz y duradera:

1. **La imagen debe basarse en la propia realidad de la organización:** cuando una entidad se preocupa por su imagen y la comienza a gestionar con la certidumbre de que ello tendrá repercusión positiva en los resultados, significa que es una organización madura, porque acerca su realidad a los públicos.
2. **Que en su imagen permanezcan los puntos fuertes de la organización:** para lograrlo es necesario que las acciones de la entidad sean integrales, es decir, que cada elemento tangible e intangible esté orientado a respaldar la identidad y mostrar una imagen determinada; debe ser programada para evitar la aleatoriedad de su creación en la mente de sus públicos.
3. **La coordinación de sus políticas formales con las funcionales:** las políticas funcionales de una organización como son las de producción, comercial, financieras, etc., deben estar gestionadas con base en la identidad, cultura y comunicación para que se logre un desarrollo global que optimice los resultados para una imagen positiva y coherente frente a los públicos.

La importancia de la imagen corporativa radica en el hecho de que es un factor que ayuda a una organización a diferenciarse de otras a nivel global, ya que sus públicos más que adquirir su producto y/o servicio, obtienen valores, confiabilidad y credibilidad, es decir, compran su imagen.

Por otro lado, la imagen es un generador de valor duradero que permanece en el tiempo a diferencia de los anuncios y las campañas publicitarias, además es medible, cuantificable

y lo más importante de todo, es controlable; en el sentido de que a través de las acciones que la entidad realice puede alinear su imagen con su identidad.

Es necesario resaltar que:

La imagen no es el producto de un impacto instantáneo sino un proceso psicológico casi inconsciente, que se desvela y aparece en un momento dado, pues la imagen es un cúmulo, una superposición de sensaciones, impresiones, contactos y experiencias que se configura lentamente hasta que aflora en la conciencia como una certidumbre⁴⁶.

Este proceso es sintetizado por Costa en tres momentos vitales:

- **La percepción:** directa o indirecta de la existencia de un producto, organización, marca o servicio.
- **El contacto directo:** experiencia puntual vivida al adquirir el producto o servicio de la organización.
- **Transcurrir del día a día (contextos):** sucesión de percepciones y contactos con la entidad a través del tiempo que permiten afirmar las impresiones precedentes.

Partiendo de la premisa de que la construcción de la imagen está determinada por los individuos que conforman lo públicos hay que distinguir cuatro ámbitos que las personas toman en cuenta para construirse una imagen de cualquier organización:

- **Los mensajes:** verbales, auditivos, visuales, táctiles o espacio/ambientales. De ellos emerge el primer significado con el que se relacionan los públicos.
- **La cultura corporativa:** estilo de conducta que da personalidad a la organización y que constituye una forma relacional entre sus empleados y de ellos con los públicos. Es el cómo hace las cosas la entidad.
- **Los objetos:** también conocidos como productos, la forma como están empaquetados, sus colores, materiales, la experiencia visual/táctil. Éstos tienen sus propios estilos que los hacen plenamente identificables.
- **Los espacios:** son elementos muy importantes en la experiencia y en la identidad corporativa de la imagen en los públicos. Estos espacios de acción son la propia organización (arquitectura corporativa), su red de servicios pos-venta, de

⁴⁶*Ibíd.*, p. 213.

distribución, de concesionarios; los elementos de atención o de información, la señalética, etc.

La imagen corporativa, como se ha mencionado, es el conjunto de representaciones afectivas y racionales que realiza el público respecto a una organización, por lo tanto es fundamental para ésta influir estratégicamente en la formación de esa percepción, ya que de lo contrario sólo obtendrá una imagen espontánea y probablemente discordante con su identidad corporativa.

Asimismo, la entidad debe considerar que ésta no tiene la capacidad para controlar la imagen corporativa que se forme en el público, ya que también participan factores del entorno; sin embargo, sí puede generar acciones que direccionen esa imagen hacia una coherencia con su identidad. Si éstos tienen congruencia, entonces se fomentará una imagen favorable para la organización.

Es necesario mencionar que la imagen de la organización no sólo se formará en los públicos externos (clientes, proveedores, autoridades, otras organizaciones, etc.), sino también existirá una imagen interna o endoimagen que se construirá en la mente de los miembros de la entidad, pues éstos tienen un contacto directo con los elementos que la forman como son la identidad y cultura.

Por lo tanto, la organización requiere prestar atención especial a las percepciones que sus miembros tengan porque a través de ellos y de su comportamiento día a día se fortalece su identidad, así como una imagen al exterior.

Para puntualizar la importancia de una imagen positiva para las organizaciones, Joan Costa establece las funciones de la imagen, de las cuales, para la finalidad de este texto, se mencionarán las siguientes:

1. **Destacar la identidad diferenciadora de la organización.** Es decir, ayuda a definir la conducta social de sus públicos además de diferenciar a la organización de su competencia gracias a las características que sus fundadores le transmiten; generando así que cada organización sea única, por lo tanto diferente e irrepetible.
2. **Definir el sentido de la cultura organizacional.** Es verdad que la cultura define a la imagen, pero esto también ocurre a la inversa, es decir, ambos elementos se retroalimentan constantemente en una dinámica que permite a la organización

manifestarse hacia sus diferentes públicos manteniendo su propio estilo y esencia acordes con la identidad de la misma.

3. **Construir la personalidad y el estilo corporativos.** La imagen juega un papel fundamental debido a que es la portadora del estilo corporativo que consiste en la forma de hacer y expresarse que singulariza a la organización. Es decir, el estilo se convierte en la expresión externa de la personalidad corporativa y se ayuda de la imagen para transmitirla.
4. **Generar una opinión pública favorable.** La organización es responsable de gestionar su imagen y la opinión pública. Es capaz de evidenciar su conducta ética, su transparencia informativa, su responsabilidad social, etc., para generar una opinión pública favorable que agregue valor a la entidad.
5. **Reducir los mensajes involuntarios.** Habrá casos en que se deba renunciar a ciertas campañas puntuales y evitar ciertas actuaciones debido a que atentan contra la imagen de la organización y pueden llevarla a perder la identificación que mantiene con sus públicos y con la sociedad en general.
6. **Atraer a los públicos y fidelizarlos.** La fidelidad de los públicos se logra gracias a varios factores como la satisfacción, una buena opinión pública y otros valores funcionales y emocionales como la respetabilidad y el prestigio reconocidos socialmente, ya que éstos constituyen el carisma de la imagen de la organización.
7. **Inventar el futuro.** Cuando una organización tiene una trayectoria de calidad y satisfacción de los públicos apoyada en una opinión pública favorable, el conjunto de estos factores facilitarán el éxito en nuevas actividades, situaciones y emprendimientos.

De esta manera, la importancia de la imagen, no sólo radica en la correspondencia entre lo que la entidad es, hace, dice y lo que el público percibe, sino también facilita la diferenciación respecto a otras organizaciones, lo cual permitiría un posicionamiento en el entorno donde participe y extender el tiempo de vida de la entidad.

La imagen corporativa es un aspecto esencial para toda organización y debe proporcionársele la relevancia correspondiente, ya que puede significar la diferencia en la preferencia de su público. Además, es necesario considerar que cada uno de los públicos con los que la entidad tiene relación crea una imagen específica de ésta, por lo tanto la entidad requiere comunicar los atributos significativos para cada uno.

Aunque es difícil predecir la imagen que se generará en ellos a partir de externalizar la identidad corporativa, es necesario que la organización alinee ambos elementos para direccionar cada una de sus acciones al logro de una coherencia, con la finalidad de generar empatía y poder llegar al ideal de que éstos perciban lo que la entidad desea resaltar de sí misma.

1.3. Antecedentes y esquemas teóricos de la relación entre identidad e imagen

Los apartados anteriores han permitido obtener un marco de referencia respecto a los conceptos básicos de este proyecto: identidad e imagen corporativa. Sin embargo, hasta ahora éstos se han presentado por separado para su mejor comprensión; en este acápite se especificarán los antecedentes teóricos encontrados que vinculan estos elementos, los cuales fungirán como base para estructurar el modelo a proponer en el tercer capítulo de este trabajo.

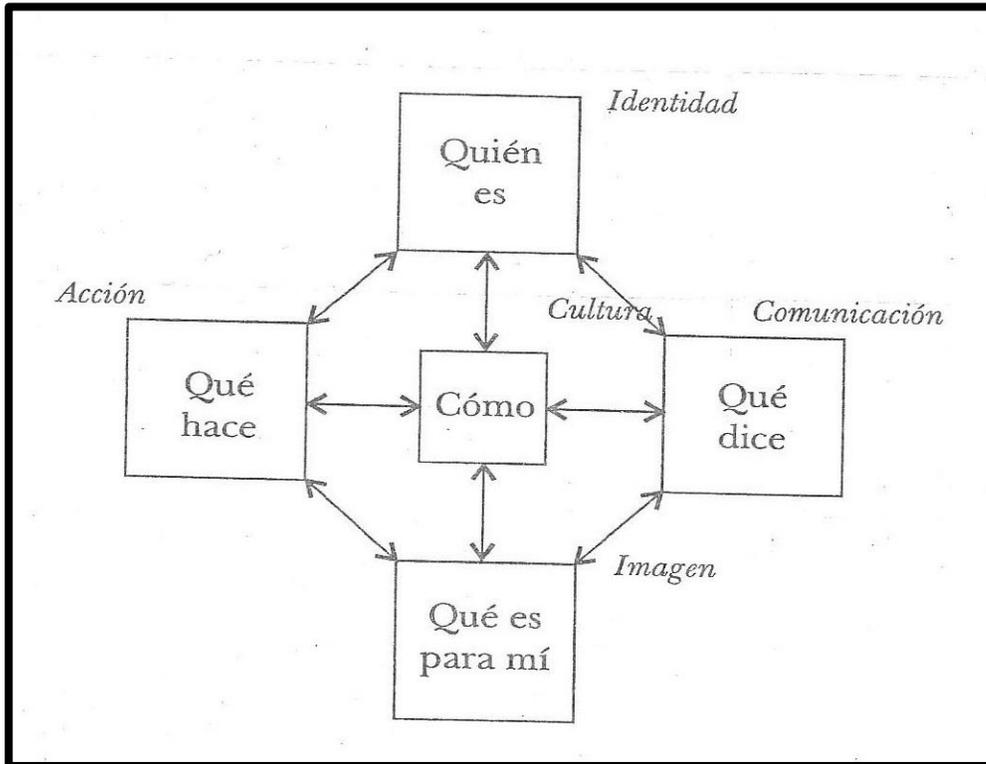
Uno de los pioneros en el estudio de la identidad e imagen corporativa es Joan Costa quien menciona que existe un proceso de vinculación que va de la identidad a la imagen, es decir, la base conceptual de una organización permite influir en la percepción que sus públicos tienen de ella y puede ser construida con las acciones conscientes e inconscientes de la entidad.

El autor describe un modelo de transformación de la identidad en imagen en el que se presentan dos ejes. En forma vertical se encuentran interconectadas la identidad y la imagen; horizontalmente están los actos y los mensajes, en el cruce de ambos ejes aparece el vector cultural.

La explicación que Costa hace del modelo es la siguiente:

1. ¿Quién es? = Identidad de la organización
2. ¿Qué hace? = Actos y decisiones de actuación
3. ¿Qué dice? = Comunicación
4. ¿Qué es para mí? = Imagen
5. ¿Cómo? = Acción que transforma y valoriza la identidad en imagen

Figura 1. Esquema de vinculación entre Identidad e Imagen de Joan Costa.



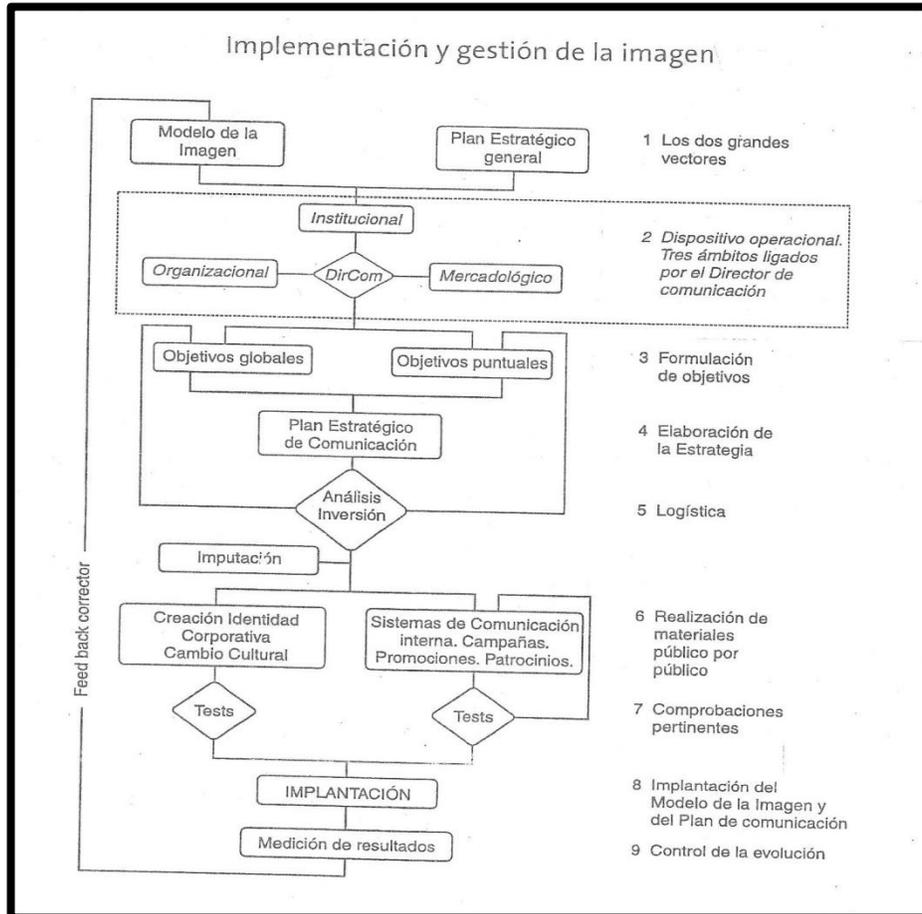
Fuente: Joan, Costa, *Imagen Corporativa en el siglo XXI*, Argentina, La Crujía, 2009, p. 195.

Debe comprenderse que en este modelo el aspecto principal es la comunicación porque a partir de ella se transmiten la identidad, cultura e imagen, de esta manera la organización debe direccionar sus acciones y los mensajes comunicativos para lograr que el público que los reciba perciba a la entidad como ésta lo desea a través de los atributos adecuados.

Sin embargo, en este modelo no se presenta específicamente cómo es que los elementos de la identidad ayudan a definir la imagen corporativa, tampoco menciona cuáles son los factores que participan en cada uno de los ejes. Por lo tanto es un esquema que si bien proporciona un primer acercamiento hacia la vinculación entre identidad e imagen, carece de componentes para esclarecer ese proceso.

El siguiente esquema es del mismo autor, se compone de 10 pasos y sirve como antecedente teórico para este trabajo.

Figura 2. Esquema de implementación y gestión de la imagen de Joan Costa.



Fuente: Joan Costa, *Imagen Corporativa en el siglo XXI*, Argentina, La Crujía, 2009, p. 236.

1. Los dos grandes vectores: se encuentran los puntos de partida vectoriales que están presentes en todo el proceso: plan estratégico general de la organización y el modelo de la imagen a implantar, éste expresa una relación entre aquello que la entidad se ha propuesto en su totalidad y las condiciones que propone el entorno.
2. Dispositivo operacional: demuestra las estrategias que serán necesarias para la implantación del proyecto, gestión y control de la imagen.
3. Formulación de objetivos: son reformulados los objetivos globales y se establecerán los objetivos puntuales de los directores de departamentos relacionados en el proyecto.
4. Elaboración de la estrategia: el director de comunicación transformará los objetivos del punto 3 en un plan estratégico de comunicación integral. Es necesario tomar en cuenta que los valores de la identidad y la imagen serán incluidos en todas las

comunicaciones de la organización. Además, se deberá incluir la previsión ante situaciones que puedan perjudicar los resultados, la reputación o la imagen de la organización.

5. Logística: los objetivos definidos en el punto anterior serán cuantificados en términos de inversión y públicos.
6. Realización de materiales público por público: se da lugar a la creación del sistema de identidad corporativa o a su renovación y se dará origen a las acciones mercadológicas y comerciales.
7. Comprobaciones pertinentes: cuando sea conveniente se comprobará cómo son percibidos los mensajes.
8. Implantación del Modelo de la Imagen y del Plan de comunicación: es el momento en que se implanta el modelo de la imagen con los instrumentos anteriores.
9. Control de la evaluación: se llevará a cabo el seguimiento y control de los resultados obtenidos en el proceso de implantación.
10. Se refiere a la retroalimentación correctora donde se medirá la correspondencia y/o desviaciones del modelo de la imagen y permitirá regular el tratamiento comunicacional. En este punto se indica la eficiencia de la implantación del modelo.

En este modelo Costa se basa en tres aspectos claves: 1) el plan estratégico general de la organización y sus objetivos globales y puntuales; 2) la imagen acumulada existente en los públicos; 3) las causas por las cuales se había generado esa imagen. Por lo tanto el esquema pretende relacionar estos elementos y resaltar de nuevo el papel de la comunicación direccionada a través del plan estratégico general para incluir las opiniones y la experiencia de los públicos, así como el análisis interno y externo de la organización.

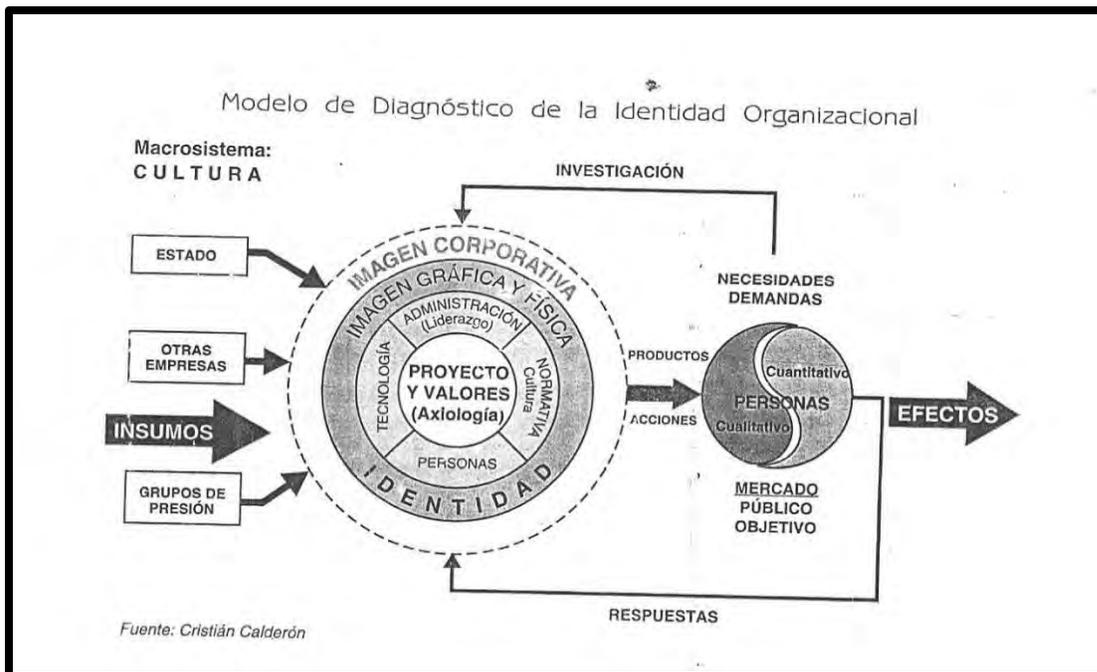
Aunque este modelo es más claro respecto al proceso que se debe seguir para lograr cada uno de los avances, es importante señalar que se basa en el papel que juega el director de comunicación como gestor del proceso y funciona más como el seguimiento para alcanzar un diagnóstico de la entidad que permita definir cuáles son los puntos acertados del esquema y redefinir los que no sean congruentes.

Además, como se mencionó en los esquemas anteriores, Costa tampoco resalta los elementos específicos que deben constituir cada uno de los pasos y por lo tanto no se logra la vinculación concreta entre la identidad e imagen, aunque en este caso es al

revés, primero se define la imagen deseada a obtener y después se reestructura la identidad en caso de que no ayude a lograrla.

Por su parte, Darío Rodríguez retoma el modelo de diagnóstico de la identidad organizacional construido por Cristián Calderón, en él se presentan más elementos que influyen en la imagen corporativa que perciben los públicos.

Figura 3. Modelo de Diagnóstico de la Identidad Organizacional de Cristián Calderón.



Fuente: Darío Rodríguez, *Diagnóstico organizacional*, México, Alfaomega, 2005, p. 196.

Es un modelo que facilita la comprensión de cómo se alinea la identidad y la imagen, así como incluye elementos del entorno que participan en la formación de éstas.

1. En el centro de la identidad se encuentran el proyecto y los valores de la organización sobre los cuales se sustenta la entidad, por lo tanto éste constituye su eje de acción.
2. El liderazgo y los estilos de administración son los que dirigen las actividades de la organización concentradas sobre una visión expresada tanto en el proyecto como en los valores.

3. La sección de normativa comprende las premisas del decidir de la entidad como son su cultura, reglamentos, códigos, contratos, etc. Así, el proyecto debe estar sustentado en una cultura organizacional y la normativa para lograr los objetivos.
4. La tecnología se aplica al proyecto para mejorar las actividades y hacerlas más eficientes.
5. Todo lo anterior permite conformar la identidad de la organización, a la cual se le construye una imagen gráfica y física (logotipos, colores institucionales y simbología para aplicarlas a papelería, uniformes, arquitectura y cualquier otro soporte que respalde la identidad). Esta identidad proyecta una imagen corporativa.
6. La entidad se relaciona con los mercados, y por lo tanto con sus públicos objetivo para satisfacer necesidades y demandas a través de productos o servicios.
7. Para maximizar la relación entre organización-públicos se realizan investigaciones de mercado.
8. También participan elementos del entorno como la cultura global en que se encuentra, el Estado que estable regulaciones que influyen en la participación social de la entidad, las demás organizaciones y grupos de presión que pudieran afectar el desarrollo del proyecto.

Es un esquema bastante ilustrativo respecto a la relación entre la identidad e imagen, además resalta la presencia de factores del entorno que pueden influir en la imagen; sin embargo éste se queda en un mero diagnóstico, por lo tanto faltaría agregar los elementos que facilitan esa alineación entre la identidad e imagen.

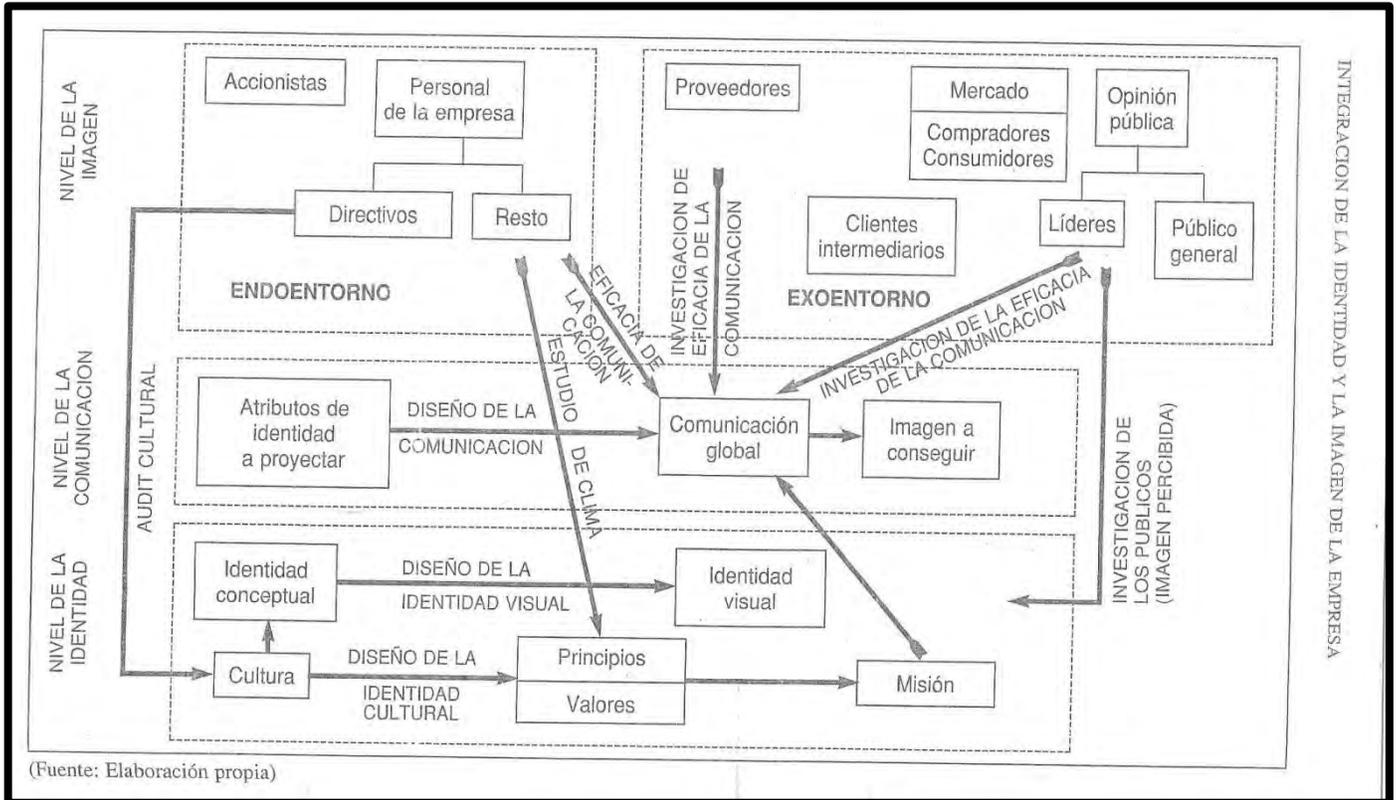
Luis Ángel Sanz de la Tajada es otro de los autores que por la puntualidad de sus modelos y sus aportes en la relación identidad-imagen se considera como un pilar para construir los antecedentes teóricos en este apartado.

Este autor resalta en este modelo:

La imagen no surge en general de un estudio detenido y profundo del estímulo utilizado por cada individuo ante una empresa concreta y en relación con una necesidad específica; la imagen es más bien el resultado de la experiencia de un grupo que se transmite oralmente a los individuos, sin ningún tipo de control de objetividad; de ahí que la imagen se vea deformada en dicha transmisión por los

prejuicios, intereses, actitudes y experiencias parciales, tanto colectivas como individuales⁴⁷.

Figura 4. Corrientes de investigación al servicio del programa de Identidad e Imagen de empresa de Luis Ángel Sanz de la Tajada



Fuente: Luis Ángel Sanz de la Tajada, *Integración de la identidad y la imagen de la empresa. Desarrollo conceptual y aplicación práctica*, España, ESIC, 1994, p. 182.

En este modelo se hace énfasis en la deformación que puede llegar a tener la imagen a partir de factores externos, incluso aunque la identidad y la comunicación estén controladas. Lo anterior refuerza la idea de que la imagen es un elemento en el que la organización puede influir mas no determinar completamente, ya que ésta es una percepción de los individuos.

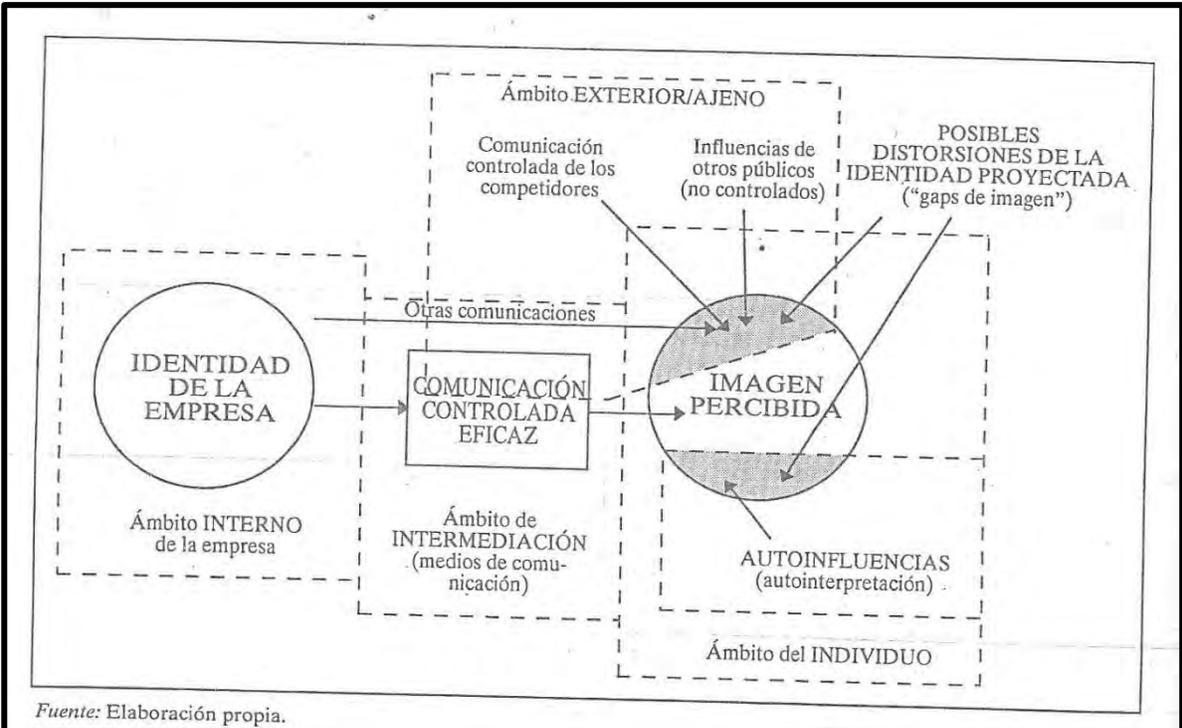
En este esquema Sanz incluye los elementos del endoentorno y del exoentorno que tienen injerencia tanto en la dimensión de la identidad como de la imagen, aunque es un modelo bastante completo, no se estructura como un proceso donde la identidad se

⁴⁷ Luis Ángel Sanz de la Tajada, *Auditoria de la imagen de empresas. Métodos y técnicas de estudio de la imagen*, España, Síntesis S. A., 1997, p. 24.

alineada con la imagen, si no como una descripción de los elementos que incluye cada dimensión.

En el modelo siguiente el mismo autor ofrece una vista sintetizada respecto al proceso de relación entre la identidad e imagen.

Figura 5. Estructura de influencias para la formación de la imagen de la empresa de Luis Ángel Sanz de la Tajada



Fuente: Luis Ángel Sanz de la Tajada, *Auditoría de la imagen de empresas. Métodos y técnicas de estudio de la imagen*, España, Síntesis, 1997, p. 24.

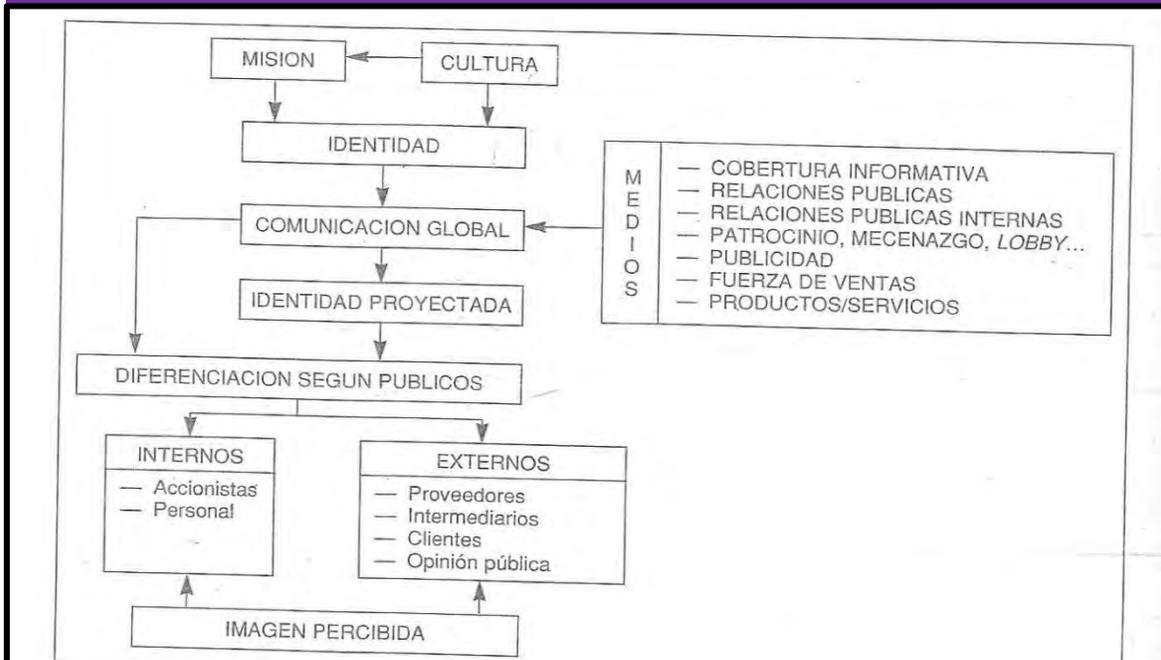
Uno de los principales valores de este esquema es que se divide por ámbitos para facilitar la comprensión de qué injerencia puede tener la organización en cada uno, así como la integración de factores del entorno que pueden influir en la imagen percibida.

Aunque es un esquema integrador, requiere especificar cuáles son los elementos que participan en cada ámbito y cómo la entidad puede alinear su identidad e imagen para enfrentar el entorno.

Finalmente, el siguiente esquema se tomará como base para la propuesta del tercer capítulo de este trabajo, debido a la explicación e integración de elementos que el autor presenta. En él, Sanz de la Tajada establece una relación interdependiente entre la

identidad e imagen de una organización y por lo tanto el proceso de alineación entre ellas para alcanzar una congruencia entre ambos factores.

Figura 6. Esquema conceptual de las dependencias entre la Identidad de la empresa, su Imagen y su Comunicación Global de Luis Ángel Sanz de la Tajada



Fuente: Luis Ángel Sanz de la Tajada, *Integración de la identidad y la imagen de la empresa. Desarrollo conceptual y aplicación práctica*, España, ESIC, 1994, p. 138.

En el modelo se resume el proceso en que la identidad de la organización contribuye a la formación de la imagen percibida por los públicos; es un proceso más concreto y claro. Muestra que “el éxito de la imagen de la empresa depende de la conjunción de su identidad con una adecuada comunicación de los atributos a proyectar de la misma⁴⁸.”

El principal objetivo de este modelo es que las organizaciones se den cuenta de los elementos en los que pueden tener injerencia para que los públicos se formen una imagen lo más cercana a su identidad, pues si ésta se estructura de manera espontánea e involuntaria puede que no coincida con la esencia de la organización.

El modelo comienza por la influencia que tiene la cultura en la misión de la organización, ya que establece los elementos y rasgos para definir el comportamiento de los miembros

⁴⁸ Luis Ángel Sanz de la Tajada, *Integración de la identidad y la imagen de la empresa. Desarrollo conceptual y aplicación práctica*, op. cit., p. 138.

pertenecientes a la entidad, entre ellos se encuentran los valores, normas, las tradiciones, etc., que participan en la formación de la misión, es decir, lo que la organización es, por qué existe, cuál es su labor en el entorno donde se encuentra.

Estos dos factores influyen en la creación de la identidad de la organización, como se mencionó anteriormente, tanto la cultura como la misión se encuentran en la identidad conceptual porque especifica la personalidad de la entidad. Posteriormente, es necesario que la organización utilice la comunicación con una intención específica para elegir los atributos que serán presentados a los distintos públicos a través de mensajes para lograr una imagen lo más controlada posible.

En esta escala de comunicación es necesario analizar cuáles son los medios que ayudarán a la organización a llegar a los públicos que desea, razón por la que en el modelo el autor incluye varios de ellos como la cobertura informativa, relaciones públicas o internas, publicidad, etc., pues cada uno tiene una intención y objetivo diferente que ayuda a la organización a dirigir sus atributos a los públicos y lograr su reconocimiento.

Así, “la comunicación interviene mediante la aplicación de un mecanismo transmisor, que actúa como elemento transformador o codificador de la identidad en mensaje, y una posterior creación de las condiciones necesarias y suficientes para su distribución a los públicos requeridos”⁴⁹.

Una vez que se utiliza la comunicación se obtiene una identidad proyectada con los atributos seleccionados que son fundamentales para conseguir una imagen controlada y sin desviaciones en relación con la identidad.

Consecuentemente se deben identificar a los distintos públicos con los que tiene relación la organización, están los internos que son los miembros de la entidad y los externos como los clientes, proveedores, autoridades, otras organizaciones, etc. Es importante distinguirlos, ya que a partir de esa información será posible tener influencia en la imagen que cada uno se formará de la organización.

Los públicos internos se forman una endoimagen de la organización, pues ellos conocen los valores, misión, visión, filosofía, normas, reglamentos y aspectos culturales de la entidad que les permiten percibirla de una manera específica, por lo tanto la organización

⁴⁹ *Ibíd.*, p. 137.

debe tener claro que si sus miembros la perciben como realmente es también son participantes clave para la formación de la imagen que los públicos externos tengan, pues cada una de sus acciones contribuye a la cultura de la organización.

Asimismo, la endoimagen de los públicos internos debe ser compartida por ellos, así será más sencillo que se sientan identificados con la personalidad de la organización, lo que ayudará a que su comportamiento esté alineado con los objetivos de la misma.

Por su parte, los públicos externos se forman una imagen de la organización basada no sólo en los atributos que ésta comunica de su identidad, sino también por las experiencias directas e indirectas que tengan con ella. Uno de los aspectos que hace falta profundizar en este modelo es la inclusión de los factores del entorno que pueden tener una influencia en la percepción que los públicos externos se creen de la organización.

Después de todo este proceso se llega a una imagen percibida proveniente de la identidad de la organización que pasa a través de filtros como la comunicación y los públicos.

Así es necesario resaltar:

*Una imagen divorciada de la identidad difícilmente será positiva para la empresa. Debe existir por tanto, una estrecha relación entre la identidad y la imagen; relación de causa-efecto, donde la **causa** es la identidad existente, que hay que proyectar, y el **efecto** son las percepciones de dicha identidad que devienen en imagen institucional de la empresa. El nexo de unión entre ambas es, obviamente, la comunicación, que juega un papel trascendental al servicio de la eficiencia del proceso de transformación de la identidad en imagen⁵⁰.*

Este esquema es bastante ilustrativo respecto a la alineación que debe existir entre la identidad y la imagen de una organización, con el objetivo de que ésta sea controlada y no espontánea para que la entidad tenga claro cuáles son las áreas en que puede participar para influir en la imagen que desea que sus públicos internos y externos tengan de ella.

Además, muestra que al definir los pasos del proceso es más fácil que las organizaciones comprendan la importancia de dirigir sus esfuerzos hacia la alineación de la identidad e

⁵⁰ *Ibíd.* p.143.

imagen, pues es un modelo sencillo que contiene los mínimos elementos necesarios para que las entidades reconozcan que en la mayoría de ellos pueden y deben tener injerencia con sus acciones.

Si bien en este modelo hace falta agregar componentes del entorno que pueden influir en la imagen percibida, así como en la identidad de la organización; es un esquema que resume los elementos que el autor abordó en sus modelos anteriores al desarrollar con mayor detalle cuáles son los públicos a los que se refiere y especifica los elementos que integran cada uno de los niveles del proceso de transformación de la identidad en imagen.

Este análisis de esquemas que vinculan la identidad e imagen corporativa a nivel teórico proporciona una aproximación a los conceptos faltantes para conformar un modelo más integral. A continuación, en el segundo capítulo se presenta un panorama contextual que ayudará a conocer y obtener los elementos del entorno de las empresas en México.

Con ambas bases teóricas y contextuales se construirá la propuesta de modelo de alineación de la identidad e imagen en el tercer capítulo de este trabajo. Para ello, el modelo de Sanz de la Tajada funcionará como guía, ya que se considera el más claro, concreto y comprensible para el tipo de organización que se aborda en el presente trabajo.

Capítulo 2. Las MIPyMEs del sector gimnasios en México

En el presente capítulo se aborda el contexto actual al que se enfrentan las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPyMEs) en México, y en específico las MIPyMEs de gimnasios, así como los factores de salud que han propiciado su crecimiento en el país.

Este apartado muestra la importancia de que una MIPyME de gimnasios se fortalezca en varios aspectos tanto internos como externos. Este proyecto representa una oportunidad para ofrecerles un modelo adecuado a sus necesidades que les permita alinear su identidad e imagen corporativa para facilitar la obtención de una ventaja competitiva frente a los demás gimnasios.

En México la permanencia de las MIPyMEs en el mercado es difícil debido a los retos que representa su financiamiento, reclutamiento de empleados clave y sobre todo adaptarse a los cambios del entorno, como los efectos de la globalización de la economía y las finanzas internacionales que imponen nuevas reglas para las cuales aún no están preparadas. Además de políticas gubernamentales que burocratizan la consolidación de empresas en los distintos sectores de la economía nacional.

Sin embargo, todavía existen personas que desean comenzar su propio negocio para obtener ingresos suficientes para mejorar su calidad de vida. Uno de estos sectores es el de gimnasios que es una opción de inversión debido a que en 2014 el valor del mercado del *fitness* en México era de 1,479 millones de dólares⁵¹.

De esta manera, las MIPyMEs de gimnasios en el país tienen la oportunidad de mantenerse como resultado de la creciente demanda de la población por tener más actividad física y comenzar con un estilo de vida más saludable; esto como resultado de las elevadas estadísticas de obesidad, diabetes y enfermedades cardíacas que incrementan el índice de defunciones en los mexicanos.

Así, las MIPyMEs del sector gimnasios no están exentas de los problemas que padecen las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas en general, como son los administrativos, financieros, de competencia en el mercado, así como factores del entorno, por ello es necesario que tengan claro cuál es su identidad, además de reconocer cuáles son los recursos que necesitan para mantenerse en el mercado y crecer.

⁵¹ Jay M. Ablondi, "Global Fitness Industry Overview", The IHRSA Global Report 2014, Estados Unidos, 2014, p. 24.

2.1. La salud en México como impulsora de las MIPyMEs de gimnasios

En este apartado se abordará la situación de salud que enfrenta México respecto a la alimentación y actividad física de su población, así como su relación con el crecimiento del sector de gimnasios como una respuesta para combatir la obesidad y sobrepeso que aquejan a los ciudadanos.

Es necesario primero comprender que “el sobrepeso y la obesidad se definen como una acumulación anormal o excesiva de grasa que puede ser perjudicial para la salud”⁵². La causa de este padecimiento es un desequilibrio energético entre las calorías consumidas y las gastadas. De acuerdo con la Organización Mundial de la Salud (OMS), en el mundo se han producido dos circunstancias relevantes en los hábitos de la población⁵³:

- Aumento en la ingesta de alimentos hipercalóricos que son ricos en grasa, sal y azúcares, pero pobres en vitaminas, minerales y otros micronutrientes.
- Descenso en la actividad física como resultado de la naturaleza cada vez más sedentaria de muchas formas de trabajo, de los nuevos modos de desplazamiento y de una creciente urbanización.

Ello ha llevado a que la sociedad desarrolle problemas de salud como son la obesidad y el sobrepeso.

En 2014, más de 1,900 millones de adultos de 18 o más años tenían sobrepeso, de los cuales, más de 600 millones eran obesos. (Además), la mayor cifra de prevalencia de sobrepeso y obesidad se registró en la Región de las Américas (sobrepeso: 62% en ambos sexos; obesidad: 26%)⁵⁴.

En este contexto, México no ha sido la excepción, ya que estos cambios han generado que la población consuma productos internacionales con altos niveles calóricos, aunado a la vida acelerada de las ciudades, así como al poco tiempo del que disponen los

⁵² Organización Mundial de la Salud, OMS, “Obesidad y sobrepeso”, [en línea], enero 2015, Dirección URL: <http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs311/es/>, [consulta: 20 de mayo de 2015].

⁵³ *Ídem*.

⁵⁴ Organización Mundial de la Salud, “Estadísticas sanitarias mundiales 2012”, [en línea], Suiza, 2012, retomado por la Secretaría de Salud, “Estrategia nacional para la prevención del sobrepeso, la obesidad y la diabetes”, México, 2013, Dirección URL: http://promocion.salud.gob.mx/dgps/descargas1/estrategia/Estrategia_con_portada.pdf, [consulta: 20 de mayo de 2015].

mexicanos para preparar comidas saludables, ejercitarse y/o incrementar su actividad física.

La globalización de productos instantáneos y comida chatarra también ha generado una variación en la dieta de la población, esto se demostró en el estudio “¿Globesidad? Los efectos de la globalización en la obesidad y el consumo de calorías” realizado en la *London School of Economics*:

Por cada avance estadísticamente relevante que se da en el proceso de globalización, se observa un incremento de 20 por ciento en el porcentaje de población obesa. Por cada punto extra en la tasa de globalización, ingerimos 75 calorías más por día, el equivalente a una pieza de fruta pequeña⁵⁵.

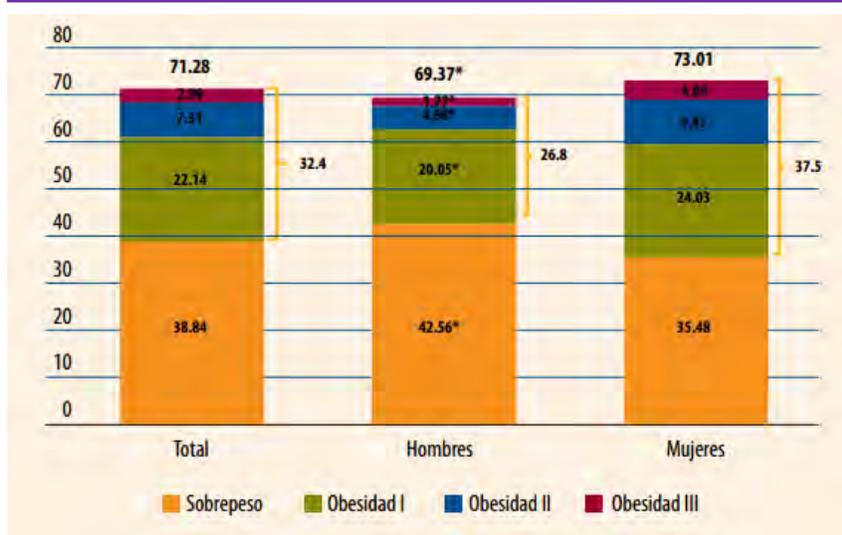
De esta manera, el país se ha visto envuelto en un proceso de internacionalización con un impacto directo en la forma de vivir, comer y ejercitarse de su población, lo que ha colocado a México en el primer lugar en obesidad infantil a nivel mundial y el segundo en obesidad en adultos.

En 2012 en el país, el sobrepeso y la obesidad en adultos fue de 71.3% (que representa 48.6 millones de personas). La obesidad en este grupo fue de 32.4% y la de sobrepeso 38.8%. La obesidad fue más alta en el sexo femenino (37.5%) que en el masculino (26.8%), al contrario del sobrepeso, donde el sexo masculino tuvo una prevalencia de 42.5% y el femenino de 35.9%⁵⁶.

⁵⁵ Leticia Hernández, “Globalización y obesidad van de la mano: investigadores”, [en línea], México, El Financiero.com.mx, 29 de diciembre de 2014, Dirección URL: <http://www.elfinanciero.com.mx/economia/a-mas-globalizacion-mas-avanza-la-obesidad-investigadores.html>, [consulta 20 de mayo de 2015].

⁵⁶ Secretaría de Salud, “Encuesta Nacional de Salud y Nutrición 2012. Resultados Nacionales”, [en línea], México, 2012, retomado en Secretaría de salud, “Estrategia nacional para la prevención del sobrepeso, la obesidad y la diabetes”, México, 2013, Dirección URL: http://promocion.salud.gob.mx/dgps/descargas1/estrategia/Estrategia_con_portada.pdf, [consulta 20 de mayo de 2015].

Gráfica 1. Sobrepeso y obesidad en México. ENSANUT



Fuente: Instituto Nacional de Salud Pública, “Encuesta Nacional de Salud y Nutrición 2012, Evidencia para la salud política pública en salud”, [en línea], México, Dirección URL: <http://ensanut.insp.mx/doctos/analiticos/ObesidadAdultos.pdf>, [consulta: 20 de mayo de 2015].

Esta situación se ha visto reflejada en los hábitos de compra de productos por parte de la población, actualmente los mexicanos consumen menos fruta y vegetales, la OMS establece que el consumo diario de estos productos debería ser de 400 gramos, sin embargo en el país sólo asciende a 235 gramos. Además, datos de la Encuesta Nacional de Salud y Nutrición 2012 (ENSANUT) muestran que los niños en edad escolar son los que consumen más frutas y verduras, seguidos por los adultos, niños preescolares y adolescentes⁵⁷.

Aunado a ello en el ranking *Brand Footprint* 2015, elaborado por la firma Kantar World Panel, se muestra que la marca Coca Cola registró 99 por ciento⁵⁸ de presencia en los hogares mexicanos y un consumo promedio de 89 veces al año. Además, las principales marcas más consumidas en el país son de alimentos procesados como lo muestra la siguiente tabla.

⁵⁷ Daniela Medina, “Frutas y verduras de temporada, clave de una buena alimentación”, [en línea], Sin Embargo.mx, 2 de junio de 2015, Dirección URL: <http://www.sinembargo.mx/02-06-2015/1362767>, [consulta 3 de junio de 2015].

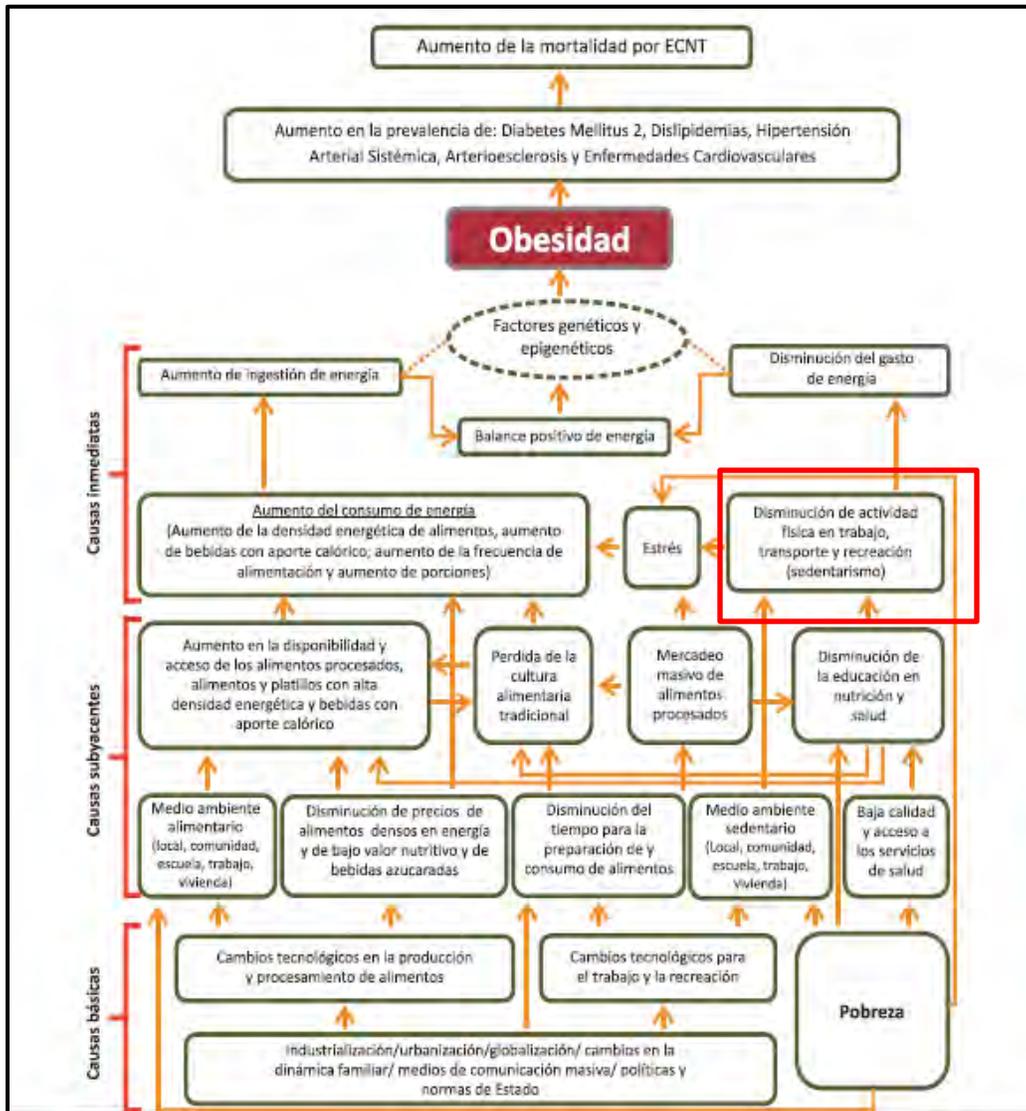
⁵⁸Kantar World Panel, “Brand FootPrint Global Ranking Top 50, 2015”, Estados Unidos, Kantar World Panel, 2015, p. 22.

TOP 5 MOST CHOSEN BRANDS		TOP 5 RISERS	
Brands	CRP (M)	Brands	CRP Growth %
Coca-Cola	1,511	Delsey	82
Lala	725	Emperador	14
Bimbo	651	Los 19 Hermanos	13
Nutrileche	408	Jumex	11
La Moderna	346	Carnation Clavel	10

Fuente: Kantar World Panel, "Brand FootPrint Global Ranking Top 50, 2015", Estados Unidos, Kantar World Panel, 2015, p. 12.

De esta manera, en la actualidad los mexicanos tienden a consumir más productos procesados, con grandes cantidades calóricas y de rápida preparación, lo que aumenta sus posibilidades de padecer obesidad, sobrepeso o alguna enfermedad a consecuencia de ellas.

Al respecto, a continuación se muestra un esquema que explica las principales causas de la obesidad y sobrepeso en México.



Fuente: Modificado de J. Rivera, *et al.*, "Pobreza, nutrición y salud", México, 2011, en "Estrategia Nacional para la prevención y el control del sobrepeso, obesidad y la diabetes", p. 46⁵⁹.

Sin embargo, la problemática no se reduce sólo a la obesidad y sobrepeso, sino que traspasa a otras enfermedades. La OMS hace referencia a que estos padecimientos pueden tener efectos adversos sobre "la presión arterial, las concentraciones de colesterol y triglicéridos, y causar diabetes. Por consiguiente, el sobrepeso y la obesidad

⁵⁹ En el esquema anterior se señaló con un cuadro rojo la disminución de actividad física durante el trabajo, transporte y recreación debido a que el presente trabajo se basa en ella como una de las principales causas inmediatas que provocan obesidad y sobrepeso en la población mexicana.

umentan el riesgo de padecer coronariopatías, accidentes cerebrovasculares isquémicos, diabetes mellitus tipo 2 y diversas formas de cáncer”⁶⁰.

Lo anterior ha provocado que sea el segundo país, sólo después de Estados Unidos, que más recursos destina para enfermedades relacionadas con este padecimiento. De acuerdo con el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (Unicef) el monto de inversión de México en atención para pacientes con sobrepeso asciende a 80 mil millones de pesos, el cual se pronostica que sea de 150 mil millones en 2017⁶¹ si no se toman las medidas necesarias.

Aunque el mayor costo es en términos de vidas humanas, pues se calcula que en el país hay más de 24 mil muertes anuales⁶² por enfermedades relacionadas con la obesidad y la Secretaría de Salud estima que 10% de las muertes prematuras pueden atribuirse a la obesidad.

La doctora Leticia Margarita Flores Martínez⁶³, especialista en Medicina del Deporte adscrita a la Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte (CONADE), menciona:

Varias enfermedades crónico degenerativas pueden ser ocasionadas por la obesidad como son la hipertensión arterial, padecimientos articulares, osteoporosis, diabetes mellitus tipo 2, enfermedades renales, hepáticas y cardiopatías. A esto se le suma que cerca del 94 por ciento de los mexicanos tiene tendencia a ser diabético debido a la herencia genética, pero desarrollarla depende de los hábitos alimenticios y de ejercicio de cada persona.

De acuerdo con un estudio publicado en la revista médica *The Lancet* en 2015⁶⁴, la cardiopatía isquémica, diabetes y las enfermedades crónicas del riñón fueron las tres

⁶⁰Organización Mundial de la Salud, Estadísticas sanitarias mundiales 2012, *op.cit.*

⁶¹Alianza por la salud alimentaria, “México es el segundo país que más gasta por obesidad; consumidores culpan a firmas de comida chatarra”, [en línea], México, Alianza por la salud alimentaria, 6 de junio de 2014, URL: <http://alianzasalud.org.mx/2014/06/mexico-es-el-segundo-pais-que-mas-gasta-por-obesidad-consumidores-culpan-a-firmas-de-comida-chatarra/>, [consulta: 3 de junio de 2015].

⁶²Maribel Coronel, “¿Cuánto nos cuesta la obesidad?”, [en línea], México, El Economista.com.mx, 18 de noviembre de 2014, Dirección URL: <http://eleconomista.com.mx/columnas/salud-negocios/2014/11/18/cuanto-nos-cuesta-obesidad>, [consulta: 3 de junio de 2015].

⁶³Cédula profesional: 3430985. La entrevista se realizó el 18 de mayo de 2015.

⁶⁴El estudio “Mortalidad global, regional y nacional por causas específicas y por todas las causas específicas por edad y sexo para 240 causas de muerte durante el periodo 1990-2013: un análisis sistemático del Estudio de Carga Global de Morbilidad 2013” fue dirigido por el Instituto para la Medición y Evaluación de la Salud (IHME, por sus siglas en inglés) de la Universidad de Washington.

principales causas de muerte en México entre 1990 y 2013⁶⁵, las cuales están relacionadas con la obesidad y sobrepeso que padece la población.

Al respecto, la firma de Consultoría y Estrategia PricewaterhouseCoopers (PwC) en México, hizo estimaciones en 2012 acerca de los gastos anuales en los padecimientos anteriores, para la diabetes se registró un gasto cercano a los 124,153 millones de pesos para atender a los aproximadamente 6 millones de mexicanos que la padecen. Las personas con hipertensión generan un gasto de 289,498 millones de pesos. Por su parte, la dislipidemia (anormalidades en la concentración de grasas en la sangre) implica un gasto de 114,402 millones de pesos⁶⁶.

Si se suma la atención a estos cuatro padecimientos, el país invierte aproximadamente 528 millones de pesos, pero no todo es del sector público, una parte proviene del bolsillo de las familias mexicanas que deben destinar un monto de su ingreso al tratamiento médico que requieran, lo que representa un gasto constante, y en su mayoría de por vida, pues implica cerca del 35 por ciento⁶⁷ de los gastos familiares.

Debido a esta problemática, el gobierno federal ha creado iniciativas para prevenir y controlar estos padecimientos, una de ellas fue el proceso de mejora de la medicina familiar, que incluía la “Estrategia: Programas Integrados de Salud” diseñada en 2001, pero puesta en marcha hasta 2002; en ella se integraban acciones dispersas del Instituto Mexicano del Seguro Social, con lo que se le denominó PREVENIMSS.

En este programa se llevan a cabo actividades que promueven una vida saludable en la población mexicana en general. Una de las primeras acciones fue la implementación estandarizada de cartillas de salud específicas para grupos de edad, con lo que se hacía más sencillo identificar cuáles podían ser las problemáticas de salud en cada grupo de mexicanos.

⁶⁵ CNN México, “¿Cuál es la causa que más muertes provoca en México y el mundo?”, [en línea], México, 18 de diciembre de 2014, Dirección URL: <http://mexico.cnn.com/salud/2014/12/18/cual-es-la-causa-que-mas-muertes-provoca-en-mexico-y-el-mundo>, [consulta: 3 de junio de 2015].

⁶⁶ Benjamín Goldenberg, *et.al.*, “Obesidad: gran enemiga de las finanzas del sistema de salud mexicano”, [en línea], México, PricewaterhouseCoopers.com, Dirección URL: <http://www.pwc.com/mx/es/industrias/articulos-salud/obesidad.jhtml>, [consulta: 3 de junio de 2015].

⁶⁷ Alianza por la Salud Alimentaria, “El peño de la obesidad en México”, [en línea], México, Alianza por la Salud Alimentaria, 4 de marzo de 2014, Dirección URL: <http://alianzasalud.org.mx/2014/03/el-peo-de-la-obesidad-en-mexico/>, [consulta: 4 de junio de 2015].

Lo que ha llevado a que en 2013 se haya atendido a más de 23 millones de personas⁶⁸, entre las que destacan niños y jóvenes, lo que resulta fundamental para controlar y combatir los problemas de sobrepeso y obesidad del país, ya que esta población es la que presenta un alto índice de estos padecimientos, además que son susceptibles de adquirir fácilmente hábitos saludables.

Uno de los principales resultados de PREVENIMSS fue la creación en 2013 de la campaña nacional “Chécate, Mídete, Muévete”, que consiste en fomentar las tres etapas de una vida saludable a partir de: 1) valoración médica de nivel de glucosa, presión arterial, peso, estatura, etc.; 2) recomendación de una dieta balanceada de acuerdo al peso, estatura e índice de masa corporal; 3) reforzar las acciones con actividad física para prevenir o controlar enfermedades.

Aunque esta campaña planea tener un alcance a toda la población mexicana, en 2014 sólo se había logrado impactar a cerca de 1 millón de personas en el sector infantil del rango de 5 a 12 años donde se redujo su tasa de peso en 5%⁶⁹. Esta cifra es importante porque los niños que cambiaron sus hábitos alimenticios y deportivos han mejorado su calidad de vida, sin embargo la población con mayor índice de obesidad y sobrepeso se extiende hasta los 30 años, es decir, adultos jóvenes que todavía no se integran a los beneficios que podría otorgarles la campaña.

En 2010 se creó el Acuerdo Nacional de Salud Alimentaria. Estrategia contra el Sobrepeso y Obesidad (ANSA)⁷⁰, su principal objetivo era revertir la epidemia de las enfermedades derivadas de la obesidad y sobrepeso a partir de dirigir las acciones a los

⁶⁸ Instituto Mexicano del Seguro Social, “Con acciones de salud y seguridad social, trabaja el IMSS para alcanzar un México próspero e incluyente”, [en línea], México, Instituto Mexicano del Seguro Social, 29 de abril de 2014, Dirección URL: <http://www.imss.gob.mx/prensa/archivo/201404/021>, [consulta: 4 de junio de 2015].

⁶⁹ Al Calor Político, “El programa ‘chécate, mídete, muévete’, disminuyó 5% la obesidad infantil”, [en línea], México, Alcalorpolitico.com, 28 de mayo de 2015, Dirección URL: http://www.alcalorpolitico.com/informacion/el-programa-checate-midete-muevete-disminuyo-5-la-obesidad-infantil-141063.html#.VbW1w7N_Oko, [consulta 4 de junio de 2015].

⁷⁰ En el acuerdo participaron: la Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios (COFEPRIS), Comisión Nacional del Agua (CONAGUA), Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia (DIF), Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE), Petróleos Mexicanos (PEMEX), Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA), Secretaría de la Defensa Nacional (SEDENA), Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL), Secretaría de Economía (SE)- Procuraduría Federal del Consumidor (PROFECO), Secretaría de Educación Pública (SEP)–Comisión Nacional del Deporte (CONADE), Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), Secretaría de Marina (SEMAR), Secretaría de Salud (SS) y la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS).

menores de edad con un enfoque en la insuficiente actividad física y la ingesta de alimentos saludables.

El principal problema del acuerdo es que no fue un instrumento que obligara y sancionara a las dependencias gubernamentales que no cumplieran con los objetivos, pues se trataba sólo de un documento sustentado bajo la buena voluntad. Aunque este acuerdo tenía como meta impactar a toda la población, aproximadamente benefició al 10% de los 52.5 millones de personas con sobrepeso y obesidad que había en 2008⁷¹.

La mayoría de las dependencias no cumplió con los compromisos adquiridos como la promoción del deporte, respecto a la disponibilidad de agua potable en las escuelas y áreas verdes tampoco hubo esfuerzos productivos, ya que la escasez del líquido es uno de los principales problemas de la población mexicana.

En cuanto a la disminución de consumo de azúcar y grasas en bebidas se promovieron los lineamientos para la venta de alimentos y bebidas en escuelas de educación básica, con los que se lograron retirar los refrescos de las escuelas, pero continúan otros productos como néctares y jugos con alta cantidad de azúcar.

El etiquetado de los alimentos promovido por el acuerdo resulta confuso para el consumidor por no saber interpretar los datos, además las dependencias gubernamentales no han llevado a cabo una campaña de información para que la población aprenda a leer las etiquetas.

En el mismo año, el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE) creó su programa PREVENISSSTE con el objetivo de lograr la regresión del sobrepeso y obesidad con la participación del derechohabiente a partir de la promoción de una alimentación sana y la práctica de ejercicio. Este programa también atiende e informa acerca de la diabetes, hipertensión, enfermedades cardíacas, nutrición y ejercicio. Asimismo, se sumó a la campaña “Chécate, Mídete, Muévete”.

En 2013 el gobierno federal creó la Estrategia Nacional para la Prevención y el Control del Sobrepeso, la Obesidad y la Diabetes, la cual está integrada por tres pilares: salud pública, atención médica oportuna y regulación sanitaria y política fiscal. Con ella se contemplan la promoción de estilos de vida saludables, campañas de promoción a la

⁷¹El Poder del Consumidor A.C., “El fin del Acuerdo Nacional por la Salud Alimentaria (ANSA) y la necesidad de una ley y política integral de combate a la obesidad”, México, El Poder del Consumidor A.C., 2015, p. 25.

salud a través de la educación, monitoreo constante de las enfermedades que derivan de estos padecimientos y acciones preventivas.

Un año después de su aplicación, aproximadamente se ha logrado un descenso del 2% en las defunciones a causa de la diabetes⁷². Sin embargo, ha tenido bemoles en su desarrollo, pues se basa en cuatro principales modificaciones a las leyes para atacar la obesidad, sobrepeso y diabetes⁷³:

1. Regulación de la publicidad de alimentos y bebidas dirigida a la infancia:

En abril del 2014 se publicó una modificación al Reglamento de la Ley General de Salud en Materia de Publicidad donde se prohibía la publicidad dirigida a niños de los productos que no cumplieran con los criterios nutrimentales.

Esta especificación se aplicó a televisión y cine en horarios restringidos de las 14:30 a las 19:30 horas de lunes a viernes, y de las 07:00 a las 19:30 horas los sábados y domingos. En el cine la regulación se aplicó a películas con clasificación A y AA, aunque esta limitación no resulta muy adecuada, ya que un estudio del Instituto Federal de Telecomunicaciones (Ifetel) identificó que los niños constituyen la mayor audiencia entre las 08:00 y las 22:00 horas de lunes a viernes.

Con estas medidas se esperaba que los menores dejaran de estar expuestos a 10 mil 233 pautas publicitarias anuales transmitidas durante las caricaturas y programas infantiles, lo que representaba cerca de 55 mil horas anuales de comerciales⁷⁴. Sin embargo, el estudio del Ifetel demostró que los programas más vistos por niños de 4 a 12 años fueron las telenovelas (2.96 puntos de rating), *reality shows* (2.10 puntos), los

⁷²Carolina Gómez Mena, "En el primer trimestre de 2015, resultados de la estrategia contra la obesidad y diabetes: Ssa", [en línea], México, La Jornada.unam.mx, 1 de noviembre de 2014, Dirección URL: <http://www.jornada.unam.mx/2014/11/01/sociedad/035n1soc>, [consulta: 4 de junio de 2015].

⁷³Alianza por la Salud Alimentaria, "Contra la obesidad y la diabetes: Una estrategia Secuestrada. Análisis sobre la estrategia nacional para la prevención y el control del sobrepeso, la obesidad y la diabetes", México, Alianza por la Salud Alimentaria, 2015, pp. 6-20.

⁷⁴Blanca Valdez, "Quitán 55 horas de anuncios chatarras de TV", [en línea], México, Milenio.com, 15 de julio de 2014, Dirección URL: http://www.milenio.com/politica/comida_chatarra-comercial_TV-comida_chatarra-restriccion_55_horas-mikel_arriola_0_335966572.html, [consulta 5 de junio de 2015].

dramatizados unitarios (1.56 puntos) y hasta el cuarto lugar las caricaturas (1.54 puntos)⁷⁵.

Además, los criterios nutrimentales aceptados en la Estrategia consideraron el “Pledge” de la Unión Europea, un acuerdo voluntario de la industria de alimentos para guiar su regulación de publicidad hacia niños, por lo tanto esos criterios principalmente están desarrollados bajo los intereses de empresas transnacionales.

Por ejemplo, en México se puede publicitar un cereal que tenga 30 gramos o menos cantidad de azúcar por cada 100 gramos de producto, lo que es cinco veces mayor a lo recomendado por el Plan de Acción para la Prevención de la Obesidad en la Niñez y la Adolescencia de la Organización Panamericana de la Salud (OPS).

Asimismo, la Estrategia se limita a dos medios de comunicación, dejando fuera de las restricciones otros canales como internet, videojuegos, teléfonos celulares, redes sociales, radio, materiales impresos, espectaculares, vallas, etc., lo que facilita que los niños tengan conocimiento de los productos y propicien su compra.

2. Regulación del etiquetado frontal de alimentos y bebidas no alcohólicas:

En 2014 se publicaron las reformas y diversas disposiciones en el Reglamento de Control Sanitario de Productos y Servicios donde se incluían los lineamientos que debían proporcionar los productores de alimentos y bebidas en el área frontal de exhibición. Fueron adoptados los criterios del sistema de Guías Diarias de Alimentación (GDA) que indican las cantidades máximas de grasas saturadas, “otras” grasas, azúcares totales y sodio para una dieta de 2000 calorías, establecida para un adulto.

Además, ese sistema de etiquetado fue promovido en 2011 de forma voluntaria por la industria alimentaria a través del Consejo Mexicano de la Industria de Productos de Consumo A.C., lo que implica que una vez más la Estrategia es flexible ante los términos de las empresas alimentarias.

Asimismo, el sistema GDA resulta incomprensible, ya que de acuerdo con un estudio realizado por el Instituto Nacional de Salud Pública (INSP) sólo el 31.7% de estudiantes

⁷⁵ Mi Morelia, “Pese a prohibición, sigue publicidad de productos ‘chatarra’ para niños en TV mexicana”, 2 de agosto de 2015, [en línea], México, Mi Morelia.com, Dirección URL: <http://www.mimorelia.com/noticias/mexico/pese-a-prohibicion-sigue-publicidad-de-productos-chatarra-para-ninos-en-tv-mexicana/176073>, [consulta: 3 de agosto de 2015].

de nutrición encuestados lograron estimar correctamente el contenido energético de los productos etiquetados. Lo que representa un indicador de que el mexicano promedio no podría reconocer efectivamente la cantidad de azúcares en sus alimentos.

3. Política fiscal a bebidas azucaradas y alimentos de alta densidad calórica:

Esta propuesta se basa en la publicación de 1980 de la ley del Impuesto Especial sobre Producción y Servicios (IEPS) que gravaba la importación de bienes que causan algún perjuicio social, entre los que se encuentran bebidas energizantes, bebidas saborizadas, alimentos no básicos con una densidad calórica de 275 kilocalorías o mayor por cada 100 gramos (botanas, productos de confitería, chocolate, flanes y pudines, dulces de frutas, cremas de cacahuete, dulces de leche, alimentos preparados a base de cereales, helados, nieves y paletas de hielo)⁷⁶.

Debido al aumento en el consumo de productos altos en calorías, la Cámara de Diputados propuso en 2013 una reforma a la ley previa de este impuesto donde se contemplaba un gravamen de 5% con el que se esperaba recaudar 3 mil 500 millones de pesos en el primer año, sin embargo el Senado subió el gravamen a 8% para obtener un ingreso de 5 mil millones de pesos⁷⁷.

Así, se aprobó que se gravara con el 8% los alimentos de alto contenido calórico como frituras, dulces, gelatinas, chocolates⁷⁸, etc., además se aceptó un gravamen de un peso por litro a las bebidas saborizadas, así como a los concentrados, polvos, jarabes, esencias o extractos de sabores que contengan azúcares añadidas.

A través de esta reforma se recaudó en el primer trimestre de 2015 103,056 millones de pesos. Por su parte, las bebidas saborizadas generaron ingresos por 9,827.5 millones de pesos, es decir 897.6 millones de pesos más que lo programado. La “comida chatarra”

⁷⁶ Cámara de Diputados del Honorable Congreso de la Unión, “Ley del Impuesto Especial sobre Producción y Servicios. Reforma de 2013”, [en línea], México, Dirección URL: http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/78_010115.pdf, [consulta: 7 de agosto de 2015].

⁷⁷ Jaime Contreras Salcedo, “El Senado avala tasar 8% el impuesto a la comida chatarra”, [en línea], México, Excelsior.com.mx, 30 de octubre de 2013, Dirección URL: <http://www.excelsior.com.mx/nacional/2013/10/30/926199>, [consulta: 10 de agosto de 2015].

⁷⁸ Isabel Mayoral, *et.al.*, “Diputados aprueban reforma con impuestos alimentos chatarra y refrescos”, [en línea], México, CNN México, 18 de octubre de 2013, Dirección URL: <http://mexico.cnn.com/nacional/2013/10/18/reforma-hacendaria-iva-impuestos-isr-colegiaturas-mascotas-postres>, [consulta: 14 de agosto de 2015].

recaudó en total 8,163.6 millones de pesos, lo que representa ingresos adicionales de 577.6 millones⁷⁹.

Los resultados de este impuesto han impactado la venta de refrescos, ya que en 2014 estas bebidas registraron un crecimiento de volumen de ventas menor al 1%, 0.49% en México. De acuerdo con Euromonitor Internacional esta reducción se debió a que “algunos consumidores cambiaron a bebidas carbonatadas bajas en calorías y muchos más a aguas saborizadas o tés que se perciben como más saludables y se encuentran de moda”⁸⁰.

Así, actualmente el país ocupa el cuarto lugar en el ranking de consumo de esas bebidas a nivel mundial. Según la Secretaría de Salud el gravamen a esos productos ha generado una reducción promedio de 16 calorías en el consumo diario de los mexicanos⁸¹.

De acuerdo con Flavia Rodríguez, directora general de la firma de consultoría Aregional:

La forma como diseñaron la aplicación del impuesto, que es por monto calórico, va a afectar, pues induce a que los productores, para evitar el impuesto y mantener sus ventas, puedan bajar el índice calórico a sus alimentos y se va a consumir chatarra con menos calorías⁸².

4. Regulación del expendio y distribución de alimentos y bebidas en las escuelas:

En 2010 se publicaron los Lineamientos generales para el expendio o distribución de alimentos y bebidas en los establecimientos de consumo escolar en los planteles de educación básica⁸³, en ese documento se establecían las características nutricionales

⁷⁹ Paulina Gómez Robles, “IEPS dejan ganancias al fisco por \$103,056 millones a junio”, [en línea], México, El Economista.com.mx, 3 de agosto de 2015, Dirección URL: <http://eleconomista.com.mx/finanzas-publicas/2015/08/03/ieps-dejan-ganancias-fisco-103056-millones-junio>, [consulta: 20 de agosto de 2015].

⁸⁰ El Mundo de Córdoba, “Bajan ritmo al refresco”, [en línea], México, 14 de septiembre de 2015, Dirección URL: http://www.elmundodecordoba.com/index.php?option=com_content&view=article&id=3944192:uh&catid=212:pais&Itemid=72, [consulta 16 de septiembre de 2015].

⁸¹ *Ídem*.

⁸² Dainzú Patiño, “Comida chatarra y refrescos dinamizan recaudación del IEPS”, [en línea], México, El Financiero.com.mx, 11 de noviembre de 2014, Dirección URL: <http://www.elfinanciero.com.mx/economia/comida-chatarra-y-refrescos-dinamizan-recaudacion-del-ieps.html>, [consulta: 16 de septiembre de 2015].

⁸³ Secretaría de Salud, “Estrategia Nacional para la prevención y el control del sobrepeso, obesidad y la diabetes”, México, Secretaría de Salud 2013, p. 28.

requeridas para los alimentos y bebidas que promovieran una alimentación sana, se planeó aplicarlo desde 2011 a las 220 mil escuelas públicas y privadas⁸⁴.

Los lineamientos constituían que el refrigerio escolar debe consistir en verduras, frutas, cereal integral, leguminosas y agua simple; sin embargo, una encuesta realizada en 2013 por el INSP mostró que entre el 40% y 60% de los directivos de las instituciones educativas desconocían la prohibición de vender productos procesados. Además, hace falta determinar quiénes son los responsables de llevar a cabo los lineamientos, si las escuelas, la Secretaría de Salud o la Secretaría de Educación.

Debido a que esta Estrategia pertenece al Plan Nacional de Desarrollo de 2013 a 2018 y que lleva casi dos años de implementación, puede que logre los objetivos planeados de disminuir la obesidad, sobrepeso y las enfermedades derivadas, pero si eso no ocurre los índices continuarán, lo que implica un aumento en el gasto gubernamental y familiar para atender a los enfermos y crecimiento en las defunciones.

Fomentar la actividad física en los mexicanos también forma parte de las principales políticas públicas de salud del gobierno federal, por eso se creó en 2013 el programa “Ponte al 100” en conjunto con la CONADE y Fundación Coca-Cola.

El objetivo de éste era fomentar en los mexicanos el hábito del ejercicio, se basaba en una evaluación de la capacidad de las personas al hacer ciertos ejercicios con lo que los especialistas elaboraban recomendaciones de actividad física y alimentación para la pérdida de grasa.

Sin embargo, tanto en 2014 como en 2015 no hubo continuidad en las acciones del programa por falta de presupuesto, por lo que la meta de atender a tres millones de mexicanos se ha quedado corta con apenas 800 mil⁸⁵ atendidos en la fase piloto.

De acuerdo con la doctora Flores Martínez, entrevistada para esta investigación:

Este programa tenía toda las bases para evaluar el estado de salud física y alimenticia de los mexicanos, así como para adaptar una rutina de ejercicios y una

⁸⁴ CNN Expansión, “En 2011 todo deberá estar listo para sacar comida chatarra de escuelas”, [en línea], México, CNN México.com, Dirección URL: <http://mexico.cnn.com/nacional/2010/08/19/en-2011-todo-debera-estar-listo-para-sacar-comida-chatarra-de-escuelas>, [consulta 16 de septiembre de 2015].

⁸⁵ Beatriz Pereyra, “Se desinfla ‘Ponte al 100’, programa estrella de la Conade; no dispondrá de recursos”, [en línea], México, Proceso.com.mx, 5 de noviembre de 2014, Dirección URL: <http://www.proceso.com.mx/?p=386780>, [consulta 16 de septiembre de 2015].

alimentación adecuada a las condiciones de cada uno, pero no se llevó a cabo de acuerdo con lo establecido, por lo que se perdieron muchas oportunidades de hacer que la población fuera autosuficiente y responsable respecto al cuidado de su salud.

Por su parte, el gobierno del Distrito Federal también ha concentrado esfuerzos para combatir el problema de salud en la población mexicana, por ello ha creado campañas de prevención y atención.

Una de las más importantes ha sido “Muévete y métete en cintura” originada en 2010 por la Secretaría de Salud del Distrito Federal, que tiene como objetivo generar un movimiento social que promueva estilos de vida saludables a partir de orientación alimentaria y fomento a la actividad física.

Para alcanzar su objetivo se llevan a cabo intervenciones constantes de prevención y promoción de la salud en los diferentes espacios de la ciudad, como el parque, la oficina y la escuela porque es importante que los mexicanos conozcan que pueden mantener una alimentación sana y realizar actividad física en el lugar donde se encuentren durante su día a día.

Las principales actividades de la campaña consisten en⁸⁶:

- “Muévete con los grupos de ayuda mutua”: se realiza la promoción de alimentación correcta y fomento de actividad deportiva en los 188 grupos conformados en las 16 Jurisdicciones Sanitarias.
- “Muévete en la oficina”: se han capacitado a más de 600 activadores voluntarios pertenecientes a las 36 dependencias del Gobierno del DF que llevan a cabo rutinas de ejercicios de 10 minutos y se difunden mensajes de alimentación saludable en la oficina.
- “Muévete en la ciudad”: se cuenta con tres puntos de reunión para actividad física en Pasea de la Reforma con el programa Muévete en Bici.
- “Muévete en la escuela”: se proporcionan pláticas de “lonchera saludable” y orientación con imágenes del plato del buen comer.

⁸⁶ Secretaría de Salud del Distrito Federal, “Campaña Muévete y Métete en Cintura”, [en línea], México, Dirección URL: http://www.noalaobesidad.df.gob.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=70&Itemid=55, [consulta: 16 de septiembre de 2015].

- “Muévete en el parque”: con apoyo de las diferentes dependencias del Gobierno del DF se realizan jornadas y ferias de salud para promover a través de juegos la adopción de hábitos correctos de alimentación y deportivos.

Los resultados del programa indican que en 2011:

Cerca de 1 millón 500 mil personas se han puesto en movimiento, durante los fines de semana en los que los activadores físicos de la Secretaría de Salud del DF visitan explanadas y parques públicos, en las Ferias de la Salud y las decenas de eventos masivos que se han realizado en las 16 delegaciones de la Ciudad de México⁸⁷.

Otra iniciativa del gobierno local es la Estrategia de la Ciudad de México para la Prevención y el Control de Sobrepeso, Obesidad y Diabetes presentada en 2014 a través de la cual se instalarán 30 máquinas de activación física en diversas líneas del Sistema de Transporte Colectivo (STC) METRO y Metrobus donde los ciudadanos podrán realizar 10 sentadillas y a la par recibir un podómetro (aparato que registra el número de pasos y distancia que recorre una persona), se planea entregar 70 mil dispositivos.

En cuanto a fomentar la actividad física, el Gobierno del DF también ha creado campañas como clases masivas de yoga y zumba en Paseo de la Reforma, así como el Paseo Dominical en Bici que recibió la cifra récord de 222,806 mil personas en 2014.

Esa fue la cifra más alta desde su inauguración en 2007, debido a que en 2013 se amplió la ruta de 27.5 a 48 kilómetros⁸⁸ y en 2015 se extendió a 55 kilómetros, donde se recorre Reforma-División del Norte-Patriotismo-Centro Histórico-La Villa. Desde 2007 a 2014 aproximadamente 5, 269,051 de personas han participado en los paseos⁸⁹.

También se realizan Paseos nocturnos con una temática específica como el inicio de la primavera, el día de San Valentín o el Día de Muertos, se llevan a cabo los sábados de 7 a 11 pm. Esta actividad comenzó en 2010 y hasta la fecha se han realizado 10 paseos,

⁸⁷ *Ídem.*

⁸⁸ Excelsior, “Paseo dominical Muévete en Bici rompe récord de asistencia”, [en línea], México, Excelsior.com.mx, 24 de agosto de 2014, Dirección URL: <http://www.excelsior.com.mx/comunidad/2014/08/24/977938>, [consulta: 16 de septiembre de 2015].

⁸⁹ Secretaría de Medio Ambiente del Distrito Federal, “Estadísticas”, Muévete en Bici, [en línea], México, Secretaría de Medio Ambiente del Distrito Federal, Dirección URL: http://www.sedema.df.gob.mx/mueveteenbici/index.php?option=com_content&view=article&id=73&Itemid=78, [consulta: 16 de septiembre de 2015].

en 2015 la ruta consistió en 17 kilómetros que recorrieron de Avenida Paseo de la Reforma y el Bosque de Chapultepec, donde el paseo que recibió más aforo desde su inauguración fue el de Día de Muertos con 45 mil participantes.

El GDF comenzó a implementar el programa Bicictrénate donde se instruye a los ciudadanos para mejorar sus habilidades en bicicleta o para guiarlos a que aprendan a andar en ella. Los cursos son personalizados y se proporcionan con el apoyo de instructores del grupo Pedalier's Desarrollo Ciclista y por becarios del Instituto Nacional de la Juventud capacitados.

Otro programa derivado del GDF es Ecobici que comenzó en 2010. Consiste en un sistema de préstamo de bicicletas públicas que inició operaciones con 88 estaciones y actualmente cuenta con 444 en un área de cobertura de 32 kilómetros en 42 colonias de las delegaciones Cuauhtémoc, Benito Juárez y Miguel Hidalgo⁹⁰.

Para finales de 2014 ya existían 120 mil usuarios registrados, donde 38 por ciento son mujeres y 62 por ciento hombres que pertenecen principalmente al rubro de edad de 26 a 35 años (46%). La mayoría de los usuarios recorren entre 10 a 30 kilómetros en bici y se han realizado hasta agosto de 2015 cerca de 28 millones de viajes⁹¹.

Gracias a la implementación de este programa de 2010 a 2013 se dejaron de emitir 499 toneladas de CO² lo que equivale a plantar dos mil 500 árboles y se estima que para 2020 será de 3,641 toneladas lo que representarían 10 mil 171 árboles⁹².

Por último, uno de los proyectos que ha llevado a cabo el gobierno local desde 2013 ha sido la instalación de gimnasios al aire libre en las 16 delegaciones del Distrito Federal. Actualmente existen 300 y se tiene planeado duplicar su número para el final de 2015, lo que implicaría una inversión de ocho millones de pesos para la instalación de los nuevos aparatos⁹³.

⁹⁰ Secretaría de Medio Ambiente del Distrito Federal, "Ecobici", [en línea], México, Secretaría de Medio Ambiente del Distrito Federal, Dirección URL: <https://www.ecobici.df.gob.mx/>, [consulta 16 de septiembre de 2015].

⁹¹ *Ídem*.

⁹² Óscar Ávila, et. al., "Con 120 mil usuarios, Ecobici cumple 4 años", [en línea], México, Milenio.com, Dirección URL: http://www.milenio.com/df/Ecobici-aniversario-Distrito_Federal-Ciudad_de_Mexico_5_247825237.html, [consulta 16 de septiembre de 2015].

⁹³ Dalilia Sarabia, "Duplicarán gimnasios al aire libre en DF", [en línea], México, Reforma.com, 16 de abril de 2014, Dirección URL:

En cada gimnasio se colocan 11 aparatos en un espacio aproximado de 120 metros cuadrados divididos en cinco áreas: zona de calentamiento y descanso, zona de escalones, zona de tren superior, zona de abdomen y cintura, así como zona de tren inferior⁹⁴.

Otro factor que afecta la realización de actividad física es que se han reducido las rutinas de ejercicio en las escuelas primarias y secundarias, pues se realizan una vez a la semana en aproximadamente 30 minutos, de los cuales sólo nueve se refieren a actividad moderada o intensa⁹⁵, lo que ha propiciado que los niños y adolescentes no practiquen deporte tan frecuentemente.

De acuerdo con la ENSANUT de 2012, el 58.6% de los niños y adolescentes de 10 a 14 años no refieren haber realizado alguna actividad física organizada (participación en deportes organizados) durante los últimos 12 meses previos a la encuesta”. Por su parte la OMS enfatiza que en México el 22.7% de los adolescentes entre 15 y 18 años son sedentarios, además la inactividad física en adultos de 20 a 69 años aumentó significativamente 47.3% de 2006 a 2012⁹⁶.

La doctora Flores Martínez menciona:

Por lo general a los mexicanos no les gusta la disciplina, por lo tanto practicar algún deporte resulta en un estilo de vida itinerante o de moda donde se realiza actividad física por temporadas específicas como la víspera de navidad, vacaciones de verano y principio de año; en esos intentos las personas esperan obtener resultados inmediatos, sin embargo representa una tarea de voluntad y disposición, así como de crear una cultura del deporte.

Para resumir los esfuerzos gubernamentales en los últimos años para combatir la obesidad y el sobrepeso a continuación se presenta una tabla ilustrativa.

<http://www.reforma.com/aplicacioneslibre/preacceso/articulo/default.aspx?id=206352&urlredirect=http://www.reforma.com/aplicaciones/articulo/default.aspx?id=206352>, [consulta: 16 de septiembre de 2015].

⁹⁴ Dalila Sarabia, “Instala GDF gimnasios al aire libre”, [en línea], México, Promocion.salud.gob.mx, 2 de mayo de 2013, Dirección URL: <http://www.promocion.salud.gob.mx/cdn/?p=3931>, [consulta: 18 de septiembre de 2015].

⁹⁵ Secretaría de salud del Distrito Federal, “No a la obesidad”, [en línea], México, Dirección URL: http://www.noalaobesidad.df.gob.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=44&Itemid=59, [consulta 18 de septiembre de 2015].

⁹⁶ Secretaría de Salud, “Encuesta Nacional de Salud y Nutrición 2012. Resultados Nacionales”, *op.cit.*

Tabla 2. Esfuerzos gubernamentales para combatir la obesidad y sobrepeso

Programas		Disposiciones legales	Fomentar la actividad física
Federal	Local		
<p>PREVENIMSS</p> 	<p>Campaña “Muévete y métete en cintura”</p> 	<p>Regulación de la publicidad de alimentos y bebidas en horario infantil</p> 	<p>Clases masivas de yoga y zumba</p> 
<p>Campaña “Chécate, mídete, muévete”</p> 	<p>Estrategia de la Ciudad de México para la Prevención y el Control de Sobrepeso, Obesidad y Diabetes</p> 	<p>Regulación del etiquetado de alimentos y bebidas</p> 	<p>Paseo dominical en bici</p> 

<p>Acuerdo Nacional de Salud Alimentaria</p> 		<p>Regulación del expendio y distribución de alimentos y bebidas en escuelas</p> 	<p>Programa “Bicicéntrate”</p> 
<p>PREVENISSSTE</p> 		<p>Política fiscal a bebidas azucaradas y alimentos con alta densidad calórica (Impuesto Especial sobre la Producción y Servicios)</p> 	<p>Ecobici</p> 

<p>Estrategia Nacional para la Prevención y el Control del Sobrepeso, Obesidad y la Diabetes</p> 			<p>Gimnasios al aire libre</p> 
			<p>Programa “Ponte al 100”</p> 

Fuente: elaboración propia con base en la descripción previa de los programas federales y locales promovidos para propiciar la actividad física y alimentación adecuada en la población.

Aunque los problemas de salud en los mexicanos han guiado a muchas personas para cambiar sus hábitos alimenticios y de ejercicio, también existen otros factores que influyen en la decisión de iniciar una vida más activa, como pueden ser seguir la tendencia de Fitness y Healthy en que mujeres y hombres, principalmente jóvenes, comienzan a practicar rutinas de deporte alternativas y a consumir alimentos orgánicos bajo la idea de formar su cuerpo a un ideal de fortaleza física más natural.

Otro de los aspectos que ha atraído a la población para comenzar con este estilo de vida es que en el caso de las mujeres todavía se presentan estereotipos sociales que por una parte reconocen su entusiasmo por realizar ejercicios intensos, pero por otra no es aceptable que su cuerpo luzca demasiado musculoso; ya que refiere a una “pérdida de feminidad” que contradice las creencias tradicionales de que las mujeres están destinadas a procrear y por lo tanto deben mantener sus cuerpos aptos para dicho fin.

El deporte y la cultura fitness actúan con la exposición de cuerpos que, al exhibirse y ser exhibidos, educan a otros cuerpos. Invitan a consumir productos y servicios, ideas y representaciones (de salud, sensualidad, belleza, etc.). Educan también para la construcción de una feminidad normalizada, esto es, que no coloca en tensión representaciones socialmente construidas. El cuerpo femenino, celebrado por la publicidad, lleva a las mujeres a actuar, incesantemente, sobre sí mismas en la búsqueda de una belleza prometeica que exige reparaciones (cirugías estéticas), esfuerzos y restricciones (actividades físicas y regímenes), mantención y prevención (alimentación saludable, hidratación y regeneración de la piel)⁹⁷.

Esta situación también implica un efecto en la autoestima de mujeres y hombres, ya que reciben estímulos constantes acerca de la suficiencia de su esfuerzo para alcanzar su meta, los cuales provienen de los entrenadores físicos, publicidad, redes sociales, familiares y amigos.

Esto puede ocasionar que la persona perciba que:

⁹⁷ Silvana Vilodre Goellner, “El cuerpo femenino tornado espectáculo”, en “Deporte y cultura fitness: la asignación de género en los cuerpos contemporáneos”, Revista UNAM digital, Dirección General de Servicios de Cómputo Académico-UNAM, 10 de julio de 2008, Vol. 9, Número 7, [en línea], México, Dirección URL: <http://www.revista.unam.mx/vol.9/num7/art47/int47.htm>, [consulta 12 de junio de 2016].

Dinámicas como ver el espejo y rechazar el cuerpo que se tiene actualmente, ya sea en su totalidad o partes de él, a ocultamiento, vigorexia y a otros trastornos alimenticios y del estado de ánimo como la ansiedad y la depresión. [Por ello], la motivación correcta debe iniciar con un autoestima saludable. Es decir, no tienes que cambiar tu estilo de vida por rechazo a tu propio cuerpo o a tu apariencia. Cambias tu estilo de vida porque quieres sentirte mejor y cuidar tu salud⁹⁸.

Otro padecimiento que puede afectar la salud de las personas que practican un deporte es la vigorexia, adicción a realizar ejercicio de manera intensa y a la ingesta compulsiva de alimentos para aumentar la masa muscular. Por lo general, en México esta dismorfia muscular se presenta en hombre de 17 a 37 años quienes en muchos casos “pueden realizar ejercicio durante cinco horas diarias sin ser deportistas, alteran su alimentación y distintos aspectos de su vida se ven afectados, uno de ellos, el social”⁹⁹.

Un aspecto relacionado con este trastorno es la baja autoestima, ya que los hombres que lo padecen se perciben débiles y delgados, lo que los lleva a consumir más de 4 mil calorías diariamente, cuando lo habitual para el sexo masculino son 2 mil 500 calorías. También tienden a ingerir esteroides anabolizantes para aumentar la masa muscular pueden ocasionar enfermedades cardiovasculares, lesiones hepáticas, disfunción eréctil, disminución del tamaño de los testículos y una mayor propensión a padecer cáncer de próstata¹⁰⁰.

Dos de los principales padecimientos a los que se enfrentan los mexicanos relacionados con la alimentación son la anorexia y bulimia que en 2012 habían registrado un crecimiento de 700 por ciento en cinco años, de acuerdo con la ENSANUT de ese

⁹⁸ Betzabé Vancini, “Autoestima y estilo de vida ‘Fitness’: la motivación correcta”, noviembre de 2015, [en línea], México, Dirección URL: <http://betzabevancini.com/autoestima-y-estilo-de-vida-fitness/> [Consulta: 12 de junio de 2016],

⁹⁹ Emir Olivares Alonso, “Vigorexia, trastorno mental que se relaciona con la imagen propia”, La Jornada, diciembre de 2013, [en línea], Dirección URL: <http://www.jornada.unam.mx/2013/12/26/sociedad/033n1soc> [Consulta: 12 de junio de 2016]

¹⁰⁰ Deya Cano, “Vigorexia afecta a hombres entre 17 y 35 años”, Bienestar 180, [en línea], México, Dirección URL: <http://bienestar.salud180.com/salud-dia-dia/vigorexia-afecta-hombres-entre-17-y-35-anos>, [Consulta 12 de junio de 2016].

periodo¹⁰¹. De los pacientes con este trastorno se estima que el 90 por ciento son mujeres y el otro 10 por ciento hombres.

Al ser un problema de tipo adictivo, las personas no pueden detenerlo por su voluntad, además se ven influidas por los estereotipos de belleza establecidos en la sociedad y que se encuentran constantemente en los programas de televisión, redes sociales, publicidad, películas, cantantes, actrices/actores, etc. Lo que provoca miedo intenso a subir de peso, así que recurren a dietas estrictas, contabilizar las calorías que consumen, ejercicio extremo, ayunos extensos, vomitar, tomar pastillas para adelgazar, entre otras.

De esta forma, la influencia que tiene propiciar una cultura saludable en los mexicanos puede llevar al cambio de estilo de vida de una forma adecuada y benéfica de forma integral o encaminar hacia prácticas que formen trastornos que afecten el desarrollo de su vida.

Por ello, es fundamental que antes de comenzar a realizar ejercicio o una dieta balanceada las personas tengan claro cuál es su objetivo y su motivación para llevar a cabo esas actividades, así como recurrir con expertos que puedan ayudar a alcanzar la meta que se propongan.

En ese tenor, el sector privado ha actuado para reducir el sedentarismo y la baja actividad física a partir del aumento del número de gimnasios, de acuerdo con cifras de la International Health, Racquet & Sportsclub Association (IHRSA) en México se pasó de tener 2,200 unidades en 2010 a aproximadamente 7,800 en 2012¹⁰², lo que ubica al país como la segunda nación en Latinoamérica con más clubes deportivos, sólo después de Brasil, que tiene alrededor de 22,300 unidades¹⁰³; además se alcanzó una facturación de mil 480 millones de dólares¹⁰⁴.

¹⁰¹ Blanca Valadez, "Casos de anorexia y bulimia subieron 700% en 5 años", Milenio, [en línea], Dirección URL: http://www.milenio.com/cultura/Casos-anorexia-bulimia-subieron-anos_0_310168988.html, [Consulta 12 de junio de 2016].

¹⁰² Karla Rodríguez, "Gimnasios: un negocio con mucho músculo", [en línea], México, CNN Expansión.com, 28 de agosto de 2013, Dirección URL: <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2013/08/23/firmas-van-por-negocio-muy-gordo>, [consulta: 18 de septiembre de 2015].

¹⁰³ Viridiana Mendoza Escamilla, "¿Perder kilos le 'da baje' a tu cartera?", [en línea], México, CNN Expansión.com, 25 de enero de 2013, Dirección URL: <http://www.cnnexpansion.com/especiales/2013/01/24/perder-kilos-le-da-baje-a-tu-cartera>, [consulta: 18 de septiembre de 2015].

¹⁰⁴ Vanguardia, "El mercado de gimnasios en México crece durante 2012", [en línea], México, Vanguardia.com.mx, 1 de enero de 2013, Dirección URL:

Sin embargo, los gimnasios en México tienen que competir por atraer y ganar la lealtad del 3 por ciento de la población que ya está inscrita en alguno, descuidando a los cerca de 6 millones de personas que podrían ser usuarios potenciales¹⁰⁵.

Además, se estima que cerca del 60 por ciento¹⁰⁶ de los inscritos en un gimnasio lo abandonan debido a diferentes causas como pueden ser falta de capacitación de los entrenadores, carencia de motivación personal, no ver resultados inmediatos o por falta de tiempo para realizar las actividades.

Esta circunstancia se complica porque de la cifra total de gimnasios aproximadamente 6 mil¹⁰⁷ son pequeños y medianos que tienen dificultades de financiamiento, posicionamiento, administrativos, equipamiento y por supuesto de alcance a públicos meta, pues se limitan a localidades poblacionales pequeñas que se encuentren cerca de su ubicación.

De esta manera, la situación de salud en el país ha permitido el crecimiento de un sector económico productivo y que facilita a los mexicanos comenzar y/o reafirmar un estilo de vida más saludable a través del ejercicio, aunque existen muchos retos para que las MIPyMEs de gimnasios puedan acceder a más segmentos y mantenerse en el mercado.

Sin embargo, fomentar la actividad física y una alimentación saludable debería ser una responsabilidad compartida entre padres de familia, instituciones educativas, sector público y privado; aunque en la actualidad los primeros por lo general no cuentan con los recursos económicos o de tiempo para impulsar ese tipo de comportamiento en sus hijos.

Asimismo, las escuelas tendrían que propiciar más el ejercicio en los niños y adolescentes para que se identifiquen con un deporte que puedan mantener en práctica a

<http://www.vanguardia.com.mx/elmercadodegimnasiosenmexicocrecedurante2012-1451736.html>,

[consulta: 18 de septiembre de 2015].

¹⁰⁵ Arely Sánchez, "Enseñan gimnasios músculo en precios", [en línea], México, Reforma.com, 22 de mayo de 2015, Dirección URL:

<http://www.reforma.com/libre/acceso/acceso.htm?urlredirect=/aplicaciones/articulo/default.aspx?Id=546160&po=4>, [consulta: 18 de septiembre de 2015].

¹⁰⁶ Enrique Torres Rojas, "Gimnasios, ¿fábricas de músculos sin vigilancia?", [en línea], México, Forbes.com.mx, 10 de abril de 2015, Dirección URL: <http://www.forbes.com.mx/gimnasios-fabricas-de-musculos-sin-vigilancia/>, [consulta 18 de septiembre de 2015].

¹⁰⁷ Claudia Alcántara, "Gimnasios pequeños 'hacen músculo' con los aparatos usados", [en línea], México, El Financiero.com.mx, 11 de noviembre de 2014, Dirección URL:

<http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/gimnasios-pequenos-hacen-musculo-con-los-aparatos-usados.html>, [consulta: 18 de septiembre de 2015].

lo largo de su vida. También los sectores público y privado deben hacer esfuerzos para no sólo tener una participación en la inversión para la atención de los padecimientos derivados de la obesidad, sobrepeso y sedentarismo sino también en la prevención de otras enfermedades, así como para propiciar un estilo de vida saludable desde la niñez.

2.2. Concepto, clasificación y contexto actual de las MIPyMEs en México

En el acápite anterior se hizo énfasis en la situación de salud de los mexicanos, la cual ha propiciado la creación de MIPyMEs del sector gimnasios, sin embargo es necesario comprender cuáles son las condiciones a las que se enfrentan las Micro, Pequeñas y Medianas empresas en general para así posteriormente comprender las cuestiones específicas aplicadas a las unidades de gimnasios.

En el presente capítulo se utilizará el término Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MIPyME) para referirse a estas unidades económicas debido a que es el concepto utilizado por el Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM) para designarlas. Estas empresas están constituidas por una persona moral, pueden pertenecer a los sectores de industria, comercio o servicios¹⁰⁸ y su atributo principal para diferenciarlas es el número de empleados que las constituyen.

Desde hace años las grandes unidades económicas que forman corporativos o monopolios se han enfrentado a la globalización que trae consigo una alta presión competitiva a nivel mundial, nacional y local, lo que ha propiciado el surgimiento de las Micro, Pequeñas y Medianas empresas como “el motor del desarrollo y progreso de los países. En este horizonte, las pymes se convirtieron en el epicentro del cambio y tomaron por asalto a las economías”¹⁰⁹.

En este panorama:

Las pymes se vuelven sistemas creadores de valor económico cuando desarrollan dinámicas productivas y competitivas que les permiten enriquecer su contexto

¹⁰⁸ Instituto Nacional Del Emprendedor, “Pequeñas y Medianas Empresas”, [en línea], México, Red emprendedor.gob.mx, Dirección URL: https://www.redemprendedor.gob.mx/pequena_y_mediana_empresa.html, [consulta 18 de septiembre de 2015].

¹⁰⁹ Edmar Salinas Callejas, *et.al.*, *Las MIPYME en México. Crecimiento, financiamiento y tecnología*, México, Instituto Politécnico Nacional, 2011, pp. 21-22.

*conectando a las personas con los mercados, en los cuales se encuentran los recursos requeridos para satisfacer sus necesidades, a la vez que se enriquecen en el proceso*¹¹⁰.

En México, de acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (Inegi), en 2014 existían aproximadamente 5 millones de MIPyMEs, las cuales representaban el 99.8% del total de unidades económicas registradas en el país, éstas generaron el 72.1% del trabajo a nivel nacional y aportaron el 52% al Producto Interno Bruto (PIB)¹¹¹.

Las MIPyMEs son la médula de la economía mexicana, por lo tanto mejorar sus condiciones tanto de creación, mantenimiento y crecimiento tendrá un efecto positivo en el desarrollo del país.

Con base en los datos de los Censos Económicos del 2014 hechos por el Inegi, las empresas en general, tanto pequeñas como grandes, se agrupan principalmente en los sectores de servicios (42.2%), manufacturas (10.5%) y otros (2.2%)¹¹².

A pesar de que en los últimos años la aportación de las MIPyMEs al PIB ha crecido en 2.7%, específicamente en el Distrito Federal su participación en el PIB es seis veces menor a la de las grandes empresas, pues aportan el 10.6%, en contraste con las grandes compañías que generaron 67.6% de la producción.

¹¹⁰ Eleodoro Ventocilla Cuadros, *La creación de valor y las PyMEs*, Venezuela, 2004 citado en Carlos A.R. Cleri, *El libro de las PyMEs*, Argentina, Granica, 2007, p. 34.

¹¹¹ Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, "Resumen de los Resultados Oportunos. Censos económicos 2014", México, Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, 2014, p. 7-8.

¹¹² *Ibid.* p.5.

LAS MIPYMES DE LA CAPITAL

Las micro, pequeñas y medianas empresas son el tipo de establecimientos que más abunda en la ciudad de México; sin embargo, no aportan el suficiente valor a la economía capitalina.

En el Distrito Federal hay 452,940 unidades económicas, de las cuales:



Por rama

Los sectores que más predominan en la ciudad son:

- Comercio al por menor, con **194,634** mipymes
- Otros servicios excepto actividades gubernamentales, con **57,932** mipymes
- Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas, con **49,304** mipymes
- Industrias manufactureras, con **31,176** mipymes
- Servicios de salud y de asistencia social, con **19,908** mipymes

Producción bruta

La participación porcentual que tuvieron las empresas por tamaño es:

- Microempresas con **10.6%**
- Pequeñas empresas con **8.7%**
- Medianas con **13.1%**
- Grandes con **67.6%**

Por delegación

Las cinco delegaciones que cuentan con el mayor número de empresas:

- 1 **17.5%** en Iztapalapa
- 2 **16%** en Cuauhtémoc
- 3 **11.1%** en Gustavo A. Madero
- 4 **7.4%** en Venustiano Carranza
- 5 **5.8%** en Benito Juárez



FUENTE: CENSOS ECONÓMICOS 2014, INEGI

GRÁFICO EE: STAFF

Fuente: Zyanya López, "Muchas microempresas con poca aportación", [en línea], México, El Economista.com.mx, 19 de agosto de 2015, Dirección URL:

<http://el EMPRESARIO.mx/actualidad/muchas-microempresas-poca-aportacion>, [consulta: 20 de septiembre de 2015].

Debido a que el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012 señalaba como uno de sus principales objetivos crear las condiciones favorables para las empresas, especialmente para las MIPyMEs, la Secretaría de Economía en acuerdo con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público estableció en 2009 una estratificación para estas unidades económicas basada en el número de empleados y las ventas anuales.

La estratificación es la siguiente:

Estratificación				
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	95
	Industria y servicios	Desde 11 hasta 50		
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 150		250

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

Fuente: Diario Oficial de la Federación, “Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas”, [en línea], México, Dirección URL: http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009, [consulta 20 de septiembre de 2015].

Aunque en esta clasificación lo único que distingue a una unidad económica de otra es el número de empleados y ventas anuales, en realidad existen más factores que las hacen distintas, como son las herramientas que tienen para enfrentarse al entorno y para fortalecer su identidad e imagen tanto al interior como al exterior de ellas.

Una característica importante de las MIPyMEs es que en su mayoría suelen ser familiares, por lo que surgen de la propuesta que sus fundadores realizan a partir del deseo de construir un patrimonio para su familia.

Una empresa familiar es diferente a cualquier otro negocio por muchas razones, empezando por el hecho de que enfrenta el desafío de alinear los intereses de la familia, la propiedad y los objetivos de negocio. Tarde o temprano, tienen que

*enfrentar decisiones para balancear estos temas, incluyendo el delicado reto de diseñar una cadena de mandos y un plan de promociones*¹¹³.

Por lo general, las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas familiares tienen una gran mortandad, de acuerdo con datos de la *Small Business Administration y el Bureau of Labor Statistics*, 30% de estas organizaciones avanzan con éxito a la segunda generación y sólo 12% alcanza la tercera. Además, la esperanza de vida promedio de una empresa familiar es de 25 años, por su parte las que son gestionadas de forma institucional viven en promedio 50 años¹¹⁴.

De acuerdo con el estudio realizado por KPMG a 200 directivos de las empresas familiares en México; uno de los mayores retos a los que se enfrentan este tipo de empresas es a la sucesión, ya que sólo 13% de los encuestados había considerado un plan de sucesión, el 55% no tenía una prospectiva y el 32% admitió haber tomado medidas preventivas¹¹⁵.

“Del 13% de las empresas que tiene un plan de sucesión, sólo 20% acepta que tiene claridad sobre el procedimiento. En cambio, 80% admite escenarios parciales o poco claros, lo que sugiere un conflicto inevitable”¹¹⁶.

Además de la sucesión, estas pymes se enfrentan al reto de contratar familiares para ocupar puestos que podrían no corresponder con su preparación o habilidades; así como una falta de gestión de los gastos generales de la empresa y lineamientos de acción de los dueños para equilibrar el ámbito personal del profesional.

Aunque las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas familiares en México son mayoría en este tipo de empresas, es importante recordar que cualquier MIPyME requiere alinear su

¹¹³KPMG, “Empresas familiares en México: El desafío de crecer, madurar y permanecer”, 2013, [En línea], México, Dirección URL: http://www.kpmg.com/MX/es/PublishingImages/E-mails-externos/2013/CONFERENCIA_DE_PRENSA/EMPRESAS_FAMILIARES/Empresas%20familiares_130913.pdf, [Consulta 18 de junio de 2016].

¹¹⁴ Villafranco, Gerardo, “Los retos para la supervivencia de las empresas familiares”, [En línea], México, Dirección URL: <http://www.forbes.com.mx/los-retos-para-la-supervivencia-de-las-empresas-familiares/#gs.IdOBCUo>, [Consulta 18 de junio de 2016].

¹¹⁵ *Ibid.*, KPMG, “Empresas familiares en México: El desafío de crecer, madurar y permanecer”.

¹¹⁶ Jesús González, Socio a cargo de la práctica de Sostenibilidad en KPMG México, “Empresas Familiares en México: el desafío de crecer, madurar y permanecer”, [En línea], México, Dirección URL: <http://www.pymempresario.com/2013/11/empresas-familiares-en-mexico-el-desafio-de-crecer-madurar-y-permanecer/>

identidad e imagen corporativa para aumentar sus posibilidades de sobrevivencia y crecimiento, ya que les proporciona un sustento sobre el que guiar sus actividades, así como corresponder lo que es la empresa con lo que sus públicos perciben de ella.

De esta forma, es necesario resaltar ciertas características que distinguen a las MIPyMEs en diversos rubros de su actividad, sin importar cuál sea el sector al que pertenezcan:

- **Planeación:** se centra en el dueño de la empresa porque se basa principalmente en su experiencia y por tener un horizonte a corto plazo dando prioridad al área de ventas, ya que la continuidad en el mercado y la generación de ingresos depende de ella.

El emprendedor por lo general utiliza de manera empírica las herramientas de planeación o ni siquiera existe un plan de trabajo, lo que ocasiona que la empresa lleve a cabo sus actividades de forma espontánea o reactiva a las condiciones del entorno.

- **Estructura y organización:** el dueño suele desempeñar el papel de “hombre orquesta”, por la variedad y multiplicidad de funciones que realiza, sólo sigue su intuición para la distribución del trabajo y cambia las tareas de acuerdo a lo que necesita la empresa conforme avanza.
- **Tipo de dirección:** este factor influye en la manera en que los miembros de la MIPyME realizan su trabajo, depende del perfil psicosocial del fundador y del contexto de la empresa.
- **Funciones específicas de la pequeña empresa:** en las MIPyMEs las actividades de ventas y mercadotecnia, así como la relación directa de la empresa-consumidor son las más importantes porque sustentan los ingresos.
- **Producción:** El proceso de producción suele ser semiautomatizado, sin programas formales debido a la falta de planeación. Por lo general, el equipo utilizado es de segunda mano debido al presupuesto ajustado de las MIPyMEs.
- **Área contable y financiera:** en general, las Micro, pequeñas y medianas empresas no cuentan con una estructura definida, pero realizan actividades contables de forma empírica o con un contador externo.
- **Personal:** esta área es quizás la más desordenada de las MIPyMEs porque el empresario contrata al capital humano de acuerdo a referencias de conocidos o de los empleados existentes, no basándose en un perfil específico.

La combinación de todos los factores antes mencionados explica algunas de las causas comunes del cierre de pequeñas y medianas empresas, entre las que destacan: bajo nivel del equipo dirigente, falta de planeación, escasez de capital y crédito, tecnología obsoleta, falta de experiencia en el ramo, escasa capacitación profesional administrativa, escasez de personal calificado, entorno económico y social en continua 'crisis', vulnerabilidad a fracasos y desastres ambientales¹¹⁷.

Louis Jaques menciona una lista de beneficios que las MIPyMEs proporcionan a las industrias de las que forman parte¹¹⁸:

- Contribuyen a que el crecimiento de una industria se distribuya geográficamente, lo que apoya su diversificación.
- Reducen el problema del desempleo.
- Representan un estímulo ideal para la capacidad de innovación de los emprendedores.
- Constituyen un medio para el impulso de artesanos, técnicos y profesionales, para que de manera individual o en conjunto desarrollen una ventaja competitiva en el contexto de la modernización económica.
- Son un impulso para el desarrollo de otros servicios y sectores.
- Agregan mayor valor a la materia prima y los productos terminados porque no se hacen de forma seriada.
- Evitan los monopolios, fomentando una mayor participación empresarial.
- Representan una opción de ahorro y consumo para los mercados que abastecen.
- Participan activamente en el proceso de desarrollo de un país, ya que contribuyen al aumento de exportaciones nacionales, a la distribución del ingreso, el equilibrio de la balanza de pagos, la acumulación de capital, el uso de tecnología y el aumento de la productividad.
- Constituyen un eslabón importante en las actividades de las grandes empresas porque suelen ser proveedores.
- Llegan a mercados que no han sido alcanzados por las grandes empresas.
- Son un medio de empleo para la población que no ha logrado colocarse en las grandes compañías.

¹¹⁷ Louis Jaques Filion, *op.cit.* p.485.

¹¹⁸ *Idem.*

Así, para comprender mejor cuál es el contexto de las MIPyMEs en México se requiere primero abordar los tipos de emprendedores que pueden fundar una organización, ya que su papel es fundamental porque determina la razón de ser de la empresa, así como la forma de actuar frente a las situaciones internas y externas que se pueden presentar. A continuación se presenta una clasificación de perfiles de emprendedores creada por Louis Jaques¹¹⁹:

- **Leñador:** está enfocado en la elaboración de productos y/o servicios de su empresa, por lo que contrata a personal para que trabaje de acuerdo a sus normas, aunque la mayor parte del tiempo se siente insatisfecho por la labor de sus empleados. Sin embargo, puede llegar a convertirse en un estratega basado en la producción y calidad, con lo que la organización puede alcanzar un crecimiento en el mercado.

Tiende a enfocarse en una operación a la vez, pero puede hacer crecer a la empresa a partir de visualizar oportunidades en el entorno, lo que la llevaría a avanzar en las etapas de vida.

Busca la excelencia, ya que él proporciona a la organización todo lo que necesita para continuar las labores. Es el tipo más común de emprendedor de las MIPyMEs porque es la persona que con esfuerzo y dedicación desea tener éxito en su propio negocio, lo cual impacta en la identidad e imagen de la empresa.

- **Mariposa:** Es un emprendedor constante, pero inconsistente porque crea o compra empresas que después cierran actividades o las vende. Su principal guía para entrar en un mercado es obtener ganancias significativas, si no lo logra en un plazo considerable, el emprendedor comienza a buscar otros horizontes.

Se le puede catalogar como un emprendedor temporal, ocasional, pasajero. Este comportamiento y pensamiento influirá en la identidad de la empresa debido a que no profundiza en ella y probablemente no le importa generar los atributos identitarios de la organización, si no que se enfoca en las ganancias producidas, lo que puede llevar a que los públicos perciban una imagen de avaricia o desinterés de los colaboradores hacia el servicio.

¹¹⁹ Louis Jaques Fillion, *op.cit.*, pp. 59-62.

- **Libertino:** ve a su empresa como un apoyo financiero que le permite obtener ingresos suficientes para realizar las actividades de su agrado, aunque no se entrega plenamente a ella, por lo que no reinvierte las ganancias.

Al igual que el tipo mariposa, el libertino no se dedica totalmente a la MIPyMEs para hacerla avanzar, sino prefiere atender las actividades realmente rentables, pues son las que le proporcionarán el dinero para continuar con sus intereses. A menudo el libertino procede de un alto nivel socioeconómico que le permitió dedicarse a otras actividades de diversión y no a la empresa.

El libertino tendrá un efecto en la cultura e identidad de la organización porque probablemente no le importe establecer los elementos identitarios para diferenciar al negocio de la competencia, sino sólo concentrará los esfuerzos en las operaciones de la empresa para generar ganancias que faciliten el estilo de vida del emprendedor.

- **Aficionado:** le dedica todo su tiempo libre a la empresa, ya que cuenta con otro trabajo que le permite obtener ingresos mientras la MIPyME comienza a crecer. Invierte en ella todos los recursos de los que dispone con la intención de desarrollarla al máximo. El problema en este tipo de emprendedor es que no se decide a dejar su trabajo para impulsar por completo su empresa, lo que lleva a tener dificultades al tomar decisiones estratégicas.

Aunque esa división de trabajo puede funcionar por un tiempo, probablemente terminará viendo a la MIPyME como un generador de ganancias sin más. Por ello, sólo se involucra en las decisiones administrativas y no en las estratégicas que podrían hacer crecer la organización e implicarían más responsabilidades para él.

Su actitud y comportamiento influirá en la cultura e identidad de la organización porque posiblemente sí se formalicen los elementos identitarios y una imagen deseada, pero si el negocio comienza a dar los resultados económicos esperados, el emprendedor se distanciará más para realizar otras actividades y la empresa perderá dirección en su avance.

- **Converso:** se caracteriza por tener una gran implicación emocional con la empresa, por lo que las decisiones que toma están basadas principalmente en lo que le parece indicado de acuerdo a sus percepciones emocionales para hacer crecer al negocio.

Una de sus principales desventajas es que comienza a distinguir entre las personas que lo apoyan y las que no, aunque en la realidad no sea así; a consecuencia de ello se le dificulta delegar responsabilidades a los empleados hasta que demuestren su lealtad.

Aunque su participación activa y dedicación facilitará que la organización establezca una cultura e identidad, así como que sus miembros comprendan la razón de ser de la misma, también se podría complicar el día a día en las operaciones, debido a la constante presión del fundador para que los demás realicen las acciones de acuerdo a cómo él considera que sería lo mejor para la empresa.

Este tipo de emprendedor puede resultar un gran beneficio para la MIPyME porque le daría la atención, dirección, identidad e imagen deseada que los anteriores no le proporcionan, sin embargo al llegar al extremo de obsesionarse con el negocio podría complicar el funcionamiento óptimo de las actividades de los colaboradores y sobre todo hacerlos partícipes de la construcción de la identidad e imagen de la empresa.

- **Misionero:** se apasiona por lo que hace, conoce su producto y/o servicios, por lo que está convencido de que su empresa aporta al desarrollo de la comunidad donde se encuentra.

Este tipo de emprendedor puede derivar de algunos de los anteriores porque ha sorteado obstáculos que lo han llevado a valorar a la MIPyME como una organización integral, así que comienza a delegar mayores responsabilidades a sus empleados y a motivarlos para trabajar en equipo para lograr un objetivo en común. Es el tipo de emprendedor que más posibilidades tiene de un plan de expansión.

El misionero conoce el entorno y mercado donde se encuentra su empresa, por lo tanto estructura y plantea estratégicamente los componentes de la organización para que ésta pueda funcionar sin su constante supervisión. De esta manera, cultura, identidad e imagen deseada de la entidad están establecidas desde el inicio, por lo que se facilita el trabajo diario de los colaboradores y su lealtad hacia esa misión, visión, filosofía y valores.

Este tipo de emprendedor, no sólo considera importantes las ganancias adquiridas por las actividades, sino es fundamental el bienestar de sus trabajadores, así que esa actitud se verá reflejada en los atributos identitarios. “Lo que más le interesa no es desarrollar una empresa, sino conformar un equipo, tejer una red social idónea para el desarrollo de

una cultura organizativa, caracterizada por la realización de proyectos, el avance, los intercambios y la capacitación”¹²⁰.

El converso determina gran parte de la continuidad de la empresa a partir de sus características, lo que le proporciona la organización un marco de referencia para reaccionar de una manera u otra ante las etapas a las que se enfrenta la organización conforme crece.

Existen diferentes fases por las que avanza la MIPyME conforme se desarrolla, las cuales permiten identificar los principales retos y oportunidades de cada empresa, así como descubrir las habilidades necesarias para que puedan sortearlos, avanzar en el mercado y crecer.

De acuerdo con José María Quirós, existen ciertos factores que determinan cómo las diferentes MIPyMEs experimentan estos periodos¹²¹:

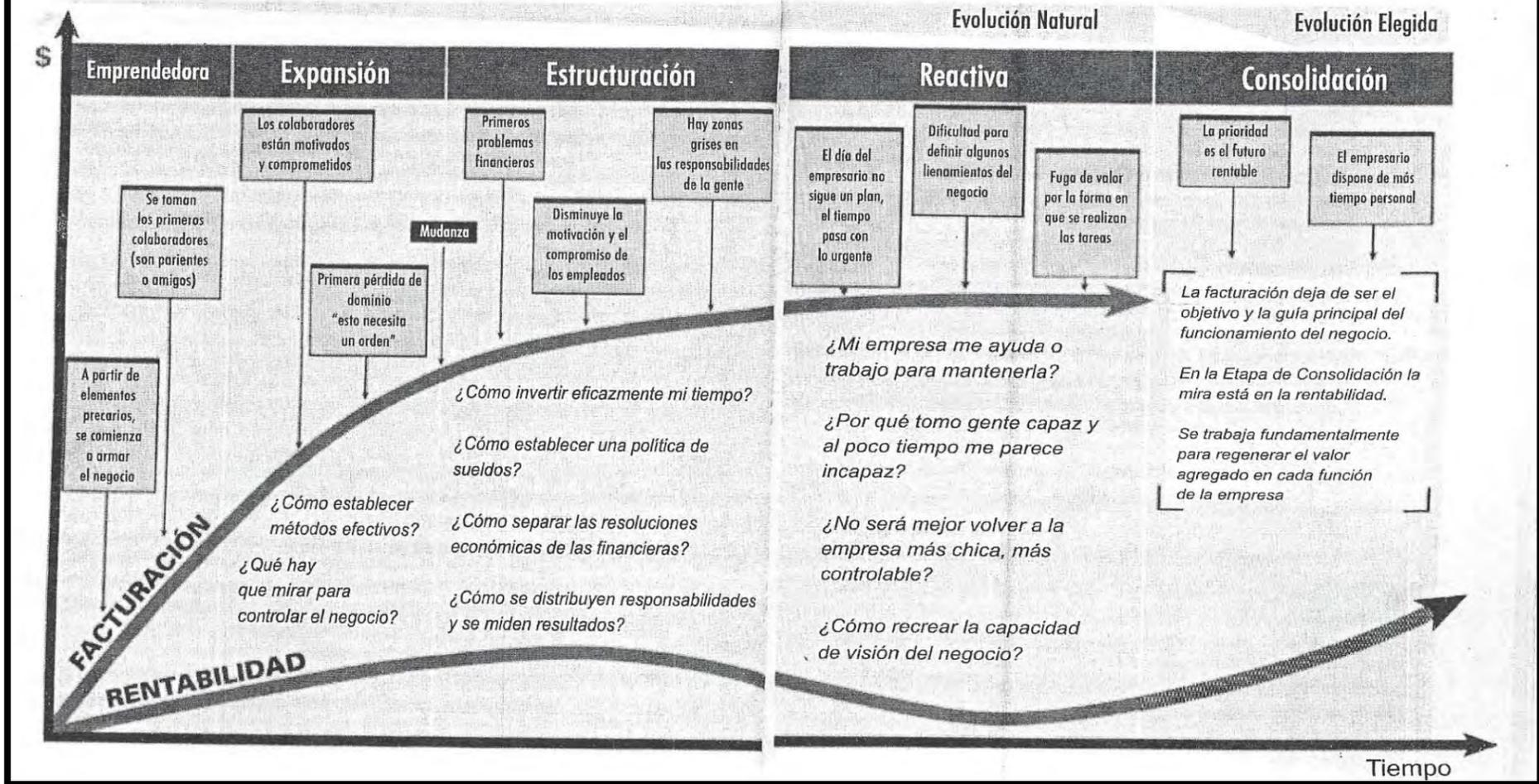
- El contexto en que se encuentra cada empresa, depende del entorno y del sector al que pertenezca.
- La experiencia del emprendedor, es decir, al ser el fundador de la organización aporta perspectivas y valores a la empresa, asimismo sus debilidades y fortalezas influyen en el desarrollo de la misma.
- El crecimiento de la empresa que obliga al empresario a tomar decisiones conforme ésta va en aumento de tamaño, personal, productos y/o servicios, distribución, etc., por lo tanto incrementa la complejidad de su actividad y demanda nuevas maneras de organizarse.
- La integración de familiares a las actividades de la MIPyME que puede constituir una oportunidad de continuidad del negocio o pérdidas significativas por conflicto de intereses.
- Las expectativas que el emprendedor se genera respecto a los resultados que obtendrá de su empresa.

Las cinco etapas que propone Quirós son las siguientes:

¹²⁰ Louis Jaques Fillion, *op. cit.*, p. 62.

¹²¹ José María Quirós, *Etapas de la pyme*, España, Díaz de los Santos, 2012, pp. 8-9.

ETAPAS DE LA EMPRESA



Fuente: José María Quirós, *Etapas de la pyme*, España, Díaz de los Santos, 2012, p. 7.

A continuación se profundiza en cada una:

1. Emprendedora

Esta fase comienza con una visión de lo que se quiere construir y llegar a ser a través de la empresa. Al principio puede ser una idea indefinida, pero luego se delimita, lo que resulta en un gran avance para el fundador porque cada logro representa la posibilidad de alcanzar ese sueño.

Aunque su visión sea firme también se moldea con base en lo que descubre del mercado, ya que no existe estrategia ni tácticas, uno de sus principales referentes para la toma de decisiones son las percepciones de sus públicos externos como usuarios o proveedores.

A pesar de estar marcada por el entusiasmo y la pasión, la etapa emprendedora no está libre de peligros. Por el contrario, como se trata de un periodo de gestación, aunque es muy potente, también es el más arriesgado. El emprendedor opera con elementos muy precarios, de modo que una infinidad de circunstancias que se le escapan pueden conducirlo al fracaso¹²².

2. Expansión:

Una vez que ha pasado la etapa emprendedora la MIPyME llega a una fase de expansión donde el mercado responde a su oferta de bienes y/o servicios, mantiene una relación adecuada con sus públicos internos y externos que le permite aumentar sus ventas y extenderse. Sin embargo, todavía no cuenta con herramientas administrativas y económicas para enfrentar todos los factores del entorno, así que todos los esfuerzos deben estar dirigidos a generar una imagen positiva de la empresa.

La principal característica de esta etapa es el crecimiento acelerado que demanda todos los recursos posibles de capital humano, capacidades, dedicación del personal y por supuesto el tiempo del fundador; por lo que puede resultar abrumador si no se esperaba una respuesta de ese tipo.

Uno de los grandes retos de esta etapa es la excesiva diversificación de las actividades de la empresa, pues se comienza por concentrarse en una acción y se termina

¹²² *Ibíd.*, p. 17.

accediendo a realizar varias operaciones que no necesariamente están relacionadas con el sector al que pertenece.

En esta etapa la clave fundamental, lo que determina la capacidad de sobresalir que alcancemos en el futuro, es renunciar hoy. Hay que desistir de crecer en amplitud de negocio y dedicarnos a la profundización y diferenciación que hemos elegido. Esto significa que el límite lo ponemos nosotros, no el mercado¹²³.

Otra dificultad es lo referente a los desfases entre lo financiero y lo económico, ya que antes de esta fase la MIPyME no se preocupaba por la cuestión financiera porque no recibía créditos, en cambio ahora tiene la oportunidad de solicitarlos, lo que implica una gran responsabilidad, ya que debe pagar deudas que no tenía porque sólo manejaba liquidez de caja.

3. Estructuración:

Después del acelerado crecimiento, el emprendedor comienza a darse cuenta de que la empresa requiere un orden específico para que su funcionamiento continúe, por lo tanto conforme solicite colaboración en varios temas y aspectos, pasará a ser el líder de la organización y disminuirá su labor como autor de todo lo que ocurre en ella.

En esta etapa se dividen las tareas, se implementan métodos y procedimientos que puedan ayudar a la empresa, pues ésta ya es reconocida por los públicos internos y externos como un ente real, con personalidad y necesidades específicas.

Sin embargo, los miembros de la empresa que tienen más tiempo en ella no se ajustan de inmediato a los cambios porque están acostumbrados a trabajar sin procedimientos, por otra parte los nuevos empleados se adaptan rápido a las normas, pero no comprenden los rasgos implícitos, en su mayoría de identidad y razón de ser de la organización, por lo general se debe a que no son explicados con claridad.

Esta fase tiene aspectos característicos como son: 1) el emprendedor cuenta con menos tiempo para encargarse de todas las actividades que implica su operación; 2) existe un crecimiento en el personal y a consecuencia de ello una distribución diferente del espacio de trabajo; y 3) una importante presión por delegar tareas en empleados capacitados.

¹²³ *Ibid.*, p. 31.

Estos factores llevan a que la organización se enfrente a tres desafíos:

1. **Aceptación de la soledad empresarial:** el fundador de la empresa experimenta la soledad debido al alejamiento de los empleados por la adaptación a los cambios. De su capacidad para resolver este sentimiento dependerán cuestiones como la autoridad legítima que pueda tener en un futuro, el liderazgo y las decisiones que tome para el negocio.
2. **Delegación efectiva:** existe una presión en el empresario por delegar tareas a empleados capacitados que faciliten su labor. Hay tres modalidades de delegación:
 - **Ejecutiva:** en ella el empresario se coloca en el centro de las decisiones importantes, pero le concede la oportunidad de decisión a los empleados mientras las situaciones no impliquen riesgos para la empresa.
 - **Aristocrática:** se contrata a un profesional calificado y con experiencia para que organice las tareas de la empresa, sin embargo puede ocasionar problemas con otras áreas porque probablemente la persona no conozca la personalidad de la organización.
 - **Analítica:** el empresario elabora métodos y procedimientos que permiten a los empleados realizar sus actividades bajo estándares que facilitan su labor.
3. **Enfoque sistémico en la organización:** es cuando se estructura e implementa algún organigrama que especifique las tareas que los miembros deben realizar.

4. Reactiva

Esta etapa se presenta ante el empresario como un gran avance en el ciclo de vida de su empresa, debido a que se trata del resultado de haber superado las primeras fases. Sin embargo, se enfrentan obstáculos que son sorteados de manera pragmática sin seguir un proceso que permita accionar alineadamente para que respalde la razón de ser de la organización.

El fundador trata de encontrar los problemas conforme se presentan y de hallar los errores que los provocan, así como a los culpables. Además, las herramientas que

aplicaba para solucionar las dificultades en etapas anteriores, no son tan eficientes en esta fase porque se presentan problemas más complejos.

También se suma el hecho de que el público habitual ya es suficiente para mantener los niveles del negocio. Es el momento en que la empresa debe invertir en acciones comerciales para aumentar las ventas, por lo que se intenta asignar más tareas al equipo de trabajo.

La carga de dificultades y responsabilidades de esta etapa difiere de la expansión porque esta vez el empresario las percibe incontrolables, por lo que le resulta complicado hacer un análisis riguroso hasta de los hechos más simples, así en esta etapa el emprendedor se siente sin un rumbo para lograr que la empresa avance. Por ello, reacciona ante los problemas de manera espontánea y variable de acuerdo a las circunstancias y representa un reto contar con un plan para cada situación.

En esta etapa el empresario se percata de la competencia que tiene debido a las demás pequeñas empresas, que aunque no han recorrido el camino que su organización, ya cuentan con un espacio en el mercado y las grandes compañías también compiten por el mismo segmento meta.

Esta fase puede representar el momento de quiebre de la empresa si los problemas superan el accionar del fundador o si las reacciones continúan sin planearse, ya que significa que se está desafiando el tamaño actual de la empresa y sus capacidades naturales, es decir, se llegó al límite virtual de crecimiento, al *performance* empresarial natural.

Performance empresarial natural

Después de la estructuración se alcanza una velocidad crucero, la empresa adquiere un tamaño constante a la vez que el empresario llega al mayor grado de desempeño que le permiten sus aptitudes naturales. Este máximo nivel de desarrollo logrado a través de la intuición y los talentos personales constituye su Performance Empresarial Natural (PEN)¹²⁴.

En este nivel los productos y/o servicios sostienen un margen promedio de venta que ayuda a la facturación regular de la empresa, por lo que es posible realizar pronósticos de

¹²⁴ *Ibíd.*, p. 57.

inversión y ganancias por periodos establecidos. Representa que el emprendedor ha sobrepasado el sueño que alguna vez tuvo al fundar la organización, lo que podría provocar que surja el miedo al éxito o no saber cómo continuar el ritmo de la empresa.

Sin embargo, no es recomendable hacer crecer a la empresa más allá de su nivel natural sin antes haber estructurado los recursos tanto materiales como intangibles que se requieren porque si se aumentan las actividades con los parámetros que tiene ahora, la organización no resistirá la presión, pues no cuenta con el capital humano y financiero para garantizar más productos y/o servicios.

Por ello, se tienen dos caminos para la empresa: no propiciar el crecimiento para no romper el nivel natural o que el empresario y los empleados adquieran habilidades y competencias determinadas que ayudarán a estructurar el crecimiento, pues ya no se guiarán por acciones al azar o reacciones espontáneas que requería la empresa.

Proceso de reestructuración

Aunque este proceso no es propiamente una etapa, es una solución para el empresario que tiene falta de dominio de su organización y se determina de acuerdo al grado de deterioro al que ha llegado en la etapa reactiva. Su objetivo es recomponer la rentabilidad a través de recuperar el dominio de la empresa en todos los aspectos.

Como probablemente la empresa se originó sin un plan premeditado, la reestructuración se realiza a partir de la situación actual de la organización, por lo que se intenta que con cada cambio la empresa vuelva a ser efectiva a través de analizar la eficacia y eficiencia de cada operación.

Para que el empresario identifique que su organización requiere una reestructuración existen ciertos síntomas:

- Caída de los márgenes comerciales.
- Falta de liquidez.
- Incumplimientos, falta de calidad y devoluciones de productos.
- Dificultad para conseguir los volúmenes de facturación necesarios.
- Desgaste de la autoridad.
- Pérdida de poder ante proveedores y clientes.
- Emergencias que gobiernan la jornada de trabajo.

- Conciencia de que se está cada día más solo para comprender la complejidad de los problemas.
- Observación de que el tiempo deteriora y desgasta a los miembros de la organización.

5. Etapa de consolidación

En esta etapa el empresario ya cuenta con mayor dominio de la organización, por lo tanto se toma más tiempo para analizar e interpretar las situaciones que surgen en el día a día, así como seguir un plan que ayude al logro de los objetivos establecidos. Esta fase no es ineludible de la evolución de una empresa, sino es una etapa elegida deliberadamente por el fundador porque ha superado los obstáculos de las fases anteriores.

La principal diferencia de la consolidación con la reestructuración es que la primera no es un plan sino una respuesta a un momento determinado, por su parte en la consolidación los cambios y soluciones que se den serán más profundos y fuertes porque la empresa ya es reconocida por sus públicos externos, por lo tanto cada acción debe estar dirigida a respaldar su posición actual.

Al existir un plan se puede medir la calidad del desarrollo y crecimiento que la organización adquiere con cada paso, lo que permite decidir estratégicamente sobre el rumbo de la empresa. Así, existen ciertos paradigmas en esta etapa:

- El valor del conocimiento es perecedero.
- La trayectoria es una ventaja competitiva.
- La estrategia de una empresa no debe ser agrandarse sino desarrollarse.
- La mirada de los otros no es la guía de la evolución de la empresa.
- El contexto debe ser tomado como las condiciones en que se debe actuar.

De esta manera una MIPyME puede tener la oportunidad de avanzar en las etapas de acuerdo a las condiciones internas y externas que se presenten, por ello es fundamental que entre más pronto se defina la identidad de la organización se podrán evitar problemas que lleven a cambiar de rumbo la empresa. Asimismo, al pasar por las etapas se podrá construir una imagen alineada a la identidad y que cada acción respalde esa razón de ser, lo que facilitaría la permanencia de la empresa en el mercado.

Definir la identidad de la empresa cuando recién inicia es complicado porque el emprendedor sólo desea obtener ingresos a través de su idea y que ésta funcione, pero debe intentarse tener claro cuál será la esencia de la organización desde el principio para evitar futuros problemas y llegar a una fase reactiva caótica donde se pierda el control de la empresa por no saber qué hacer.

La postura del autor José María Quirós es que la misión de la empresa surge naturalmente a partir de tres factores: 1) tener larga trayectoria en el rubro; 2) tomar la actividad con sentido trascendente; y 3) tener un sentimiento de estar avanzando en edad.

Sin embargo, no es ideal que las pequeñas y medianas empresas esperen a tener experiencia en su sector para formalizar su misión, ya que pueden arriesgar se desaparecer por falta de una visión clara de quién es la organización y cuál es su valor ante el público.

Además, sus acciones no estarán dirigidas a respaldar esa identidad sino que se harán al azar; lo que perjudica su labor y puede favorecer la influencia de los factores externos en la empresa.

Aunque el tipo de emprendedor favorezca y comprenda cada etapa de la MIPyME, eso no garantiza la permanencia de la organización en el mercado, debido a que existen factores internos y externos que influyen en su actividad diaria que pueden provocar dificultades importantes e incluso el cierre de la empresa.

En el caso de México, la esperanza promedio de vida al nacer un negocio es de apenas 7.7 años, de acuerdo con el estudio “Esperanza de vida de los negocios en México 2014” realizado por el Inegi. De esta manera, sólo once de cada 100 negocios que tienen de uno a cinco empleados llegan a cumplir 20 años, mientras que los que tienen de 31 a 100 empleados, el 65 por ciento llega a la segunda década¹²⁵.

Así, el número de negocios en el país ascendió a 5.7 millones en 2014, de ese total el 99 por ciento produce con un máximo de 50 personas, en tanto que el 95.4 por ciento lo

¹²⁵ Karina Hernández Mundo, “Mortandad empresarial afecta más a mipymes”, [en línea], México, El Economista.com.mx, 19 de febrero de 2015, Dirección URL: <http://eleconomista.com.mx/industrias/2015/02/19/mortandad-empresarial-afecta-mas-mipymes>, [Consulta 22 de septiembre de 2015].

hace con 10 o menos trabajadores¹²⁶. Es decir, la fuerza económica empresarial se encuentra en las MIPyMEs.

Las causas de mortandad en las Micro, Pequeñas y Medianas empresas son variadas, ya que se involucran elementos internos y externos que las impactan, principalmente porque no cuentan con las herramientas administrativas para prevenir y planear acciones que las protejan.

Entre los principales problemas internos que tienen las MIPyMEs son¹²⁷:

- Carencia de estrategia
- Inadecuada selección de personal
- Gestión inadecuada
- Localización inadecuada
- Retraso tecnológico

Por su parte, los factores externos que afectan a las MIPyMEs son¹²⁸:

- Falta de créditos y dificultades de acceso al financiamiento
- Políticas gubernamentales
- Competencia de grandes empresas

A continuación se desarrolla la problemática a la que se enfrentan estas empresas en cada uno de los aspectos mencionados.

Internos:

- **Carencia de estrategia**

La mayoría de las veces las MIPyMEs surgen de forma instintiva y sin una planeación premeditada, lo que ocasiona la carencia de una estrategia que ordene los objetivos de la

¹²⁶ Tláloc Puga, "Negocios en México mueren a gran velocidad", [en línea], México, Centro de Documentación e Información Mtro. Jesús Silva Herzog CEDI, 11 de diciembre de 2014, Dirección URL: http://biblioteca.iiec.unam.mx/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=22607, [consulta 23 de septiembre de 2015].

¹²⁷ Problemas obtenidos de: Carlos Cleri, *op.cit.*, pp. 47-49 y, Edmar Salinas Callejas, *op.cit.*, pp. 41-42.

¹²⁸ Problemas obtenidos de: Carlos Cleri, *idem.*, Edmar Salinas Callejas, *op.cit.*, pp.9, 32 y Proméxico, "PYMES, eslabón fundamental para el crecimiento en México", [en línea], México, Promexico.gob.mx, Dirección URL: <http://www.promexico.gob.mx/negocios-internacionales/pymes-eslabon-fundamental-para-el-crecimiento-en-mexico.html>, [consulta: 23 de septiembre de 2015].

empresa. Esta situación se puede relacionar directamente con la falta de definición de una misión, visión, los valores, las metas, así como el reconocimiento de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Por ello, la elaboración de un plan de negocios es una herramienta fundamental en primera instancia, porque obliga al emprendedor a reflexionar respecto a las competencias administrativas que deberá poseer para que la empresa sea productiva, y porque lo impulsa a anticipar la evolución del negocio.

De acuerdo con el Maestro Roberto Emeterio González, director del Centro Nacional de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa (CENAPyME) de la Facultad de Administración y Contaduría de la UNA:

Uno de los principales problemas es que muchas de las veces los emprendedores no tienen la cultura de ser empresario e inician un negocio sin hacer un plan de negocios. Eso ha provocado que los ahorros de su vida o la indemnización de un trabajo se inviertan con mucha ilusión pensando que va a resultar un buen negocio y a veces no es así, entonces pierden ese capital porque el negocio no resultó y no hay manera de recuperarlo.

A su vez Margarita Herrera Avilés, directora de la Incubadora de Empresas del Tecnológico de Monterrey en Puebla, asegura que una MIPyME puede incrementar en un 70 por ciento¹²⁹ sus probabilidades de supervivencia si elabora un plan de negocios, ya que ésta no se crea de manera espontánea o como una fuente de ingresos sin rumbo, sino que ayuda a acercarse al éxito porque las acciones de la empresa estarán dirigidas a respaldar ese plan.

Una estructura básica del plan de negocios es la siguiente¹³⁰:

- a) Justificación de la necesidad o carencia detectada.
- b) Descripción detallada de la idea y la forma en que se satisface la necesidad.
- c) Nombre de la empresa, productos y/o servicios que ofrece.

¹²⁹ 20 minutos, “Señalan que plan de negocios contribuye a permanencia de las Pymes”, [en línea], México, 20minutos.com.mx, 27 de mayo de 2015, Dirección URL: <http://www.20minutos.com.mx/noticia/b283622/senalan-que-plan-de-negocios-contribuye-a-permanencia-de-las-pymes/>, [consulta: 23 de septiembre de 2015].

¹³⁰ Louis Jaques Filion, *op.cit.*, p. 43.

- d) Clasificación de la empresa según su giro. Lo que servirá para la planeación de recursos y de trámites legales.
- e) Definición del lugar físico de la empresa.
- f) Expectativa de tamaño de la empresa, necesaria para cumplir con obligaciones fiscales y legales.
- g) Misión de la organización, describe la razón de ser de la empresa. En su redacción debe responder, ¿qué hará la empresa?, ¿para quién lo ofrecerá? y ¿cómo resuelve la necesidad o soluciona el problema? La misión debe ser motivadora, amplia y congruente con los objetivos del emprendedor.
- h) Visión, cómo se ve la empresa dentro de un periodo determinado.
- i) Objetivos a corto, mediano y largo plazo. Éstos traducen la misión a elementos específicos de acción.
- j) Ventajas competitivas de la empresa, productos y/o servicios que sirven para diferenciarlos de los competidores. Implica elementos únicos o difícilmente accesibles para las demás empresas del sector.
- k) Lista de apoyos necesarios, ya sean técnicos o profesionales, que se requieren para iniciar las operaciones de la empresa, como puede ser un abogado o contador.

Al definir estos elementos, el emprendedor tiene más claridad respecto a su idea de negocio, si es redituable o no, además le permite formalizar de manera básica la identidad de la empresa que le ayudará a establecer los aspectos que la harán diferente de sus competidores, así como a reforzar esa identidad a través de las acciones que se realicen y los empleados reconocerán cuál es esa identidad que deben respaldar con su comportamiento y labor.

Sin embargo, la mayoría de las MIPyMEs no elabora un plan de negocios, ya sea porque no tienen el conocimiento o herramientas para hacerlo o porque el inicio de la empresa se dio de manera espontánea, lo que puede ocasionar mayor riesgo ante los factores internos y externos que influyen en las actividades de la empresa porque ésta no cuenta con los recursos para afrontarlos.

Lo anterior, también provoca que el empresario no logre dimensionar cuáles son los riesgos que pueden influir en la actividad de la organización, ya que no cuenta con las

herramientas necesarias para identificar cuáles son los factores internos y externos que pudieran ocasionar el cierre de operaciones del negocio.

Por ello, es fundamental que el emprendedor señale claramente cuáles serían los problemas internos y externos a los que se podría enfrentar; como la carencia de personal capacitado, falta de financiamiento, disposiciones legales y fiscales por parte del gobierno, etc., que le permitan actuar de forma anticipada para evitar las consecuencias perjudiciales para la empresa.

- **Inadecuada selección de personal**

Las MIPyMEs por lo general no cuentan con las herramientas necesarias para contratar personal adecuado para las labores de la empresa, de tal forma que aproximadamente un 30 por ciento¹³¹ recurre a recomendaciones de familiares o de los empleados que ya trabajan en la organización. Aunque es una forma relativamente rápida de atraer capital humano, no siempre significa que será el indicado para el puesto.

Al contratar el personal sin un proceso de reclutamiento establecido se puede correr el riesgo de emplear personas que no tengan los conocimientos o experiencia necesarios para desempeñar las actividades dentro de la empresa o que no se adapten a la cultura e identidad de la organización. Además, puede crear pérdidas por defraudaciones, ahuyentar al público meta por mala atención e incremento en los gastos debido a la improductividad.

Debido a que las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas en muchas ocasiones no cuentan con un presupuesto destinado a la contratación de personal, se pueden utilizar portales de internet gratuitos para anunciar las vacantes, pues éstos ayudan a encontrar puestos más administrativos, contables, ventas, telemarketing o posiciones masivas para trabajos en oficina. Sin embargo, el filtro de la entrevista es uno de los principales que se aplican por ser una herramienta que permite conocer un poco más al postulante.

El número de pequeñas y medianas empresas que utilizan plataformas virtuales para cubrir sus vacantes de empleo va en aumento. De las 15,000 compañías

¹³¹ Nancy Rodríguez, "Identifica las nuevas herramientas de reclutamiento y úsalas a tu favor", [en línea], México, El Financiero.com.mx, 8 de febrero de 2015, Dirección URL: <http://www.elfinanciero.com.mx/power-tools/identifica-y-usa-a-tu-favor-las-nuevas-herramientas-de-reclutamiento.html>, [consulta: 23 de septiembre de 2015].

registradas en el portal OCC Mundial, 20% son pymes, cifra cuatro veces mayor a la que existía hace tres o cuatro años. En 2014, las pymes ofertaron 113,000 vacantes de empleo, 12% del millón de vacantes publicadas en el portal¹³².

Cuando se ha detectado la necesidad de reclutar capital humano, la MIPyME no sólo debe pensar en contratar al personal, sino en cómo esas personas se integrarán al equipo de trabajo y mantenerlas en un ambiente de desarrollo. Eso es lo que beneficia a estas empresas porque no tienen el presupuesto para realizar varios procesos de contratación para el mismo puesto.

De acuerdo con Justyna Kroplewska, consultora de la especialidad de recursos humanos de Hays:

Para lograr esto es muy importante que la empresa tenga definidos los objetivos de la compañía, tanto a corto como a mediano plazo, para la organización como para el mismo puesto. Las pymes deben de vender muy bien el proyecto, su estrategia de crecimiento, su producto, la visión de la compañía a largo plazo para que el talento vea que puede crecer profesionalmente dentro de esa empresa¹³³.

Aunque no existe una única forma para atraer y mantener a los empleados indicados, a continuación se presentan una serie de pasos que pueden ayudar en esa labor¹³⁴:

1. Identificar las necesidades de la empresa, con base en ello buscar el capital humano adecuado.
2. Ubicar a los empleados de manera efectiva en las áreas del negocio y lograr un equilibrio.
3. La empresa debe asegurarse de que con las actividades asignadas los empleados se desarrollan y que permitan retenerlos al mismo tiempo que se aprovechan sus habilidades.

¹³² Angélica Pineda, “Pymes crean 113, 000 vacantes”, [en línea], México, Especialistas.com.mx, 25 de marzo de 2014, Dirección URL: <http://www.especialistas.com.mx/saiweb/viewer.aspx?file=4ejBixeato5yStCGOR9vKrulChk1Bq0bd2PYyDtxzMyoxrVdQ7Klr7QsEDBPIYtHLYbJJwCTdmZijkYpyM00lg==&opcion=0&encrip=1>, [consulta 23 de septiembre de 2015].

¹³³ Angélica Hernández, “Pyme, enamora a tus candidatos para atraer talento”, [en línea], México, El Financiero.com.mx, 8 de enero de 2015, Dirección URL: <http://www.elfinanciero.com.mx/power-tools/pyme-enamora-a-tus-candidatos-para-atraer-talento.html>, [consulta: 23 de septiembre de 2015].

¹³⁴ *Ídem.*

4. Se recomienda que las empresas cuenten con planes de sucesión y desarrollo profesional para que los empleados continúen creciendo dentro de la organización.
5. Ofrecer desarrollo personal a partir de flexibilidad de horarios, permisos para seguir estudiando o asuntos personales.

El proceso de contratación, el nivel de desarrollo que se ofrezca a los miembros y la permanencia en el negocio dependerán en gran medida de la etapa en la que se encuentre la MIPyME y por supuesto del tipo de emprendedor que sea el fundador.

Sin embargo, es necesario que todas las empresas sin importar su tamaño o fase reconozcan la importancia de atraer el capital humano adecuado para realizar las actividades, ya que de esa manera será más fácil obtener los resultados esperados y no invertir esfuerzos constantes en contratar nuevo personal.

Además, proporcionar a los empleados la libertad de proponer ideas para mejorar la empresa, así como darles confianza en sus decisiones será fundamental para que éstos adopten los objetivos generales como propios y se sientan conectados con la identidad de la organización; por lo tanto la respaldarán con cada acción.

- **Gestión inadecuada**

Uno de los principales problemas de los emprendedores es no tener una gestión establecida y planeada para el negocio, lo que en definitiva puede llevar al fracaso de la MIPyME. Por lo general, los emprendedores no cuentan con un análisis cuantitativo de los gastos, ingresos y egresos de la empresa, lo que puede ocasionar pérdidas considerables de dinero, así como falsas expectativas del tiempo en que se logrará el retorno de inversión.

Esta es la razón por la que el fundador de la empresa requiere tener claro cuánto dinero está dispuesto a arriesgar, el plazo en que se comenzará a obtener ganancias y por supuesto, contratar al personal indicado para administrar el negocio.

Actualmente, de los aproximadamente 13 millones de mexicanos que han decidido emprender, el 20 por ciento, es decir casi tres millones de personas¹³⁵, cuentan con un nivel educativo medio-superior, lo que permite que tengan una mejor capacitación respecto a temas relacionados con la administración de un negocio; sin embargo no es garantía, ya que no cuentan con la preparación necesaria.

Una de las opciones ante esta situación podría ser que el emprendedor se inscribiera a los múltiples cursos y/o talleres que se imparten en organizaciones dedicadas al apoyo del emprendimiento, en universidades o en línea para aprender lo fundamental sobre administrar adecuadamente tomando en cuenta el giro del negocio, el entorno donde se encuentra, los recursos con los que se cuenta y por supuesto cuál es la identidad de la MIPyME y hacia dónde quiere llegar.

Con esta finalidad, el plan de negocios también ofrece formar al emprendedor en temas financieros, legales y contabilidad que ayudarán a tomar decisiones adecuadas a las necesidades de la empresa, así como considerar los requisitos que puede tener la organización tanto en el inicio de actividades como posteriormente.

Otra alternativa sería contratar a un empleado que esté capacitado en administración de empresas; aunque representa una inversión también significa una prevención a largo plazo para el negocio, porque esta persona se concentrará en los ingresos y egresos de los que puede disponer la empresa, de esa manera se pueden evitar problemas fiscales, legales e incluso el cierre de la MIPyME.

- **Localización inadecuada**

La mayoría de las MIPyMEs se desarrolla en un ambiente local y de manera espontánea, lo que provoca que no se consideren ciertos aspectos fundamentales en el emprendimiento de un negocio como son la competencia, el mercado en que se insertarán y la ubicación adecuada para sus actividades.

Lo anterior puede provocar que el producto y/o servicio que ofrece la empresa tenga un competidor directo o varios sustitutos, por lo que el consumidor se verá en la situación de

¹³⁵ Natalia García, “Más emprendedores mejor preparados... pero a la baja”, [en línea], México, El Universal.com.mx, 5 de enero de 2015, Dirección URL: <http://www.eluniversal.com.mx/periodismo-datos/2015/-articulos-105125html-105125.html>, [consulta 25 de septiembre de 2015].

poder elegir entre diversas opciones dependiendo de las necesidades que desea satisfacer.

Por otra parte, no conocer el mercado al que se integra la empresa puede representar grandes riesgos debido a que no se identifican previamente los factores claves de éxito, lo que podría ocasionar grandes riesgos porque una MIPyME necesita conocer los recursos básicos para sobrevivir dentro de ese entorno, de lo contrario tendrá que cerrar el negocio.

La ubicación de la organización es fundamental porque de ello depende gran parte de la cantidad de público potencial que acudirá a ella; sin embargo, la mayoría de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas no realiza un análisis previo de la zona y de dónde se encuentra el público que podría comprar sus productos y/o servicios, sino que se instalan en donde tengan facilidades de renta o cercanía a la casa del emprendedor, lo que impacta directamente en la obtención de ganancias y en la permanencia de la empresa en el mercado.

Aunque es probable que las MIPyMEs no tengan una ubicación estratégica, también deben enfocarse en contrarrestar ese hecho con su producto y/o servicio para que éste sea de calidad y con precio adecuado para que el público logre reconocer la empresa entre la competencia.

Además, la ubicación del negocio también debe corresponder con la identidad de la empresa, pues es reflejo de lo que la organización es y lo que desea ser porque representa el primer contacto que tendrá el público con la MIPyME y se formarán una imagen respecto a ella.

Por lo tanto, se requiere también que sus productos/ servicios tengan, en la medida de lo posible, una ventaja competitiva que “nace fundamentalmente del valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores, que exceda el costo de esa empresa por crearlo”¹³⁶. Así, el público percibirá la diferencia entre la oferta de esa entidad en específico de las demás e incluso de las grandes empresas.

¹³⁶ Michael E. Porter, *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*, México, Compañía Editorial Continental S.A. DE C.V., 1987, p. 20.

- **Retraso tecnológico**

En la actualidad el uso de la tecnología es esencial para conectar a las empresas, no sólo con sus consumidores locales, nacionales e internacionales, sino para operar estratégicamente de forma que les permita ahorrar recursos. No obstante, la brecha tecnológica a la que se enfrentan las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas resulta un factor que puede llevarlas al cierre de actividades.

La aplicación de las tecnologías en la vida diaria de las MIPyMEs no es una tarea sencilla, debido a que los emprendedores deben estar familiarizados con los dispositivos, software y hardware que requiere su negocio, así como contratar al personal capacitado para utilizarla de manera adecuada que pueda beneficiar a la empresa.

Además, la compra o renta de la tecnología puede ser costosa para una empresa que comienza sus actividades, por lo que es necesario que destine una parte del presupuesto para adquirir las herramientas adecuadas.

A pesar de la gran difusión que se ha generado últimamente de todas las aplicaciones y dispositivos que pueden ser utilizados por las MIPyMEs, éstas continúan en el atraso tecnológico debido a¹³⁷:

- Desconocimiento de las tecnologías.
- Falta de concientización respecto a la seguridad de la información.
- Sensación de que las tecnologías no son útiles para la optimización del negocio.
- Desconfianza en la Internet como medio para la prestación de servicios.
- La falta de recursos.

Así, en 2014 la penetración de las Tecnologías de la Información (TI) en la gestión empresarial para las MIPyMEs mexicanas era de 5.9 por ciento, lo que las hacía más competitivas y les generó un incremento anual del 40 por ciento de las utilidades netas. De acuerdo con Federico Porras, director general de Acumatica México, si la mayoría de

¹³⁷ Manuel Ballester, "Pymes pierden competitividad por atraso tecnológico", [en línea], México, Pymempresario.com, 3 de julio de 2013, Dirección URL: <http://www.pymempresario.com/2013/07/pymes-pierden-competitividad-por-retraso-tecnologico/>, [consulta 25 de septiembre de 2015].

las empresas utilizaran la tecnología se ahorraría el 0.31 por ciento del PIB nacional y se generaría 63,000 nuevos empleos en el país¹³⁸.

De acuerdo con Rolando Liendo, presidente del Instituto de Investigaciones en Tecnoeconomía (TRI), las empresas que no usan las TICs ven limitado su crecimiento por las mermas de inventarios, pérdidas de dinero por falta de control, así como de consumidores por carecer de información e incertidumbre en la toma de decisiones, entre otros. Las pérdidas de los negocios podrían estar entre el 10 y 30 por ciento de los ingresos de las MIPyMEs¹³⁹.

La falta de tecnología también las hace menos competitivas, lo que ha desencadenado que algunas se unan al auge del comercio electrónico y otras no logren hacerlo porque no cuentan con los recursos necesarios. El *e-commerce* en América Latina representó alrededor de 100 millones de dólares en 2014, de los cuales 14 por ciento fueron para México. Además, el país es la segunda mayor audiencia que compra en línea con 18.6 millones de usuarios, sólo después de Brasil¹⁴⁰.

Según cifras de la Asociación Mexicana de Internet (AMIPCI), el comercio electrónico en México facturó 164 mil millones de pesos en 2014, 90% más respecto de 2012 y tres veces el valor de 2011. En los últimos 12 meses el salto fue de 35%, desde los 122 mil millones de pesos. Lo sorprendente de estas cifras es que tres cuartas partes de las ventas fueron gestionadas por pequeñas y medianas empresas¹⁴¹.

¹³⁸ El Financiero, "En México sólo 5.9% de las Pymes usan tecnologías de la información", [en línea], México, El Financiero.com.mx, 12 de febrero de 2014, Dirección URL: <http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/en-mexico-solo-de-las-pymes-usan-tecnologias-de-la-informacion.html>, [consulta: 25 de septiembre de 2015].

¹³⁹ Soy Entrepreneur, "Pymes que no utilizan TICs pierden hasta el 30% de sus ingresos", [en línea], México, Soy Entrepreneur.com, Dirección URL: <http://www.soyentrepreneur.com/pymes-que-no-utilizan-tics-pierden-hasta-el-30-de-sus-ingresos.html>, [consulta: 25 de septiembre de 2015].

¹⁴⁰ Milenio, "E-commerce gana terreno entre pymes mexicanas", [en línea], México, 20 de abril de 2015, Milenio.com, Dirección URL: http://www.milenio.com/negocios/emprendedores/pymes_mexicanas-comercio_electronico-e-commerce_pymes_0_503349776.html, [consulta: 25 de septiembre de 2015].

¹⁴¹ Humberto Niño de Haro, "Pymes y móviles impulsan el e-commerce", [en línea], México, Mundo Ejecutivo.com.mx, 29 de abril de 2015, Dirección URL: <http://mundoejecutivo.com.mx/pymes/2015/04/29/pymes-moviles-impulsan-e-commerce>, [consulta: 27 de septiembre de 2015].

Sin embargo, las MIPyMEs todavía no se percatan del gran impulso que puede ser para su negocio pertenecer al mundo del comercio electrónico, así como las facilidades de llegar a otros puntos del mundo con sus productos.

Por su parte, las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas que utilizan las tecnologías para fortalecer su estructura interna como para expandir su negocio no consideran los riesgos a los que pueden estar expuestas como los ciberataques.

Según la encuesta realizada en 2014 por la consultora B2B International y Kaspersky Lab, el 41 por ciento de los pequeños negocios considera prioridad su producto y estrategia de servicio y sólo el 19 por ciento su estrategia de TI, incluyendo la ciberseguridad. Aunque no se tienen cifras exactas de los ataques a MIPyMEs, Kaspersky Lab ubica a México en la posición 18 de los 22 países más atacados a nivel mundial¹⁴².

Eso sucede debido a que estas empresas piensan que por ser pequeños establecimientos no cuentan con información sensible o de interés para *hackers*, pero es necesario recordar que cualquier información que posea una organización sin importar su tamaño puede representar una ganancia para los cibercriminales.

Externos:

- **Falta de créditos y dificultades de acceso al financiamiento**

En México las MIPyMEs se enfrentan a dificultades para acceder a apoyos para emprender, ya sea en términos financieros o de guía administrativa; debido a que por lo general no cuentan con documentos que demuestren su viabilidad para iniciar o mantener sus operaciones.

Asimismo, se les dificulta identificar el momento idóneo para solicitar un crédito o integrarse a algún programa que ayude a su negocio, es por ello que pueden terminar con deudas que rebasen su capacidad de pago, con créditos insuficientes para cubrir sus operaciones o estancadas en planes de negocio que no se materializan en una empresa.

¹⁴² Miriam Castro, "Pymes subestiman riesgos de ciberataques", [en línea], México, Milenio.com, 4 de mayo de 2015, Dirección URL: http://www.milenio.com/negocios/emprendedores/Subestiman_pymes-pymes_ciberataques-hackers_pymes-Kaspersky_Lab_0_511748957.html, [consulta: 27 de septiembre de 2015].

De acuerdo con el Catálogo de Programas para el Fomento Empresarial y la Vinculación 2013, realizado por el Foro Consultivo Científico y Tecnológico A.C., en ese año se identificaron 293 programas y/o productos financieros que apoyaban a las empresas, instituciones académicas y de investigación, gobiernos locales, organismos mixtos y de la sociedad civil.

Estos programas son divididos en cuatro categorías¹⁴³:

- La primera abarca los del gobierno federal y los organismos internacionales, en donde se ubicaron 68 programas a cargo del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), Secretaría de Economía (SE), Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA), Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS), Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE), Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano (SEDATU), El Fideicomiso de Riesgo Compartido (FIRCO), Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL), Secretaría de Educación Pública (SEP) y Secretaría de Turismo (SECTUR).
- La segunda es la Banca de Desarrollo que impulsa el ahorro y financiamiento a empresas, que ofrece 54 productos financieros a cargo del Banco Nacional de Comercio Exterior (BANCOMEXT), Nacional Financiera (Nafin) y Financiera Rural.
- La tercera se refiere a la vinculación entre los sectores académico y empresarial, donde se identificaron 24 programas integrados por la SEP, la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) y el Consejo Coordinador Empresarial (CCE), el Foro Consultivo Científico y Tecnológico (FCCyT), Fundación Educación Superior-Empresa (FESE), la STPS, Asociación Mexicana de Directivos de la Investigación Aplicada y el Desarrollo Tecnológico (ADIAT) y Coordinadora Nacional De Las Fundaciones Produce, A.C. (COFUPRO).
- En la cuarta se encuentran los programas instaurados por los gobiernos estatales que sumaron 156, donde hubo una mayor oferta fue en Jalisco, Aguascalientes, Hidalgo y Querétaro.

¹⁴³ Foro Consultivo Científico y Tecnológico, A.C., “Catálogo de programas para el fomento empresarial y la vinculación 2013”, [en línea], México, 2013, Dirección URL: http://www.foroconsultivo.org.mx/libros_editados/catalogo_2013.pdf, [consulta: 27 de septiembre de 2015].

Así, los programas de fomento al emprendimiento y de apoyo a las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas se han realizado desde hace varios años; sin embargo estas unidades económicas continúan sin poder acceder a ellos por diversas razones.

En términos de créditos bancarios, a pesar de que existen varios agentes que ofrecen apoyo a las MIPyMEs “la escasa cultura crediticia de las empresas, su falta de orden y disciplina en el manejo de estados contables auditados y registros de historial crediticio complica la posibilidad de que accedan a financiamiento”¹⁴⁴.

Además, de acuerdo con la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) los créditos bancarios para las MIPyMEs han disminuido 0.5 por ciento en el último año, ya que pasaron de 25 mil 100 millones de pesos a 24 mil 600 millones de pesos de marzo de 2014 al mismo mes de 2015¹⁴⁵.

La mayoría de estas empresas no tiene la posibilidad de acceder a créditos bancarios, pero las pequeñas empresas que logran reunir los requisitos ocupan el 95 por ciento del financiamiento para seguir operando, el resto se destina a inversión. Por su parte, en las medianas empresas el 84 por ciento se dirige hacia capital de trabajo (herramientas, maquinaria, materia prima, salarios, etc.), y el 13 por ciento a inversión.

De esta manera, las MIPyMEs tienen una visión reactiva hacia la obtención del crédito, ya que lo destinan a resolver las dificultades de mantenimiento de la operación en lugar de extender sus beneficios al invertirlo para consolidar su permanencia en el mercado; lo que puede ocasionar que el dinero otorgado por las instituciones se acabe de inmediato, pero permanezcan los intereses por mucho tiempo, los cuales podrían consumir las ganancias de la empresa.

Ante esta situación, René Fernández, miembro de la Asociación Mexicana de Capital Privado (Amexcap) recomendó que las “40,000 empresas que pueden recibir capital

¹⁴⁴ Eduardo Torreblanca, “Pymes van a crédito para operar; mínimo destino a inversión”, [en línea], México, El Financiero.com.mx, 29 de abril de 2015, Dirección URL: <http://www.elfinanciero.com.mx/opinion/pymes-van-a-credito-para-operar-minimo-destino-a-inversion.html>, [consulta: 27 de septiembre de 2015].

¹⁴⁵ Claudia Castro, “Crédito a mipymes mexicanas sigue sin crecer, dice CNBV”, [en línea], México, Dinero en imagen.com, 17 de mayo de 2015, Dirección URL: <http://www.dineroenimagen.com/2015-05-16/55624>, [consulta: 27 de septiembre de 2015].

privado deben mirarlo como un apoyo para su crecimiento, como un socio que va a transformar a la organización y generar valor, y no como una fuente de financiamiento”¹⁴⁶.

Aunque las MIPyMEs tienen poco acceso a créditos, debido a sus características informales, estas unidades empresariales representan para los bancos un sector rentable por el límite que pueden tener los créditos y los intereses. Además, en 2014 el saldo promedio de endeudamiento por empresa creció a aproximadamente 418 mil pesos para las pequeñas empresas y a 7 millones 400 mil pesos para las medianas, en 2009 era de 300 mil pesos y 7 millones 550 mil pesos¹⁴⁷, respectivamente.

En los últimos años el gobierno federal ha creado programas que facilitan el financiamiento para emprendedores y MIPyMEs, entre ellos se encuentra la Alianza Pyme, lanzada en 2014, que permite duplicar el saldo de cartera de estas empresas a través del Banco Santander en un periodo de tres años, lo que representa un saldo de más de 120 mil millones para 100 mil empresas.

Este programa se logró en colaboración con Nafin y el Bancomext, a través de estas instituciones las MIPyMEs tendrán acceso a créditos que van desde 100 mil hasta los 12 millones de pesos con tasas de interés fijo desde 7.5 a 9.5 por ciento y con 40 millones de pesos para empresas exportadoras¹⁴⁸.

También se creó en 2015, en conjunto con Nafin, instituciones bancarias y el Inadem, el programa “Crédito Joven”, que proveerá dos mil millones de pesos en apoyo a los emprendedores jóvenes mexicanos. A través de este apoyo los que deseen iniciar un negocio, pero no cuenten con los requisitos crediticios serán avalados por Nafin¹⁴⁹.

El gobierno federal a través del Inadem canaliza los recursos de apoyo de la mayoría de sus programas dirigidos a MIPyMEs, éste se fundó en 2013 como un órgano

¹⁴⁶ Angélica Pineda, “Pymes, oportunidad para fondos de inversión”, [en línea], México, El Economista.com.mx, 19 de mayo de 2015, Dirección URL: <http://elempresario.mx/actualidad/pymes-oportunidad-fondos-inversion>, [consulta: 27 de septiembre de 2015].

¹⁴⁷ Eduardo Torreblanca, *op.cit.*

¹⁴⁸ Forbes, “Gobierno federal lanza otro programa de apoyo a Pymes”, [en línea], México, Forbes.com.mx, 26 de agosto de 2015, Dirección URL: <http://www.forbes.com.mx/gobierno-federal-lanza-otro-programa-de-apoyo-pymes/>, [consulta 28 de septiembre de 2015].

¹⁴⁹ Claudia Castro, “Así es como el gobierno apoyará a jóvenes emprendedores”, [en línea], México, Dinero Imagen.com, 18 de junio de 2015, Dirección URL: <http://www.dineroimagen.com/2015-06-18/57218>, [consulta: 28 de septiembre de 2015].

administrativo descentralizado de la Secretaría de Economía, en él se coordinan y ejecutan las políticas nacionales de apoyo a emprendedores y MIPyMEs.

Es la organización que concentra los programas, convocatorias y presupuesto asignado para el impulso de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas. En dos años de trabajo ha canalizado más de 18 mil millones de pesos en apoyo al emprendimiento en México¹⁵⁰.

Sin embargo, incrementar los programas y financiamiento para estas empresas no es la solución a los problemas que las aquejan, pues de acuerdo con Manuel Molado, director general adjunto del Instituto Mexicano para la Competitividad (Imco):

El crédito mal otorgado puede irse a fondo perdido y gestar problemas en finanzas nacionales. La pyme al ser un sujeto de alto riesgo por no tener capacitación, el crédito puede quebrarla por pasivos fuera de balance y una mala administración financiera¹⁵¹.

Por ello, el Imco recomendó que antes de buscar aumentar el nivel de endeudamiento de las MIPyMEs, es necesario apoyarlas con financiamiento directo como capital semilla o los llamados “ángeles” y capacitarlas para la administración adecuada de los recursos para que éstos beneficien la expansión y crecimiento de la empresa.

Al respecto, en entrevista para la presente investigación el Maestro Roberto González refiere:

Lo que hace falta es la parte de la aceleración, es decir, financiar de manera más fuerte a las MIPyMEs. Hay que apoyarlas con un primer capital para que puedan comenzar el proceso de la incubación, pero el gobierno no aporta mucho con esos capitales. Este financiamiento es para que el emprendedor pueda allegarse de elementos y recursos para crear su proyecto. Luego entra otra parte de financiamiento para que comience a operar y una vez logrado ese objetivo hay que vincularlas, acercarlas con empresarios, hacer eventos donde las ideas se presenten a los inversionistas.

¹⁵⁰ El Empresario, “Inadem canalizó 18,000 mdp a emprendedores”, [en línea], México, El Empresario.mx, 25 de febrero de 2015, Dirección URL: <http://elempresario.mx/actualidad/inadem-canaliza-18000-mdp-dos-anos>, [consulta: 28 de septiembre de 2015].

¹⁵¹ Edgar Huérfano, “Riesgoso, otorgar monto excesivo de crédito a las pymes”, [en línea], México, El Economista.com.mx, 17 de septiembre de 2013, Dirección URL: <http://eleconomista.com.mx/sistema-financiero/2013/09/17/riesgoso-otorgar-monto-excesivo-credito-las-pymes>, [consulta: 28 de septiembre de 2015].

Por su parte, los programas en apoyo al emprendimiento que son otorgados por las incubadoras en México se han reducido, pues en 2012 se tenía registro de más de 500 incubadoras y en 2015 sólo operan cerca de 222; lo que fue resultado de un recorte presupuestal en el Inadem que acabó con 55% de las incubadoras, la mayoría universitarias.

Esta reducción se debió a que ciertas “incubadoras se enfocaban más a la formación empresarial (capacitación), que a la propia incubación de empresas, generando un gran número de planes de negocio más no nuevas empresas”¹⁵². Esta situación impacta fuertemente a los emprendedores, ya que si algunas instituciones se centran en capacitarlos, pero no en avanzar en la realización de su plan de negocios; eso podría reducir el entusiasmo de emprender debido a la tardanza entre el inicio de la idea y su implementación.

Asimismo, la disminución de las incubadoras provoca que los emprendedores tengan una menor oportunidad de acceder a su apoyo para desarrollar su proyecto, a causa del aumento de la demanda que podrían tener estas instituciones.

Sin embargo, también beneficia a las MIPyMEs porque el Inadem impulsó criterios más estrictos para acreditar a las incubadoras y otorgarles presupuesto, que involucra el personal directivo de la organización, los consultores, la infraestructura, equipamiento, historial de las empresas que han creado y su tasa de sobrevivencia.

El Inadem también se enfrentó a una reducción del 20 por ciento en su presupuesto para 2015 y a un aumento de las convocatorias, al pasar de 25 a 31, por lo que se prevé que sólo pueda apoyar a uno de cada siete emprendedores o MIPyMEs que soliciten sus recursos.

De acuerdo con el Presupuesto de Egresos de la Federación 2015, el Inadem operará con un monto total de 9,188 millones de pesos de los cuales 603 millones

¹⁵² Jair López, “Depuración de las incubadoras y capital privado impulsan a startups”, [en línea], México, El Financiero.com.mx, 28 de abril de 2015, Dirección URL: <http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/depuracion-de-incubadoras-y-capital-privado-impulsan-a-startups.html>, [consulta 28 de septiembre de 2015].

serán para gasto corriente y 8,585 se destinarán a los programas de garantías y los concurrentes¹⁵³.

Esta disminución del presupuesto, así como el aumento de convocatorias puede ocasionar una mayor demanda de emprendedores y MIPyMEs en busca de apoyo para sus actividades, así como un incremento en el rechazo de proyectos debido a la falta de recursos. Por ello, las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas tendrán la responsabilidad y presión de elaborar un plan de negocios que demuestre la viabilidad de su idea, sus habilidades y la administración que se le dará a los apoyos obtenidos.

Por lo tanto, estas empresas deben adaptarse y enfrentar las circunstancias que les presenta el contexto mexicano en lo referente a créditos bancarios y gubernamentales, así como a la disponibilidad, requisitos y presupuesto de los programas que las pueden ayudar a iniciar o continuar con su negocio.

- **Políticas gubernamentales**

El gobierno federal ha promovido reformas y disposiciones que han impactado en la actividad de estas empresas. Las 11 reformas estructurales aprobadas en 2013¹⁵⁴ actualmente son las que principalmente influyen en las operaciones de las MIPyMEs mexicanas, pues comparten el objetivo de elevar la productividad del país, fortalecer y ampliar los derechos de los ciudadanos y afianzar el régimen democrático. Además, serán las disposiciones gubernamentales que se aplicarán en los próximos años.

Las que tienen un efecto directo en las MIPyMEs son¹⁵⁵:

- **Competencia económica:** se creó en un contexto donde la competitividad en México es frenada por la existencia de restricciones a la libre incursión al mercado, así como la ausencia de medidas para prevenir los monopolios lo que provoca concentración de mercado y un aumento en los precios.

¹⁵³ Angélica Pineda, “Inadem tendrá 20% menos recursos este año”, [en línea], México, El Empresario.mx, 13 de enero de 2015, Dirección URL: <http://elempresario.mx/actualidad/inadem-tendra-20-menos-recursos-este-ano>, [consulta: 28 de septiembre de 2015].

¹⁵⁴ Las reformas son: energética, telecomunicaciones, competencia económica, financiera, hacendaria, laboral, educativa, Código Nacional de Procedimientos Penales, Ley de Amparo, Política-Electoral y Transparencia. Gobierno de la República, “Reformas en acción”, Dirección URL: <http://reformas.gob.mx/>

¹⁵⁵ Gobierno de la República, “Reformas en acción”, [en línea], México, Dirección URL: <http://reformas.gob.mx/>, [consulta 28 de septiembre de 2015].

Por lo que el gobierno federal planea instaurar un nuevo sistema de competencia económica para que haya un mercado interno más competitivo, robusto y dinámico a partir de acciones regidas por tres ejes; la primera es la creación de la Comisión Federal de Competencia Económica (COFECE) para generar mecanismos de control, transparencia y rendición de cuentas para las empresas.

La segunda es la ampliación del catálogo de posibles conductas anticompetitivas y monopólicas a través de definir ese tipo de comportamiento y sanciones adecuadas para las unidades económicas que recurran a ello. Por último, la tercera es fortalecer los instrumentos legislativos para sancionar ante prácticas que no favorezcan la competitividad en el mercado.

Esta reforma impacta en las MIPyMEs porque en apariencia representa un avance en el reconocimiento de la importancia de sus operaciones en los sectores económicos del país, así como una posibilidad de impulso y oportunidades que ayuden a desarrollarse. También significa el surgimiento de más instituciones gubernamentales a las que rendir cuentas y con las que hacer trámites, lo que podría retardar el emprendimiento o crecimiento de las empresas.

- **Financiera:** se concentra en que el sector financiero contribuya en mayor medida al crecimiento del país a partir de ofrecer más créditos a las empresas e individuos. Por ello, se planea lograr que más personas accedan a los productos y servicios financieros, reducir el costo del crédito, fortalecer la educación financiera, mantener el sector financiero sólido y hacer más eficaces las instituciones financieras.

Uno de los pilares de esta reforma es impulsar el crédito a través de la Banca de Desarrollo donde se estableció como prioridad brindar acceso a los créditos, asistencia técnica y capacitación de los solicitantes, enfocados fundamentalmente en el desarrollo de infraestructura, apoyo a las MIPyMEs, impulso a los pequeños productores del campo, innovación y creación de patentes, en general los sectores que no son atendidos por la banca privada.

Así, se apoya el financiamiento para las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas donde se asignó un presupuesto de 234 mil millones de pesos con la ayuda de Bancomext y

Nafin, lo que representa que dos de cada tres pesos que reciben estas empresas están fondeadas o cuentan con garantía de la Banca de Desarrollo.

Los resultados de esta reforma ya se han mostrado en 2014, de acuerdo con la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de servicios Financieros (Condusef), los primeros efectos fueron la prohibición de las ventas cruzadas, la eliminación de las cláusulas abusivas de contratos y la integración del Buró de Entidades Financieras (BEF), en éste último se tenían registrados 45 bancos en la primera mitad del 2014 y para diciembre ya se contaba con cuatro mil 366 instituciones¹⁵⁶.

Por su parte el secretario de Hacienda y Crédito Público, Luis Videgaray Caso mencionó en el informe sobre esta reforma:

El financiamiento interno al sector privado aumentó de 25.7% del PIB en 2012 a 29.2% al cierre de 2014, encaminándonos para alcanzar la meta del 40% para 2018. También las tasas de interés se han ido reduciendo de manera significativa. Por ejemplo, en créditos a MIPyMEs, al cierre de 2014 observamos tasas hasta 8% menores que al cierre de 2013¹⁵⁷.

Si bien es cierto que la reforma financiera ha avanzado en sus objetivos, todavía falta camino por recorrer en términos de créditos de banca privada y de desarrollo para las MIPyMEs, debido a que éstas no cuentan, en su mayoría, con los requisitos administrativos y legales para acceder a esas oportunidades. Por lo tanto, también se deben enfocar esfuerzos para capacitar y guiarlas para aprovechar los beneficios que esta reforma podría representar para sus operaciones.

- **Hacendaria:** busca resolver los problemas de un sistema tributario inequitativo, escasa recaudación, así como la informalidad de las empresas y trabajadores.

Las soluciones que ofrece esta reforma consisten en aumentar la recaudación a partir de hacer que el cobro de impuestos sea justo, reducir la informalidad y evasión fiscal,

¹⁵⁶ El Economista, “Conducef destaca resultados de reforma financiera”, [en línea], México, El Economista.com.mx, 29 de diciembre de 2014, URL: <http://eleconomista.com.mx/sistema-financiero/2014/12/29/conducef-destaca-resultados-reforma-financiera>, [consulta: 28 de septiembre de 2015].

¹⁵⁷ Fernando Aportela, “La reforma financiera: primeros avances”, [en línea], México, El Universal.com.mx, 11 de marzo de 2015, Dirección URL: <http://m.eluniversal.com.mx/notas/articulistas/2015/03/75272.html>, [consulta: 30 de septiembre de 2015].

promover la rendición de cuentas en el gasto público, estimular la inversión, el empleo y simplificar el pago de impuestos con el uso de la tecnología.

En lo referente a promover la formalidad, se creó el Régimen de Incorporación Fiscal (RIF) que será el primer avance dirigido a las MIPyMEs porque se les prepara para el cumplimiento de sus obligaciones fiscales con herramientas proporcionadas por el Sistema de Atención Tributaria (SAT) con el objetivo de hacer el cálculo de sus impuestos.

Los contribuyentes que se registren en el RIF recibirán descuentos en el pago de sus impuestos por hasta 10 años a cambio de realizar sus declaraciones puntuales, por ejemplo se hará un descuento de 100 por ciento del Impuesto Sobre la Renta (ISR) en el primer año de registro y en los siguientes nueve años, el descuento disminuirá gradualmente.

Por su lado, el Maestro González considera:

El gobierno tiene tasas impositivas muy altas. Somos el país más gravado del mundo, por eso muchos empresarios le dan la vuelta a la parte de los impuestos, buscan la manera de pagar menos. Me parece que el gobierno debería bajar las tasas de impuestos para que no sea un motivo de preocupación en las empresas, así se puedan preocupar y ocupar en cómo vender más, fabricar más y cómo hacer que su producto llegue a más personas, pero si se distraen con lo que tienen que hacer para no pagar, entonces se genera un problema.

Además, los contribuyentes tendrán la posibilidad de acceder a créditos otorgados por Nafin. También se planea la creación del Régimen de Incorporación a la Seguridad Social (RISS) que está diseñado para facilitar el proceso de incorporación al IMSS por parte de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas.

Uno de los resultados más sobresalientes de la reforma ha sido el aumento de contribuyentes al SAT y por lo tanto la disminución de la informalidad de las MIPyMEs, pues al cierre de marzo de 2015 ya había 9.6 millones de mexicanos que se sumaron a la

economía formal, lo que representa un crecimiento del 25 por ciento en el número de contribuyentes¹⁵⁸.

Uno de los principales retos para las MIPyMEs fue el de integrar la contabilidad electrónica en sus procesos porque se cambió del Régimen de Pequeños Contribuyentes (Repecos) al RIF, pues al principio a estas empresas se les dificultaba hacer el registro de sus contribuciones vía internet.

Con esta reforma, las empresas tiene la posibilidad de registrarse como unidades económicas formales, aunque ello representa una carga de impuestos y trámites legales, pero estos cambios requieren centrarse en las necesidades de las MIPyMEs y en sus posibilidades de contribución tributaria.

Aunque los emprendedores han demostrado un interés por unirse a la lista de contribuyentes, se requiere informarles adecuadamente lo que ello significa y guiarlos en el proceso de utilización de las herramientas tecnológicas del SAT para optimizar sus actividades.

Al respecto el Maestro González menciona:

Toda la base de impuestos es un problema, no porque no se puedan pagar sino porque no hay tantos apoyos para que las MIPyMEs que nacen les permitan madurar y después aporten su parte impositiva. Los programas y políticas deberían ser un poco más flexibles para aumentar el emprendimiento en México.

- **Laboral:** tiene el objetivo de incrementar la oferta laboral, impulsar la productividad de las empresas para elevar la productividad del país. Esto se planea lograr a través de algunos ejes de acción.

El primero es favorecer el acceso al mercado laboral y la creación de empleos a partir de incorporar el concepto de trabajo digno; se incluyen nuevas modalidades de contratación individual como son periodos de prueba, contratos de capacitación inicial y trabajo de temporada.

¹⁵⁸ Eduardo Ortega, "Reformas comienzan a elevar productividad de Mipymes: EPN", [en línea], México, El Financiero.com.mx, 20 de mayo de 2015, Dirección URL: <http://www.elfinanciero.com.mx/economia/reformas-comienzan-a-elevar-productividad-de-mipymes-epn.html>, [consulta: 30 de septiembre de 2015].

Además, se tipifica como un delito el contratar a menores de edad, se faculta a las autoridades correspondientes la restricción de acceso o limitación de operaciones si éstas representan un peligro inminente para la salud y vida de los trabajadores, se incorporan los derechos y obligaciones de patrones y empleados en caso de contingencias sanitarias, así como un incremento en las sanciones por violaciones a la normatividad laboral.

Otro de los puntos fundamentales de esta reforma es fortalecer la equidad de género en el trabajo a partir de prohibir el requisito de certificado médico de no embarazo, se reconocen mayores derechos de los grupos vulnerables y se castiga el acoso y hostigamiento laboral.

De acuerdo con el Informe de Resultados de la Reforma Laboral de 2014¹⁵⁹, en ese año se lograron 714 mil puestos de trabajo inscritos al IMSS y en enero de 2015 se tenía registro de 60 mil nuevos empleos también incluidos al seguro social.

El titular de la STPS, Alfonso Navarrete Prida, mencionó que la tasa de informalidad pasó de 60.3 por ciento en enero de 2013 a 57.5 por ciento en enero de 2015 y que la inclusión del concepto de trabajo digno, que prohíbe la discriminación, ha logrado en dos años de vigencia que más de 27 mil 500 personas con algún tipo de discapacidad y 78 mil 500 adultos mayores hayan encontrado un empleo donde desarrollarse.

Asimismo, la SHCP anunció que a partir de agosto de 2015 los contribuyentes tendrán la opción de acercarse a una ventanilla única para darse de alta al mismo tiempo tanto en el fisco como en el IMSS, con lo que se pretende agilizar los trámites y fomentar la formalidad en los negocios para que los patrones se regularicen y los empleados gocen de todos los beneficios laborales.

La reforma también especifica que por obligación los centros de trabajo deben afiliarse al Instituto del Fondo Nacional para el Consumo de los Trabajadores (INFONACOT) para que los empleados formales tengan acceso a créditos, por ello en 2015 se tienen registrados más de 256 mil centros lo que ha permitido colocar más de 23 mil millones de pesos en créditos para los trabajadores.

¹⁵⁹ Secretaría de Trabajo y Previsión Social, “Presenta el secretario Alfonso Navarrete Prida resultados de la reforma laboral”, [en línea], México, 12 de marzo de 2015, Dirección URL: http://www.stps.gob.mx/bp/secciones/sala_prensa/boletines/2015/marzo/bol_390.html, [consulta: 30 de septiembre de 2015].

Aunque las cifras de la STPS muestren un incremento en los puestos laborales, el Centro de Investigación en Economía y Negocios (CIEN) del Tecnológico de Monterrey realizó un estudio titulado “Empleo, uno de los grandes retos para la economía mexicana” donde reveló que el 50 por ciento de los puestos registrados ante el IMSS no son nuevos, sino que existían en la informalidad y se cambiaron a la formalidad.

Ello significa que apenas la mitad de las plazas registradas ante el seguro social son por la generación de empleos nuevos, así que los resultados del incremento de trabajo gracias a la reforma laboral podrían no ser tan prometedores.

Con esta reforma las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas tienen la obligación de registrar a sus empleados en el IMSS, además de establecer el tipo de contratación. Si bien estas disposiciones las deben realizar una vez que se formalizan ante las autoridades, la mayoría de las MIPyMEs no se encuentra en ese proceso porque no cuentan con los recursos ni asesoría para hacerlo.

Estas empresas, aunque generan la mayor cantidad de puestos de trabajo en el país, deben cumplir con especificaciones para las que no están preparadas por falta de información o simplemente prefieren mantenerse en el mercado informal para evitar los trámites, costos y obligaciones que tendrán que asumir frente a las autoridades.

El contexto de las disposiciones legales y económicas en México ha marcado varias pautas que podrían significar el impulso del crecimiento de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas en el país o por el contrario, un aumento en la mortalidad de las mismas debido a los grandes cambios que deben realizar en su manera de operar, en las leyes e impuestos que requieren acatar.

Por ello, es necesario que el gobierno incremente la asesoría de las MIPyMEs para incluirlas a los beneficios que ofrecen las reformas estructurales para que comprendan la importancia de formalizarse y mantener una administración adecuada con el objetivo de acceder a créditos, apoyo de la Banca de Desarrollo, asesoría de las incubadoras, programas gubernamentales, etc.

- **Competencia de grandes empresas**

Aunque propiamente las grandes empresas no son la competencia directa de las MIPyMEs, pues no comparten similitudes en recursos, desempeño, posicionamiento y extensión, sí representan un gran reto porque los problemas descritos anteriormente, tanto internos como externos, se conjuntan en ellas al momento de incorporarse a un mercado donde alguna gran empresa ya tiene un puesto.

Por ello, se dificulta su entrada y permanencia porque las grandes unidades económicas se encuentran principalmente en la etapa de consolidación, ya que tienen años de experiencia, un público cautivo, procesos estandarizados, administración adecuada del negocio, mayor alcance de mercado, recursos económicos y de capital humano para ofrecer su producto y/o servicio.

Además, se agrega un factor importante, muchas de las empresas a las que se enfrentan son internacionales, lo que limita la capacidad de la MIPyME para competir con ellas porque aproximadamente el 83 por ciento de ellas no realiza ninguna actividad para consolidar su presencia en el exterior¹⁶⁰; esto como resultado de la escasez de recursos, falta de planeación y producción, así como desconocimiento de las actividades que podrían llevar a cabo para extender sus fronteras.

México registró en mayo de 2015 una Inversión Extranjera Directa (IED) de 7, 573.2 millones de dólares, lo que constituye la cifra más alta para un trimestre en toda la historia del indicador, pues es 30.1 por ciento superior a la del mismo periodo de 2014.

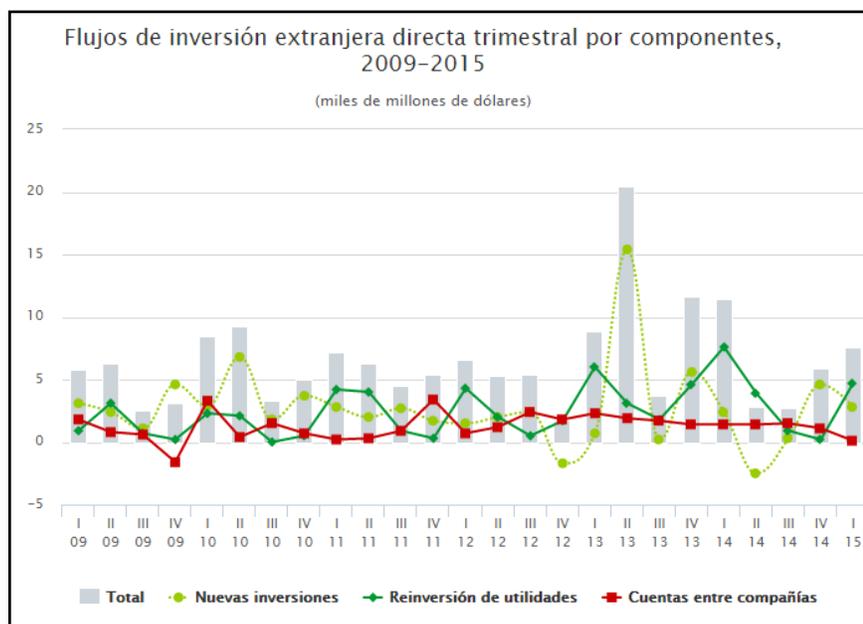
Dicha inversión provino de 1,357 sociedades con participación de capital extranjero donde el 61.8 por ciento lo destinó a reinversión de utilidades, 37 por ciento a nuevas inversiones y 1.2 por ciento a cuentas entre compañías¹⁶¹.

Los sectores en que más se invirtió fueron las manufacturas con un 34 por ciento; información en medios masivos un 29 por ciento; servicios financieros 20.4 por ciento;

¹⁶⁰ Proméxico, “Retos de las pymes dentro del comercio internacional”, [en línea], México, Dirección URL: <http://www.promexico.gob.mx/comercio/retos-de-las-pymes-dentro-del-comercio-internacional.html>, [consulta: 30 de septiembre de 2015].

¹⁶¹ El Economista, “México registra inversión extranjera histórica en 1T”, [en línea], México, El Economista, 20 de mayo de 2015, Dirección URL: <http://eleconomista.com.mx/industrias/2015/05/20/mexico-registra-inversion-extranjera-historica-durante-1t>, [consulta 30 de septiembre de 2015].

comercio 8.2 por ciento; construcción 6.9 por ciento y los demás sectores captaron 1.5 por ciento¹⁶².



Fuente: Secretaría de Economía, “Estadística oficial de los flujos de IED hacia México”, [en línea], México, marzo de 2015, Dirección URL: <http://www.economia.gob.mx/comunidad-negocios/competitividad-normatividad/inversion-extranjera-directa/estadistica-oficial-de-ied-en-mexico>, [consulta: 30 de septiembre de 2015].

De esta manera, las grandes compañías representan una presión para las actividades de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas porque están concentradas hacia un mercado más local a consecuencia de su falta de planeación, visión a largo plazo, capital humano capacitado y recursos limitados.

Asimismo, las MIPyMEs enfrentan una gran desventaja frente a las grandes empresas, como es la falta de definición de su identidad y de proyección controlada de la misma para lograr una imagen positiva, lo que se refleja en no contar con una misión que establezca cuál es la razón de ser del negocio, los objetivos, los atributos identificadores y las acciones planificadas para transmitirlos al público, con la finalidad de que los asocie con una imagen que beneficie a la empresa.

¹⁶² *Ídem*.

Por su parte, las grandes empresas, en su mayoría, tienen manuales de identidad que permiten transmitir esos elementos en todas las actividades que realizan, ya sea en su país de origen o en sus sucursales en otras naciones; por ello se percibe uniformidad de atributos que facilitan identificar la razón de ser de las empresas, reconocerlas y asociarlas a una imagen.

Ante esta situación no se pretende que las MIPyMEs se comparen con las grandes empresas debido a las diferencias significativas que existen entre ellas, sino que tomen algunos ejemplos de las compañías exitosas en México para adaptarlos a su cotidianeidad.

Sobre todo que comiencen por lo básico: definir su identidad y la imagen que desean que sus públicos tengan de ellas, así podrán planear, establecer lineamientos de diferenciación frente a las demás MIPyMEs del sector y determinar cuáles acciones deben emprender para crecer.

2.3 Retos de las MIPyMEs del sector gimnasios

Como se mencionó en el apartado anterior, existen factores internos y externos que influyen en la creación y mantenimiento de una Micro, Pequeña o Mediana Empresa en México, sin importar cuál sea el sector donde se desempeña; por ello las que están dedicadas al giro de gimnasios también enfrentan esos problemas que pueden representar grandes amenazas.

En este acápite se presentan los principales desafíos que tienen las MIPyMEs del sector gimnasios en el país tomando como base los factores mencionados previamente.

Factores internos:

- **Carencia de estrategia**

Al igual que las MIPyMEs de otros sectores, los gimnasios tienden a crearse a partir de la idea del emprendedor debido a una necesidad económica para que esa sea su principal actividad o complemento su trabajo diario. Sin embargo, estas empresas por lo general no cuentan con un plan de negocios donde se especifique la identidad de la organización, los objetivos, el público meta, los recursos básicos para iniciar, etc.

Esta situación es la que enfrentan aproximadamente 6 mil Micro, Pequeños y Medianos gimnasios en México¹⁶³, lo que los lleva a no contar con los recursos económicos para emprender un negocio de este tipo y a guiarse por la intuición, conocimiento o preparación que tengan respecto a las operaciones que requiere un gimnasio.

Asimismo, las MIPyMEs de gimnasios al no elaborar un plan de negocios que les ayude a plasmar la idea y saber si es redituable y en cuánto tiempo retornará la inversión, se arriesgan a operar e invertir sin detenerse a evaluar qué es lo que verdaderamente necesitan y cuál será su diferencia frente a la competencia.

- **Inadecuada selección de personal**

Al igual que las demás MIPyMEs, los gimnasios tienen deficiencias en el proceso de contratación del personal necesario para desempeñar los puestos fundamentales como son los entrenadores, administrador, contador, etc., debido a la carencia de especificación de los perfiles que requiere, así como al desconocimiento de un proceso que ayude a contratar al capital humano que permanezca en la empresa y colabore en su crecimiento.

La mayoría de los gimnasios contrata su personal con base en recomendaciones, ya sea de familiares o personas que conoce, lo que lleva a que no necesariamente los empleados tengan la capacitación para desempeñar sus actividades dentro de la organización.

En el caso de los entrenadores de tiempo fijo, es decir, los que asesoran a los socios en su rutina diaria, deben contar con certificaciones que avalen sus conocimientos y habilidades en el área de actividad física; ya que ellos serán los encargados de asignar ejercicios, dieta y suplementos para ayudar al desempeño físico de los socios, lo que los convierte en un eslabón esencial para la permanencia del público en el gimnasio.

Además, es importante mencionar que los entrenadores son la figura de autoridad y confianza en la que los usuarios depositan sus expectativas y objetivos a lograr en el gimnasio, por lo tanto se requiere que conozcan las técnicas que permitan alcanzar esas metas tanto a nivel de rutinas como de alimentación.

De acuerdo con la doctora Leticia Martínez:

¹⁶³ Claudia Alcántara, "Gimnasios pequeños 'hacen músculo' con los aparatos usados", *op.cit.*

Por lo general, los pequeños y medianos gimnasios no cuentan con entrenadores certificados o actualizados recientemente, debido a que sus recursos económicos no les permiten pagar el sueldo de los entrenadores que sí tienen esos requisitos. Esto lleva a que contraten a personas con conocimientos adquiridos por la experiencia y a que éstas recomienden ejercicios, alimentos o suplementos sin realizar una valoración previa de las condiciones de salud en que se encuentran los socios para adaptar su rutina y alimentación a cada uno.

En promedio, los entrenadores ganan entre 40 o 50 pesos por hora, es decir, si trabajan alrededor de 160 horas al mes, su salario asciende a 7 u 8 mil pesos mensuales¹⁶⁴, lo que en la mayoría de los Micro, pequeños e incluso medianos gimnasios representa una inversión constante que no se puede cubrir al inicio del negocio.

Además de la dificultad para contratar al personal adecuado para el gimnasio, también se encuentra el esfuerzo de mantenerlo en la empresa, con la finalidad de desarrollarla. De acuerdo con el estudio “Randstad Workmonitor”, en 2014 México se posicionó como el sexto país con mayor índice de movilidad de empleados.

Entre las razones que los mexicanos mencionaron para cambiar de trabajo se encontraban: búsqueda de mejores condiciones de empleo (40 por ciento), deseos personales de cambio (24 por ciento), circunstancias de la organización (19 por ciento), interés por cambiar de área en que se desempeñan (18 por ciento), problemas personales (13 por ciento) e insatisfacción con el empleador (13 por ciento)¹⁶⁵.

Por lo tanto, los entrenadores certificados que son contratados por una MIPyME de gimnasio puede que no reciban un sueldo elevado como podrían ofrecerle las grandes cadenas de gimnasios, además los problemas internos de gestión, estrategia y dirección de la empresa pueden dificultar la permanencia y fidelidad de los empleados.

Por ello, estas empresas del sector gimnasios deben concentrar esfuerzos en definir el perfil de los entrenadores que necesitan en específico y contratarlos basados en sus certificaciones, cursos, conocimientos y experiencia adquiridos a lo largo de su carrera,

¹⁶⁴ Nora Castañón Rocha, “Abre tu gimnasio”, [en línea], México, Soy Entrepreneur, Dirección URL: <http://www.soyentrepreneur.com/5211-abre-tu-gimnasio.html>, [consulta: 3 de octubre de 2015].

¹⁶⁵ Mundo Ejecutivo, “México, sexto lugar en movilidad laboral”, [en línea], México, Mundo Ejecutivo.com.mx, 26 de noviembre de 2014, Dirección URL: <http://mundoejecutivo.com.mx/management/2014/11/26/mexico-sexto-lugar-movilidad-laboral>, [consulta: 3 de octubre de 2015].

además de realizar acciones de motivación que impulsen a los empleados a permanecer en la MIPyME.

Llevar a cabo esta actividad de forma estructurada puede mejorar el servicio, porque la calidad de trabajo que realice el entrenador contratado puede representar un factor de decisión para el público, ya sea para permanecer en el gimnasio o cambiar a otro.

Las recomendaciones anteriores para la contratación también abarcan a los entrenadores de actividades físicas extra que se pueden impartir en el gimnasio como son clases de zumba, yoga, kickboxing, pilates, spinning, aerobics, baile, etc. Estos entrenadores necesitan tener tanto conocimientos como capacitación adecuada y no sólo la experiencia.

En muchas ocasiones los directivos de las MIPyMEs de gimnasios sólo colocan un anuncio en sus instalaciones donde indican la búsqueda de “maestro(a)” para una clase en particular y sus criterios de contratación suelen ser la experiencia y referencias laborales, sin embargo también es necesario que tengan certificaciones que avalen sus conocimientos y técnicas para impartir la clase.

En México, uno de los organismos derivados de la CONADE es el Sistema de Capacitación y Certificación para Entrenadores Deportivos (SICCED) que tiene el objetivo de certificar a los entrenadores deportivos que de forma autodidacta, por su experiencia laboral o por estudios sin reconocimiento oficial han adquirido la capacitación necesaria para desenvolverse adecuadamente en su deporte.

Algunos de los deportes que certifican son el acondicionamiento físico, levantamiento de pesas, natación, taekwondo, yoga, etc., en los que los asistentes reciben actualización constante, materiales didácticos especializados en su deporte, certificación oficial única en el país basada en competencias laborales, otorgada por la Secretaría de Educación Pública y la CONADE.

Otras opciones donde se imparten capacitaciones y certificaciones para entrenadores son la Federación Mexicana de Fiscoconstructivismo y Fitness A.C. y la Asociación Mexicana de Educación Deportiva (AMED) que tiene como objetivo organizar talleres, certificaciones, diplomados y cursos para las personas interesadas en mejorar su desempeño. En esta asociación se pueden encontrar los diplomados para ser Instructor

especializado en desarrollo muscular y culturismo, así como Instructor especializado en gimnasio y fitness.

De esta manera, para las MIPyMEs de gimnasios que contratan a un entrenador que tiene los conocimientos y experiencia, pero no las certificaciones, estas instituciones representan una opción de desarrollo del capital humano para ofrecer un mejor servicio y mantener actualizadas las técnicas deportivas aplicadas a los socios.

Aunque parece una actividad complicada, es fundamental realizar una contratación adecuada de entrenadores lo más pronto posible cuando la organización comience, así se podrán evitar gastos posteriores derivados de nuevas búsquedas de personal. Además, el contar con entrenadores capacitados es un elemento positivo que se suma a la identidad de la empresa, así como a la imagen que transmite y perciben los públicos.

- **Gestión inadecuada**

Al igual que las demás MIPyMEs, los gimnasios requieren una administración eficiente de los recursos físicos e intangibles de la organización para que ésta continúe con sus actividades. Por lo general, la administración la realiza el emprendedor aunque no necesariamente significa que tiene los conocimientos para aprovechar los recursos económicos, las instalaciones y el capital humano para el crecimiento de la empresa.

Como se mencionó anteriormente, iniciar las actividades de un gimnasio representa una fuerte inversión para un emprendedor, por ello es fundamental que conozca cómo administrar el negocio para reducir costos en lo que sea posible, dividir las ganancias de la empresa y su sueldo, cotizar proveedores que convengan a su economía, ofrecer sueldos justos a los empleados y reinvertir parte de las ganancias para continuar con el gimnasio.

De acuerdo con Carlos Jiménez, director de Marketing de Sport Fitness, el retorno de inversión puede lograrse en aproximadamente 18 o 24 meses¹⁶⁶. Asimismo, la administración del gimnasio también dependerá de las ganancias que se generen, pues

¹⁶⁶ Adriana Maas Saad, "Abre un gimnasio y gana con el sudor de los demás", [en línea], México, Pymempresario.com, 28 de abril de 2014, Dirección URL: <http://www.pymempresario.com/emprendedores/abre-un-gimnasio-y-gana-con-el-sudor-de-los-demas/>, [consulta: 3 de octubre de 2015].

la mensualidad para los socios oscila entre los 300 y 1,500 pesos, lo que puede representar recursos económicos fructíferos para el empresario.

También deben considerarse los pagos de impuestos, sueldos, renta del local, pago de servicios, un presupuesto para imprevistos, compra de artículos de higiene y tal vez botellas de agua, suplementos alimenticios, camisetas, guantes, fajas para cargar, etc.

Es preciso que los emprendedores logren administrar adecuadamente su gimnasio porque el sector al que pertenecen es fluctuante respecto a la cantidad de público que acude en los diferentes meses del año y por temporalidades, lo que ocasiona que existan picos de ganancias, pero hay otras épocas del año en que los recursos son limitados.

Esta situación lleva a que en los tres primeros meses del año las personas hagan un esfuerzo por asistir al gimnasio regularmente, en junio comienza a caer la demanda debido a las vacaciones de julio; en agosto se repite el entusiasmo del inicio que se mantiene por los siguientes meses hasta noviembre y diciembre, donde hay una baja.

Lo que lleva a problemas de administración, porque de acuerdo con Almeris Armiliato, director técnico de Inner Gestión de personas en Brasil y de los gimnasios Fitness Friends:

Es raro que los gimnasios planeen un programa de actividades que supla las necesidades de incrementar el volumen de visitas en periodos críticos o de aumentar la retención de clientes en momentos de alta. Generalmente, los gimnasios tienden a ser administrados según el momento en el que se encuentran, cuando en realidad deberían serlo con tres, seis y hasta doce meses de anticipación¹⁶⁷.

Las MIPyMEs del sector gimnasios por lo general no tienen una adecuada administración al no prever situaciones que pueden afectar sus ingresos y poner en riesgo su permanencia en el mercado, por ello es fundamental comenzar a desarrollar una visión estratégica para que no se dependa de las condiciones externas sino de actividades

¹⁶⁷ Almeris Almiliato, "Administrar un gimnasio es precisión", Mercado fitness, [en línea], México, Mercado Fitness.com, 22 de enero de 2013, Dirección URL: <http://www.mercadofitness.com/blog/expertos/administrar-un-gimnasio-requiere-precision/>, [consulta: 3 de octubre de 2015].

promovidas internamente para aumentar y mantener la cantidad de socios en el gimnasio.

- **Localización inadecuada**

Las MIPyMEs de gimnasios deben considerar como factor fundamental su ubicación, porque sólo cerca del 3 por ciento de la población del país acude a un gimnasio¹⁶⁸, lo que podría reducir el público. Además, la mayoría de estas empresas tiende a localizarse en donde le sea conveniente al emprendedor, ya sea por la distancia desde su casa al local, por las facilidades de renta o porque fue el lugar que se creyó idóneo para iniciar operaciones.

Sin embargo, esta decisión debe estar sustentada en un pensamiento estratégico de localización como puede ser cerca de escuelas, comercios, hospitales, unidades habitacionales, oficinas o avenidas con tránsito abundante donde el público objetivo tenga la oportunidad de asistir sin recorrer una gran distancia en mucho tiempo.

Con base en ello, es necesario que estas Micro, Pequeñas y Medianas Empresas consideren los factores de su identidad, a qué público desean dirigirse y dónde se encuentra, cuál puede llegar a ser su inversión inicial y ganancias en ciertas opciones de ubicación y qué otros recursos se necesitan para comenzar actividades.

Si bien, las MIPyMEs deberían realizar un estudio de mercado para fundamentar su decisión en cifras concretas, debido al desconocimiento de su elaboración y/o falta de recursos económicos, el proceso se podría simplificar al realizar esas preguntas.

Algunas de las especificaciones que deben tener en cuenta los emprendedores para decidir la localización del gimnasio es que para iniciar un gimnasio se necesitan ciertas condiciones básicas como servicio de agua, energía eléctrica, drenaje, teléfono e internet.

Asimismo, el local debe tener al menos entre 120 a 150 m² para tener espacio donde se ubiquen la recepción, el almacén, vestidores de hombres y mujeres, área principal de ejercicios con capacidad para aproximadamente 20 o 30 personas y, si el emprendedor lo considera adecuado, acondicionar un salón para impartir clases extra. Un local con estas

¹⁶⁸ Arely Sánchez, "Enseñan gimnasios músculo en precios", *op.cit.*

características podría tener una renta entre tres y 15 mil pesos mensuales dependiendo de sus condiciones y ubicación¹⁶⁹.

De acuerdo con Rodrigo Chávez, director general de Anytime Fitness, es necesario tomar en cuenta que la inversión para iniciar un gimnasio puede ser de 50 mil a 300 mil dólares sólo considerando los aparatos, lo que representa el 80 por ciento de la inversión total¹⁷⁰, sin contar las adecuaciones del local, los trámites legales, las nóminas del personal y los gastos operativos.

También se debe tener en cuenta que tanto las instalaciones y equipamiento del gimnasio requieren constante limpieza y mantenimiento para que tengan un correcto funcionamiento, lo que significa una inversión ya sea de forma preventiva o de emergencia cuando algún aparato se descompone.

Por estas razones la decisión de localizar el gimnasio es fundamental porque de ella dependerán en gran parte la inversión que debe realizar el emprendedor, pues las condiciones del local, su ubicación, cercanía con el público objetivo y la competencia que exista alrededor puede hacer la diferencia entre permanecer en el mercado como una MIPyME exitosa o cerrar el negocio por un excedente de gastos y carencia de ganancias.

- **Retraso tecnológico**

Los Micro, pequeños y medianos gimnasios tienen competencia de las franquicias y de los grandes clubes deportivos que ofrecen equipos tecnológicos, además se enfrentan a varios retos para adaptar la tecnología a sus actividades diarias, ya que por lo general no cuentan con los recursos económicos para destinar un presupuesto a la compra de equipos más actuales como los que indican las repeticiones realizadas o kilómetros recorridos por el usuario.

En caso de que el gimnasio cuente con dichos dispositivos, éstos también implican requisitos de mantenimiento, por lo que si se descomponen pueden pasar meses antes de que se reparen debido a la falta de dinero.

¹⁶⁹ Instituto Nacional del Emprendedor, “Guías empresariales. Monto de inversión y proceso administrativo”, [en línea], México, Dirección URL: <http://www.contactopyme.gob.mx/guiasempresariales/guias.asp?ins=742&s=14>, [consulta 3 de octubre de 2015].

¹⁷⁰ Claudia Alcántara, “Gimnasios pequeños ‘hacen músculo’ con los aparatos usados”, *op.cit.*

Como se mencionó anteriormente, la inversión para iniciar un gimnasio puede ser elevada debido a que se destina principalmente a la compra de aparatos, en promedio se necesitan 12 equipos de fuerza, como extensión de pierna y mancuernas; además de 12 equipos cardiovasculares, como bicicletas fijas, caminadoras y elípticas¹⁷¹.

Ante esta inversión y la falta de presupuesto para adquirir equipos nuevos con tecnología avanzada, varias MIPyMEs de gimnasios optan por opciones más baratas para equipar el negocio; la venta anual de equipos fitness está entre los 100 y 120 millones de dólares, de los cuales el 30 o 40 por ciento es de equipos nuevos y el 60 o 70 por ciento son equipos usados.

De acuerdo con Rodrigo Chávez, “los dueños de gimnasios adquieren este tipo de equipos por la falta de experiencia, sin embargo, podrían representar un riesgo para los usuarios, ya que no están hechos con la inclinación adecuada y esto podría provocar lesiones musculares”¹⁷².

La compra de equipos usados puede provocar que los emprendedores tengan que lidiar con la falta de refacciones en caso de ser necesario y la no existencia de garantías en caso de fallo, lo que ocasiona gastos que posiblemente no estaban contemplados y por supuesto, una deficiencia en el servicio.

Actualmente la tecnología en los aparatos deportivos representa un valor añadido para los socios, por lo que es importante que las MIPyMEs evalúen sus posibilidades para integrarla a los aparatos, clases, entrenamiento, inscripción, etc., pues podría requerir una inversión significativa para el momento en que se encuentra la empresa.

Asimismo, los Micro, pequeños y medianos gimnasios deben considerar si en realidad el adquirir aparatos con tecnología avanzada beneficiaría al negocio en términos de mayor número de usuarios o si sería una compra sin sentido; esto podría determinarse a partir de identificar las necesidades e intereses de los socios actuales, ya que si ellos prefieren instalaciones y aparatos digitales, entonces invertir en ello podría significar la permanencia y atracción de socios al gimnasio.

Con base en los factores externos que se mencionaron en el segundo apartado, a continuación se adaptan a las MIPyMEs de gimnasios:

¹⁷¹ *Ídem.*

¹⁷² *Ídem.*

- **Falta de créditos y dificultades de acceso al financiamiento**

Tal como se abordó en el apartado del contexto de las MIPyMEs en México, estas empresas no siempre tienen la posibilidad de acceder a créditos privados o gubernamentales a consecuencia de la falta de registros administrativos que avalen su fiabilidad, así como la informalidad en la que muchas se encuentran.

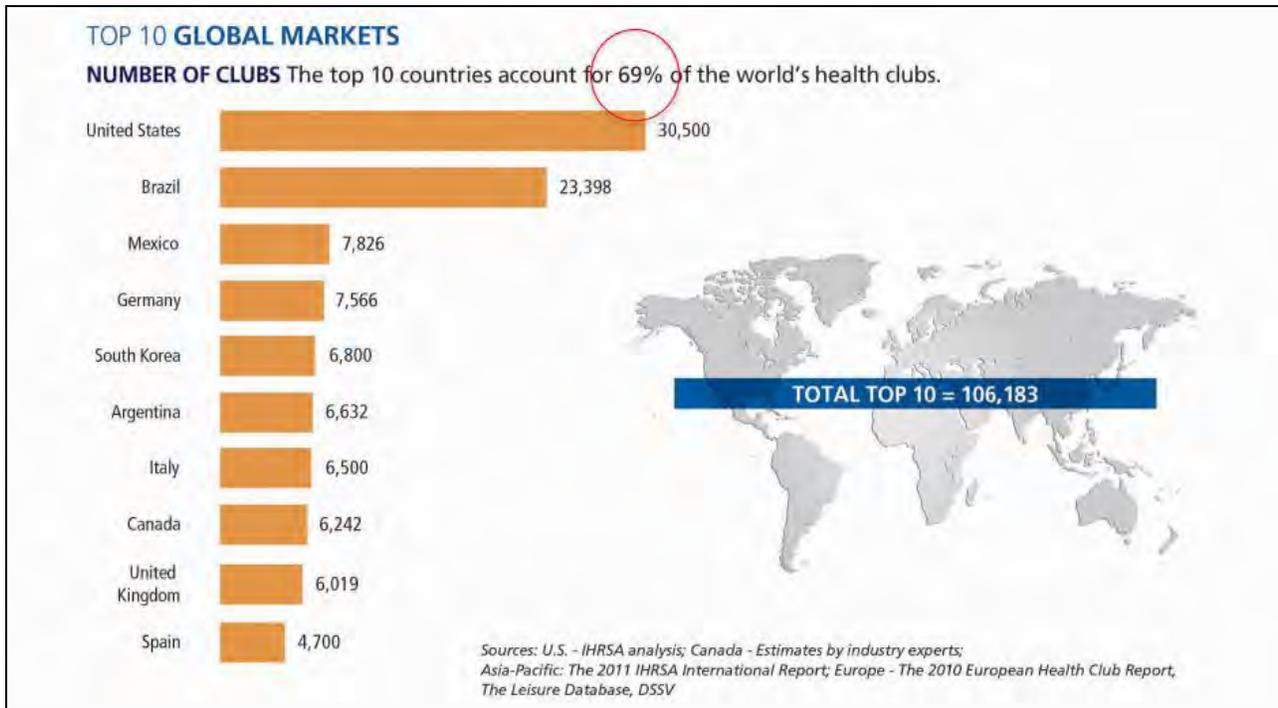
Ante esta situación, los gimnasios no son la excepción, pues también carecen, en su mayoría, de registros oficiales ante las autoridades para demostrar que son una empresa rentable; por ello como parte de los objetivos de la Asociación Mexicana de Gimnasios, próxima a operar, están conversando con la SHCP, la SE y a la Secretaría de Salud (Ss) acerca de financiamientos para el sector de gimnasios, las certificaciones y exención de impuestos.

Esta asociación será integrada inicialmente por los gimnasios Curves, Snap Fitness, Bongan Gym y Anytime Fitness, el director de ésta última, Rodrigo Chávez mencionó que “pediríamos como gremio que el primer año estemos exentos de impuestos, porque sabemos que el primer año de un negocio, y en especial un gimnasio, es el más difícil, es una consolidación que tiene que pasar”¹⁷³.

Aunque los créditos y los programas de apoyo al emprendimiento no sean tan accesibles a las MIPyMEs de gimnasios, éstas continúan su tendencia de crecimiento en el país, ya que existen aproximadamente 7,800 de estas empresas y se espera que para finales 2015 haya un incremento del 40 por ciento, lo que ha convertido a México en el tercer país en América con más gimnasios sólo después de Estados Unidos y Brasil¹⁷⁴.

¹⁷³ Claudia Alcántara, “Gimnasios buscarán créditos y exención de impuestos”, [en línea], México, El Financiero.com.mx, 21 de octubre de 2014, Dirección URL: <http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/gimnasios-buscaran-creditos-y-exencion-de-impuestos-1.html>, [consulta: 6 de octubre de 2015].

¹⁷⁴ Karina Hernández Mundo, “México, en el top cinco global en gimnasios”, [en línea], México, El Economista.com.mx, 1 de marzo de 2015, Dirección URL: <http://eleconomista.com.mx/industrias/2015/03/01/mexico-top-cinco-global-gimnasios>, [consulta: 6 de octubre de 2015].



Fuente: Jay M. Ablondi, "Global Fitness Industry Overview", The IHRSA Global Report 2014, Estados Unidos, IHRSA, 2014, p. 11.

Aunque los Micro, pequeños y medianos gimnasios, al igual que las MIPyMEs en general, enfrentan dificultades para acceder a créditos bancarios y gubernamentales, éstos también deben formalizarse en la medida que sus posibilidades les permitan a través de capacitación para crear su plan de negocio, así como asesoría crediticia para conocer cuál préstamo es el indicado de acuerdo a sus necesidades.

Con ello, estas empresas podrán tener la oportunidad de solicitar apoyo del sector público o privado y tener la certeza que las considerarán mientras cumplan los requisitos, ya que la mayoría no cuenta con documentos que avalen una eficiente administración de recursos y su posibilidad de pago.

Así, las MIPyMEs de gimnasios se prepararían para enfrentar las peticiones de las instancias a las que se acerquen y tendrían más posibilidades para recibir financiamiento para ampliar las instalaciones o adquirir equipos.

- **Políticas gubernamentales**

Las MIPyMEs de gimnasios también tienen que enfrentar las nuevas reformas estructurales que se desarrollaron en el apartado anterior. A continuación se desglosa la forma en la que estas disposiciones gubernamentales podrían beneficiar o afectar a estas empresas.

- **Competencia económica:** esta reforma podría beneficiar al sector de gimnasios a partir de impedir los monopolios y sancionar las conductas anticompetitivas por parte de los actores como las grandes cadenas de clubes deportivos, gimnasios de franquicias, los de bajo costo e incluso de las MIPyMEs.

Aunque en el contexto actual resulta complicado que se presente un monopolio en este sector económico, debido a la cantidad de participantes que se encuentran involucrados, esta reforma podría representar también un mecanismo de defensa para las grandes empresas al disminuir los actores a partir de argumentar prácticas anticompetitivas.

- **Financiera:** los Micro, pequeños y medianos gimnasios tendrían más opciones para solicitar créditos bancarios al abrirse más productos y servicios enfocados al impulso empresarial. Sin embargo, las más beneficiadas posiblemente sean las grandes compañías deportivas debido a sus registros administrativos, historial crediticio y consolidación en el mercado.

Las MIPyMEs del sector gimnasios tendrían la oportunidad de acudir a la Banca de Desarrollo con el objetivo de obtener asistencia técnica y capacitación, debido a que son un sector desatendido por la banca privada.

Aunado a ello, podrían argumentar que su proyecto de negocio contribuye al desarrollo social de México a partir de fomentar y facilitar el acceso a actividad física para la población que tiene problemas de obesidad, sobrepeso, diabetes, así como para prevenir padecimientos.

El reto para esta reforma será también incluir al sector de gimnasios que por lo general se encuentra rezagado de créditos bancarios y gubernamentales por considerarse no tan relevante como otros, aunque si bien es cierto que a través de él no ingresan grandes cantidades de inversión al país, es un actor que ayuda a sostener la economía nacional, a la par que beneficia la salud física y mental de la población.

- **Hacendaria:** el principal beneficio para las MIPyMEs del sector gimnasios es que esta reforma les facilita formalizarse sin el temor de comenzar a pagar impuestos elevados, ya que los emprendedores pueden ingresar al Régimen de Incorporación Fiscal (RIF) que les permite permanecer en él hasta por 10 años y exentar en el primero año el 100 por ciento del pago del Impuesto Sobre la Renta, IVA y el Impuesto sobre Productos y Servicios (IEPS).

Así, los siguientes años la exención disminuye progresivamente 10 por ciento, hasta llegar al 2024 donde sólo pagarán el 10 por ciento de esos impuestos. Aunque parece un escenario prometedor para el emprendimiento de gimnasios, no hay que olvidar que existen otros impuestos, sobre todo en el pago de servicios, por eso los emprendedores no deben desprenderse de esas responsabilidades.

Cuando el emprendedor logra consolidar un negocio, lo primero que necesita es financiamiento, pero no lo va a encontrar si no ha pagado impuestos o se dedica a declarar utilidades menores para pagar menos. Ahí se cierra la puerta del financiamiento¹⁷⁵.

Para que las MIPyMEs de gimnasios puedan acceder a este beneficio, primero deben registrarse ante el SAT en el régimen fiscal que les corresponda dependiendo del tipo de organización que sea y cómo esté conformada. Debido a que es un sistema con terminología específica, es recomendable que el emprendedor se asesore con el SAT o con algún contador de confianza.

Otra de las disposiciones de esta reforma es la declaración fiscal de manera electrónica, lo que representa un reto para las MIPyMEs de gimnasios porque se deben adquirir ciertos conocimientos y habilidades respecto al uso de una computadora y del portal del SAT, así como acostumbrarse a registrar sus gastos e ingresos, por lo que es recomendable acudir con un especialista para realizar el trámite adecuadamente y evitar problemas posteriores con aclaraciones.

¹⁷⁵ Cita de Jorge Cuenca Ham, integrante del Comité Técnico Nacional de emprendimiento y tesorería del Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, en Mariana Maldonado, “Pagar impuestos te conviene”, [en línea], México, El Universal.com.mx, 22 de abril de 2014, Dirección URL: <http://archivo.eluniversal.com.mx/pymes-tu-empresa-tu-negocio/2014/pymes-impuestos-87331.html>, [consulta: 6 de octubre de 2015].

- **Laboral:** los emprendedores del sector gimnasios deben tomar esta reforma en consideración debido a que podrán especificar con sus empleados el tipo de contrato que desean hacer, ya sea para periodo de prueba, contratos de capacitación inicial y trabajo de temporada, lo que podría evitar futuros conflictos por el pago de servicios o despido.

Asimismo, tipificar el contrato que se realiza entre ambas partes posibilita a la MIPyME de gimnasio formalizar los acuerdos a los que llegan respecto al sueldo, horas laborales, actividades contempladas en el puesto, obligaciones y responsabilidades tanto del empleador como del trabajador, ya que por lo general estas negociaciones se realizan de manera verbal.

También facilita evaluar el desempeño de los empleados, principalmente de los entrenadores para saber la manera en que laboran y si son convenientes para la organización. Otra de las disposiciones que tendrían que acatar los gimnasios es la inclusión de su personal en el seguro social, lo que representaría un avance en la confianza que los empleados depositan en las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas de gimnasios porque la mayoría de los entrenadores trabajan sin contar con seguro médico.

Esta reforma tiene el objetivo de formalizar a las MIPyMEs, dentro de ellas podrían incorporarse los gimnasios, ya que tendrían algunas ventajas, pero todavía se carece del impulso suficiente para este sector, así como de mostrarle los beneficios reales a los emprendedores de este rubro para que decidan que les conviene más pertenecer a la formalidad que a la informalidad y a la evasión de impuestos.

- **Competencia de grandes empresas**

En México de los más de 7,800 gimnasios existentes apenas 200 pertenecen a alguna cadena de clubes deportivos, por lo tanto el resto son independientes. Actualmente en el país tienen presencia 11 cadenas nacionales e internacionales que participan junto con las MIPyMEs para generar un valor del sector superior a los mil 400 millones de dólares¹⁷⁶.

¹⁷⁶ Claudia Alcántara, “Más cadenas de gyms luchan por tu cuerpo”, [en línea], México, El Financiero.com.mx, 10 de octubre de 2014, Dirección URL:



Fuente: Elaboración propia con información de Claudia Alcántara, "Más cadenas de gyms luchan por tu cuerpo", [en línea], México, El Financiero.com.mx, 10 de octubre de 2014, Dirección URL: <http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/nuevas-marcas-de-gimnasios-hacen-musculos-en-mexico>, [consulta: 6 de octubre de 2015].

A continuación se presenta una infografía retomada del periódico El Financiero donde se muestra el crecimiento del sector de gimnasios en México y los principales competidores con datos del 2013.

De manera complementaria, se elaboró una tabla con los principales gimnasios, en ella se integran las grandes cadenas, los gimnasios de conveniencia y los de bajo costo basada en cifras de 2015.

<http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/nuevas-marcas-de-gimnasios-hacen-musculos-en-mexico>, [consulta: 6 de octubre de 2015].

Se fortalecen

En 15 años, el número de gimnasios en el país aumentó 3.6 veces, impulsado por marcas de bajo costo.

Participación dentro del valor total del mercado de gimnasios en el mundo



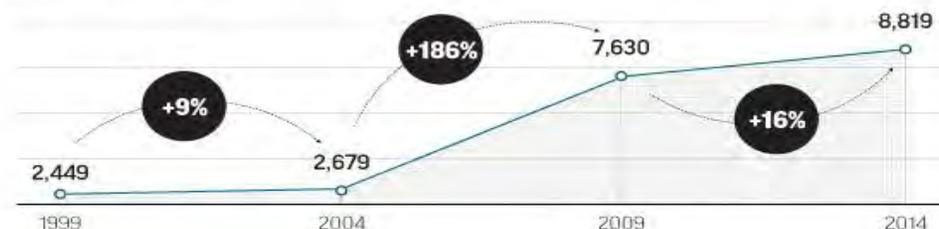
Actividad de la población



CIFRAS A 2013

FUENTE: INEGI

Gimnasios en México



FUENTE: SPORTSWORLD

FUENTE: INEGI

Marcas con mayor presencia en México

Sucursales

Estos son los gimnasios con mayor presencia en el país, los cuales se ubican principalmente en la zona centro.



* GIMNASIO CON USO INTENSIVO DE APARATOS Y EN CIRCUITO. DATOS A SEPTIEMBRE DE 2014.

FUENTE: GIMNASIOS

Fuente: Claudia Alcántara, "Más cadenas de gyms luchan por tu cuerpo", [en línea], México, El Financiero.com.mx, 10 de octubre de 2014, Dirección URL: <http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/nuevas-marcas-de-gimnasios-hacen-musculos-en-mexico>, [consulta: 6 de octubre de 2015].

Tabla 3. Competidores del sector gimnasios en México

Posición	Nombre	Sucursales	Servicio	Costo (mensualidad)	Público objetivo (Nivel socioeconómico)
Grandes cadenas					
1°	Sport World	44	<ul style="list-style-type: none"> • Canchas • Clases grupales • Gimnasio (ejercicio cardiovascular y pesas) • Alberca • Clínicas de box • Muro de escalar • Sauna 	\$ 1, 300	A/B, C+
2°	Sport City	40	<ul style="list-style-type: none"> • Canchas • Clases grupales • Gimnasio (ejercicio cardiovascular y pesas) • Alberca • Clínicas de box • Muro de escalar • Sauna 	\$1, 500	A/B, C+
3°	Energy Fitness	9	<ul style="list-style-type: none"> • Peso libre e integrado • Zona de cardio 	\$1,500 - \$2, 000	A/B, C+

			<ul style="list-style-type: none"> • Alberca • Sauna • Vapor • Jacuzzi 		
Gimnasios de conveniencia					
1°	Anytime Fitness	33	<ul style="list-style-type: none"> • Acceso las 24 horas • Acceso a cualquier club de la cadena • Cama de bronceado • Caminadoras • Elípticas • Ciclos de ejercicios 	\$600 - \$800	C+
2°	Snap Fitness	22	<ul style="list-style-type: none"> • Acceso las 24 horas • Caminadoras • Elípticas • Ciclos de ejercicios 	\$600 - \$800	C+
Bajo costo					
1°	Smart Fit	46	<ul style="list-style-type: none"> • Casilleros de entrada por salida • Pago con cargo automático • Rutinas de 	\$359	C

			entrenamiento <ul style="list-style-type: none"> • Sillones de masaje • Camas de bronceado 		
2°	Sportium	9	<ul style="list-style-type: none"> • Entrenador personal • Clínicas • Canchas • Zona de cardio • Peso integrado y libre • Alberca • Box 	\$500	C+, C
3°	Bonga Gym	5	<ul style="list-style-type: none"> • Entrenador personal • Peso integrado y libre • Zona de cardio • Clases de zumba, spinning 	\$600	C+, C

Fuente: Elaboración propia con información de las páginas oficiales de los gimnasios, julio, 2015.

Con base en la tabla anterior es posible identificar que las MIPyMEs del sector gimnasios compiten directamente con los gimnasios de bajo costo debido a los servicios básicos que ofrecen y por el precio que manejan en las mensualidades.

Los gimnasios de conveniencia y las grandes cadenas quedan descartados como competencia directa porque las MIPyMEs no cuentan con los elementos básicos para enfrentarse a los servicios e inversión que éstos tienen.

No obstante, se pueden identificar varias diferencias significativas entre los grades gimnasios y las Micro, Pequeños y Medianos Empresas del sector que pueden afectarlas, así como otras que pueden beneficiarlas.

Tabla 4. Ventajas y desventajas de las Micro, Pequeñas y Medianas empresas de gimnasios	
Desventajas	Ventajas
Instalaciones con aplicación tecnológica.	Rutinas accesibles para personas que no suelen practicar ejercicio regularmente
Equipos nuevos.	Equipos fáciles de utilizar para los principiantes.
Servicios extra como canchas, clínicas, pago automático, etc.	Horario extendido para atender a los usuarios que gustan ir en la mañana, tarde o noche.
Número de sucursales.	Puede ser el único gimnasio en varias colonias cercanas.
Pertenencia a una cadena internacional.	Precio accesible para el público objetivo C+, C.
Presupuesto de inversión.	No tienen que pagar un financiamiento.
Ubicación estratégica que facilita mayor afluencia de socios.	Posicionamiento en la colonia donde se ubican.
Más socios.	Servicio más cercano y amable debido a la menor cantidad de socios.
Mayor capacidad de operación.	Atención constante del entrenador debido a que no hay demasiados socios en un horario específico.

Más capital humano.	Son una oportunidad de trabajo para maestros de clases extra que no tienen tantas certificaciones o experiencia.
Identidad organizacional formalizada.	Estrecha relación entre el emprendedor y sus públicos. Vinculan al gimnasio con la personalidad del emprendedor.
Imagen relativamente controlada.	La opinión que se forman acerca del gimnasio está influenciada también por la estima que le tengan al emprendedor.

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de la situación de las MIPyMEs de gimnasios y las grandes cadenas presentado en páginas anteriores.

La competencia que se está creando entre los gimnasios de conveniencia y las MIPyMEs es considerable, debido a que los primeros mantienen estándares de calidad y servicio como los que se podrían encontrar en las grandes cadenas, pero los segundos mantienen un papel fundamental porque tienen una ubicación que les permite estar cerca del público que no tiene los recursos económicos o de traslado para acceder a las demás opciones.

El principal problema de las MIPyMEs de gimnasios es que al inicio de sus operaciones no pueden ni deben competir con los gimnasios de bajo costo en términos de instalaciones, monto de inversión y número de personal contratado, ya que los recursos de la Micro, Pequeña y Mediana empresa no alcanzan para asemejarse a los que tienen sus competidores.

Por ello, la clave está en concentrarse en ofrecer un servicio de calidad, cercano y sobre todo, definir su identidad y la imagen que desea que perciba el público para comenzar con la planeación de sus actividades, de esa manera será más factible permanecer en el mercado local y tener la oportunidad de crecer.

Las MIPyMEs de gimnasios son una opción de desarrollo para un negocio productivo, aunque se deben enfrentar ciertas dificultades debido a la competencia, el pequeño sector de la población que acude regularmente al gimnasio, los precios bajos de los demás actores y las complicaciones de carácter interno como administrativo y de capacitación.

Ante esta situación, el consultor en planeación Luis Amoroso establece 10 claves para competir frente a actores grandes¹⁷⁷:

1. Definir un nicho: Enfocarse en quién es el público meta para no ser todo tipo de gimnasio para todo tipo de socio.
2. Invertir en las personas: Establecer y fortalecer las relaciones personales entre emprendedor-empleados, emprendedor-socios y empleados-socios; es fundamental porque la actividad del gimnasio se basa en esos vínculos. Además, invertir en la capacitación adecuada para el personal es una de las claves del éxito.
3. El socio como el principal foco de la empresa: hacer que los usuarios se sientan felices y satisfechos con el servicio es tarea diaria del gimnasio, a partir de mantener constante comunicación con ellos y solucionar los problemas de manera inmediata. Una persona satisfecha recomienda la organización que logró que se sintiera así.
4. Ser visible y accesible: Acercarse a sus empleados y socios. Seguir cada detalle de la operación del gimnasio ayudará a saber qué ocurre y cómo puede corregirse.
5. Crear diferenciales exclusivos: Transformar el desempeño del gimnasio en su mayor diferenciador hará que el público lo reconozca. Estudiar las áreas fuertes del negocio y entender en qué se distinguen del resto de gimnasios es la clave.
6. Obtener y utilizar buena información: Buscar información para actualizar los conocimientos y técnicas de entrenamiento, administración, etc., permitirá ofrecer un mejor servicio.
7. Concentrarse en los puntos clave del negocio: Dedicar el tiempo y recursos a las actividades que generan ingresos hará que la empresa prospere.
8. Controlar, planificar y crear cambios: No se debe esperar a que el mercado sobrepase a la empresa, sino actualizarse conforme surgen las tendencias.
9. Desarrollar un sistema de ventas pro-activo: Implementar un sistema de ventas eficiente depende del emprendedor para que después sus empleados puedan replicarlo, éste requiere de una estructura y objetivos planeados.

¹⁷⁷ Luis Amoroso, "10 claves para competir con las grandes cadenas de gimnasios", [en línea], México, Mercado Fitness.com, 27 de julio de 2013, Dirección URL: <http://www.mercadofitness.com/blog/expertos/10-claves-para-competir-con-las-grandes-cadenas/>, [consulta: 9 de octubre de 2015].

10. Cuidar la retención de los socios: Es un reto para toda organización, ya que 1 de cada 4 personas dejan de asistir al gimnasio por sentirse insatisfecha. La ventaja de las Micro, pequeñas y medianas empresas es su cercanía con el cliente, así se puede saber qué acciones impulsar para la permanencia y preferencia de los socios.

El mercado fitness en México continuará creciendo y con él más MIPyMEs se integrarán a la competencia, por lo que resulta esencial aprender de las buenas prácticas de las grandes cadenas para permanecer en el sector, extender la vida del negocio y crecer.

Entre estas conductas se encuentra la identidad definida, atributos diferenciadores tangibles e intangibles que pueden ser transmitidos en cada una de sus acciones y percibidos por sus públicos para reconocerlos. Además, mantenerse actualizados respecto a las tecnologías, técnicas y deportes que pueden facilitar la actividad física de los socios, así como atraer a más clientes.

Aunque las MIPyMEs al principio de sus actividades probablemente ofrezcan los mismos servicios que los demás gimnasios, porque no cuentan con una gran cantidad de equipo ni instalaciones tecnológicas, sí pueden y deben ser diferentes de sus competidores a partir de especificar cuál es su identidad, su razón de ser, cómo pretenden contribuir al sector, cuál es su visión, objetivos, etc.

Con estos elementos crearán una gran brecha entre los gimnasios que no cuentan con ellos y los que sí. Porque cada una de las acciones, aspectos tangibles y no tangibles estarán enfocados en lograr coherencia con esa identidad para que los públicos los reconozcan, no sólo por su actividad deportiva sino, principalmente, por su propuesta de valor como puede ser un gimnasio enfocado al equilibrio entre cuerpo y mente, al desarrollo de fuerza física, al empoderamiento de la mujer a través del incremento de su fuerza, etc.

De acuerdo con José Luis Gaytán, director de operaciones y expansión de la cadena española de gimnasios *low cost* Fitness 19:

Si tienes una propuesta específica para un segmento pequeño de mercado, podrás cobrar precios mucho más altos que los de un gimnasio 'clásico'. El cliente

*está dispuesto a pagar más, sólo si encuentra el producto por el que pagaría más*¹⁷⁸.

Asimismo, el Maestro Christian González Zepeda, asesor de incubación en CENAPyME, establece que “el hecho de que el emprendedor tenga muy claro quién es la empresa, sus capacidades y hacia dónde va, le da una ventaja competitiva frente a su competencia real”. Por ello, las MIPyMEs de gimnasios deben enfocarse en formalizar su identidad y establecer una imagen ideal que desean proyectar hacia su público, para que ello represente la diferencia ante las demás empresas, así como la posibilidad de permanencia y crecimiento en el mercado.

Este panorama social, político y económico de la situación en que se encuentran las MIPyMEs de gimnasios se puede conjugar con la aproximación teórica del primer capítulo; con el objetivo de construir en el siguiente capítulo una propuesta de modelo de alineación de identidad e imagen para estas empresas que las ayude a identificar todos los elementos que deben considerar para fortalecer sus actividades tanto al interior como al exterior de la organización.

Este segundo apartado resalta que para alinear la identidad e imagen de una empresa no se debe olvidar que se encuentra inmersa en un entorno determinado que influye en ella continuamente. Por lo tanto, este acápite permitirá proporcionar en el tercer capítulo los factores que caracterizan a una MIPyME como la etapa en que se encuentra la empresa, el tipo de emprendedor y los aspectos del entorno para complementar el modelo y así contribuir con el desarrollo integral de estas unidades económicas en el país.

¹⁷⁸ José Luis Gaytán, “Mejora tu competitividad, más allá del precio”, [en línea], México, Mercado Fitness.com, 9 de octubre de 2013, Dirección URL: <http://www.mercadofitness.com/blog/expertos/mejora-la-competitividad-de-tu-gimnasio-mas-alla-del-precio/>, [consulta: 9 de octubre de 2015].

Capítulo 3. Propuesta de modelo estratégico de alineación de la identidad e imagen corporativa en las MIPyMEs del sector gimnasios

En este capítulo se presenta la propuesta de alineación de la identidad e imagen construida a partir de los apartados anteriores. Fue posible estructurar este modelo gracias a la base teórica-esquemática, así como al sustento contextual de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas en México presentado previamente en este trabajo.

Como se mencionó en el primer capítulo, la identidad e imagen son elementos inseparables para el correcto funcionamiento de una organización y sobre todo para alinear sus acciones al cumplimiento de sus atributos identitarios, con la finalidad de que los públicos perciban una imagen positiva y lo más cercana a lo que la entidad es.

El modelo adaptado que se presenta a continuación, surgió de seleccionar uno de los esquemas presentados a partir de la pertinencia de los elementos de alineación, así como la adición de factores que influyen en la construcción de la identidad e imagen de una organización, tomando como base los autores consultados y los demás esquemas mostrados.

Este capítulo no pretende quedarse en la descripción, sino avanzar hacia una propuesta de modelo estratégico que funcione para las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas del sector gimnasios, con base en sus características, ventajas, retos internos y externos.

Se incluye la aplicación del modelo a una MIPyME de gimnasio con la finalidad de que ésta reconozca la utilidad y proceso de alineación de su identidad e imagen, así como para propiciar una ventaja competitiva frente a las demás empresas del sector.

Este apartado representa la culminación de un trabajo que puede resultar en la sensibilización de los emprendedores hacia la importancia que tiene para el éxito de su empresa alinear su identidad e imagen, así como la comprensión, adopción y aplicación de conceptos teóricos en función de su organización.

3.1. Modelo estratégico de alineación de la identidad e imagen corporativa

A continuación se presenta el esquema de Luis Ángel Sanz de la Tajada, ya que se seleccionó para ser la base del modelo estratégico propuesto en este capítulo, debido a que es el que integra más elementos clave en el proceso de la alineación de la identidad e imagen en una organización.



Fuente: Luis Ángel Sanz de la Tajada, *Integración de la identidad y la imagen de la empresa: desarrollo conceptual y aplicación práctica*, España, ESIC, 1994, p. 138.

Para comprender la relación existente entre los elementos, así como su importancia para alinear la identidad e imagen, en las páginas siguientes se describirá cada uno de los componentes del modelo. Además, será más sencillo agregar posteriormente factores que ayuden a tener una visión más profunda de esa vinculación.

❖ Cultura

El modelo inicia el proceso de alineación identidad-imagen a través de la cultura de la organización, debido a que ésta se refiere a las “presunciones básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna”¹⁷⁹.

La cultura es la base de la identidad y como tal debe considerarse como una parte fundamental en la organización; por lo que es necesario definirla y transmitirla para que todos los miembros conozcan las reglas que la rigen.

De esta forma, la entidad forma su cultura a partir de varios factores que influyen en ella, como son los fundadores, el entorno en que está inserta, las interacciones diarias entre los miembros y las creencias previas que tenga cada integrante.

Como se mencionó en el primer capítulo, la cultura es un concepto amplio que incluye manifestaciones simbólicas, conductuales, estructurales y materiales a través de las cuales la organización se expresa y forma las concepciones generales que dirigirán las acciones, comportamientos y respuestas de sus miembros.

La cultura está integrada por elementos que también forman parte de la definición de la identidad. Estos componentes son:

- **Filosofía:** se refiere a la manera de actuar de la empresa para que sus públicos perciban su esencia.
- **Valores:** “son estructuras de pensamiento, elaboradas y arraigadas por aprendizaje colectivo. Son elecciones estratégicas que cimientan los actos considerados adecuados para conseguir los fines anhelados”¹⁸⁰.

En cualquier empresa, los valores son parte de la columna vertebral que sostiene las decisiones y actos en situaciones comunes o complicadas. Para que una organización pueda tener éxito es necesaria una coherencia entre lo que los valores dicen que hace la entidad y lo que en realidad realiza a través de sus colaboradores, productos/servicios y relación con sus públicos.

¹⁷⁹ E.H Shein, *La cultura empresarial y el liderazgo*, España, Plaza y Janés, 1998, p. 25., en Luis Ángel Sanz de la Tajada, *Integración de la identidad y la imagen de la empresa*, op.cit., p. 28.

¹⁸⁰ Carlos A.R Cleri, op.cit., p. 194.

Los valores pueden ser clasificados de la siguiente manera:

- ❖ **Finales:** concepciones filosóficas, éticas, políticas, económicas y sociales que están vinculadas con la misión y la visión.
 - ✦ **Valores éticos sociales (VES):** las expectativas que la organización tiene del mundo como la justicia social, bienestar económico, mantenimiento ambiental, bien común, etc.
 - ✦ **Valores personales trascendentes (VPT):** lo que la organización quiere para sí misma (bienestar familiar, felicidad, salud, éxito, prestigio, amistad, sabiduría, respeto, amor, etc.)
- ❖ **Valores instrumentales u operativos:** se refiere al traslado de las creencias finales a la manera de actuar de los miembros en la organización; es decir las tácticas que conforman la cultura operativa (flexibilidad, velocidad, calidad, creatividad, confianza mutua, satisfacción del cliente, honestidad, trabajo en equipo, etc.)
 - ✦ **Valores éticos morales (VEM):** son las estructuras mentales que regirán la relación entre los miembros y con la organización (educación, honestidad, responsabilidad, lealtad, solidaridad, etc.)
 - ✦ **Valores de competencia (VC):** los valores fundamentales que la entidad debe tener para competir en el entorno, (imaginación, lógica, coraje, inteligencia, iniciativa, constancia, simpatía, etc.)

De estas categorías la organización debe crear y formalizar sus valores para que los miembros tengan una directriz que guíe sus actividades. Estos valores deben ser coherentes con lo que la entidad es y con lo que quiere ser, fáciles de comunicar, convincentes, concretos y factibles de ser cumplidos por los miembros, asumidos por los directivos, integrados a la operación diaria y potenciados por incentivos.

- **Símbolos:** incluyen palabras, gestos, cuadros u objetos que llevan un significado especial dentro de la cultura de la empresa.
- **Ritos:** actividades colectivas que, aunque parezcan superficiales, son imprescindibles y forman una parte sustancial de la cultura de la organización.
- **Héroes:** personas (vivas o muertas, reales o inventadas) con características que inspiran a los miembros de la organización por su modelo de comportamiento.

- **Reglas:** especificaciones de orden que deben respetar los miembros de la entidad con la finalidad de mantener un ambiente seguro, respetuoso y óptimo.

❖ Misión

La cultura da paso a la definición de la misión, donde la organización expresa su razón de ser. Es una descripción de la actividad de la entidad, así como de la contribución que hace a la sociedad donde se encuentra; en ella se relacionan el aspecto racional y emocional de la organización.

A partir de la cultura, la organización es capaz de identificar o formalizar su misión porque puede definir cuál es su acción concreta, a quiénes beneficia y cómo lo hace. Gracias a esta descripción la entidad reconoce su rol en la sociedad, así como enfocarse en objetivos claros y no realizar esfuerzos aislados que no contribuyan en el crecimiento o fortalecimiento de la organización.

De acuerdo con la definición de Humberto Serna Gómez, la misión es “la formulación de los propósitos de una organización que la distinguen de otros negocios en cuanto a la cobertura de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos”¹⁸¹.

Con base en el análisis realizado por Gustavo García Chacón a continuación se presentan los elementos básicos para construir la misión de la organización.

Los objetivos al estructurar una misión son:

- Asegurar consistencia y claridad de propósitos en toda la organización.
- Definir un punto de referencia central para las decisiones de planeación y desarrollo de la empresa.
- Lograr el compromiso de los miembros de la organización hacia una definición clara y explícita del negocio.
- Obtener el reconocimiento y la lealtad de los públicos externos.

¹⁸¹ Humberto Serna Gómez, *Gerencia Estratégica. Planeación y Gestión - Teoría y Metodología*, Colombia, 3R Editores, 2000, séptima edición, p. 17., en Gustavo García Chacón, “Análisis crítico y metodológico del proceso para la definición de la misión organizacional”, Revista sobre Relaciones Industriales y Laborales, p.2.

- Soportar la consolidación de la imagen corporativa tanto interna como externamente.

Para estructurar una misión es necesario considerar que ésta facilita:

- ❶ Formulación o declaración de un concepto duradero.
- ❷ Razón de ser de la empresa.
- ❸ Definición del negocio en todas sus dimensiones.
- ❹ Indica la manera cómo la organización pretende lograr y consolidar las razones de su existencia.
- ❺ Dirección de la empresa.
- ❻ Naturaleza del negocio.

Las preguntas para formar la misión pueden ser las siguientes:

- **Preguntas obligatorias:**
 - ¿Cuál es el negocio?
 - ¿En qué empresa se está?
 - ¿Cuál es la razón de ser de la organización?
 - ¿Cuál es su propósito básico?
- **Preguntas complementarias o diferenciadoras:**
 - ¿Para quién trabaja? (Definición de públicos)
 - ¿Cuáles son los mercados actuales y futuros de la empresa?
 - ¿Cuáles son los principios organizacionales?
 - ¿Cuáles son los elementos diferenciadores de la entidad?
 - ¿Qué es lo que la hace única?

En cualquier organización la misión la define el fundador porque él conoce lo que es el negocio y cuáles son sus ventajas frente a la competencia. El momento ideal para construir la misión es en la etapa de emprendimiento; sin embargo por lo general no se realiza en esa fase debido a la falta de conocimiento o guía acerca de estos conceptos, pero puede ser estructurada posteriormente para que los miembros de la organización tengan claridad de la razón de ser de la entidad.

❖ Identidad

Como se muestra en el modelo, la identidad es definida a partir de la cultura y la misión de la organización, ya que ambos elementos le proporcionan el sustento de lo que es la entidad, qué actividad realiza, los comportamientos, normas y procedimientos que deben tener los miembros.

De acuerdo con las referencias del primer capítulo, la identidad es la base de cualquier organización porque a partir de definirla y transmitirla entre los integrantes se reconocen las características, personalidad y diferencias de la entidad. Por lo tanto, cada acción que emprenda desde ese momento podrá estar sustentada en respaldar esos atributos que la hacen única ante sus públicos internos y externos.

Como se abordó en el primer capítulo, la identidad se conforma de dos categorías, la conceptual y la visual.

➤ Identidad conceptual

La identidad conceptual es la base sobre la que se debe construir la identidad visual, sin embargo las organizaciones, por lo general, sólo estructuran los elementos visuales porque es su presentación ante los públicos, pero no consideran que requiere estar respaldada por la esencia de la organización y por su cultura.

De acuerdo con Sanz de la Tajada la identidad conceptual se puede formular a partir de los siguientes elementos:

1. **Misión:** Razón de ser de la empresa.
2. **Valores:** Sustentos del comportamiento de la organización.
3. **Principios culturales:** Filosofía de la empresa.
4. **Objetivos estratégicos:** Los logros que se planea alcanzar a mediano y largo plazo. Deben ser claros y medibles.
5. **Políticas generales:** Instrumentos de la empresa para conseguir esos objetivos.

En estos elementos de conformación de la identidad conceptual sólo hace falta añadir la visión de la organización para que también tenga el elemento de futuro en su esencia. Cada uno de los factores presentados en la lista es fundamental para la identidad conceptual debido a que en conjunto forman la plataforma sobre la que se construirá la

identidad visual. Aunque ésta debe preceder a la visual, tienen una importancia igualitaria.

➤ **Identidad visual**

La identidad visual es la implementación de signos verbales y visuales como representación de la identidad conceptual de la organización. En el primer capítulo se mencionó que los factores básicos de la identidad visual son el logotipo, el símbolo y la gama cromática.

Para que la empresa pueda constituir una identidad visual coherente con la conceptual es necesario que se establezcan los siguientes elementos basados en los atributos de la entidad.

✦ **Nombre:**

El nombre, en tanto signo verbal, tiene una función lógica y una simbólica. Dar nombre a una entidad es fundamental, no ya desde el punto de vista legal, sino sobre todo para sus funciones de identificación y de penetración en una audiencia. En otros términos: es la forma y la profundidad psicológicas con que el nombre afectará a los diversos públicos¹⁸².

Las características básicas del nombre que señala Joan Costa son:

- **Brevedad:** al elegir un nombre es indispensable que se considere que cuanto más breve sea, más fácil se integrará al reconocimiento de los públicos y entre más simple morfológicamente, más rápido será de retener en la mente.
- **Eufonía:** se refiere al sentido fonético del nombre seleccionado, es decir, si la articulación sonora del nombre tiene una condición estética o no. Por lo tanto, debe tomarse en cuenta que el nombre posea un sonido agradable porque será repetido por los públicos para ser recordado.
- **Pronunciabilidad:** esta característica resulta del conjunto de los factores anteriores de brevedad, simplicidad y eufonía, ya que el nombre debe ser fácil en su pronunciación y evitar confusiones con algún otro parecido.

¹⁸² Joan Costa, *Identidad corporativa, op.cit.*, p. 63.

- **Recordación:** si el nombre es breve, simple, eufónico y fácil de pronunciar, aumentará la probabilidad de recordación por parte de los públicos debido a que les resulta interesante y agradable de repetir.
- **Sugestión:** ese factor se refiere a las condiciones psicológicas, emotivas o cualitativas a las que evoca el nombre de la organización en los públicos y que promueve su reconocimiento y asociación con ciertos conceptos.

Algunas características generales que debe tener el nombre son¹⁸³:

- Buen potencial para un diseño gráfico que tenga fuerza.
- Fácil de pronunciar y deletrear.
- Describe la actividad principal de la empresa.
- Provocador de connotaciones positivas en la mente de los públicos.
- Libre de limitaciones geográficas.
- Único y distintivo, que no tenga probabilidades de confundirse con los nombres de otras organizaciones.
- Memorable.

Por lo general los fundadores tienden a nombrar sus entidades a partir de procesos de asociación con factores de su vida diaria; sin embargo es preciso que le den la importancia justa a la definición del nombre porque éste será la primera impresión que tengan los públicos internos y externos hacia el negocio.

La mayoría de los empresarios asignan un nombre a partir de situaciones que les suceden, casualidades, recomendaciones de familiares o amigos, incluso de algún incidente gracioso que les parece adecuado para su organización.

En esos casos, el problema es que el nombre elegido no representa la esencia ni actividades de la entidad, por lo que puede ser reconocido por los públicos, pero no asociado como algo profesional o transmitir la personalidad de la organización.

Por ello, hay que tener ciertas consideraciones para hacer del nombre un elemento de reconocimiento, fuerte y diferenciador:

¹⁸³ Thomas F. Garbett, *Imagen corporativa. Cómo crearla y proyectarla*, Colombia, Legis Editores, 1991, pp. 113-117.

- **Evitar adjetivos comunes:** muchas organizaciones tienen en sus nombres adjetivos dependiendo del sector en que se encuentre, como puede ser autos, telefonía, etc. Pero eso no diferencia una entidad de otra.
- **Evitar la sopa de letras:** las siglas son utilizadas porque los fundadores consideran que así la empresa aparenta ser más grande o con más experiencia, por el contrario muchas de ellas no necesitan las siglas porque los públicos no identifican el significado de éstas.
- **Ser específico:** algunas organizaciones están concentradas en un mercado concreto, pueden tomar ventaja de esa condición y señalar de manera clara la especificidad de su negocio para diferenciarse de sus competidores.
- **Uso de formas abreviadas:** construir el nombre con partes de dos o más palabras puede ser arriesgado si los públicos no identifican lo que hace la empresa, además podría resultar difícil de pronunciar y así reducir la posibilidad de recordación.
- **Uso de nombres de ciudades:** para varias empresas es común utilizar el nombre del lugar donde se encuentran, aunque puede ser benéfico porque los públicos cercanos lo identificaría, también tiene potencial de ser limitante para la organización.
- **Uso de nombres de familia:** la mayoría de las empresas en México son familiares, por lo tanto utilizan el apellido o nombre común de su familia para designar su empresa, pero éste no hace referencia a la actividad principal del negocio, además que pueden existir conflictos posteriores a la muerte del fundador.
- **Nombres separados con guiones:** es una tendencia para las grandes empresas, aunque en ocasiones funciona, es mejor un nombre sencillo para potenciar su reconocimiento en los públicos.

✦ **Logotipo**

Este elemento se refiere a la “expresión tipográfica de un nombre. Es la versión gráfica del nombre de marca”¹⁸⁴. Este factor debe ser exclusivo para la empresa, pues dos o más organizaciones no pueden permitir que sus logotipos se confundan o tengan demasiadas similitudes. Su objetivo es evocar la identidad de la empresa.

¹⁸⁴ Fernando Ramos, *op.cit.*, p. 37.

A continuación se presenta una tabla que incluye las características que debe reunir el nombre y representarse en lo visual:

Tabla 5. Correspondencia entre atributos verbales y visuales del nombre	
Condiciones verbales del nombre	Correlación visual
Brevedad	Simplicidad
Eufonía	Estética
Pronunciabilidad	Legibilidad
Recordación	Visualidad
Sugestión	Fascinación

Fuente: Joan Costa, *Identidad corporativa*, México, Trillas, 1993, p. 77.

Las características del nombre, ya se mencionaron previamente. Por su parte los aspectos de simplicidad, estética y legibilidad son considerados básicos para el diseño de logotipos, ya que de éstos tres depende la aceptabilidad visual que los públicos les proporcionen.

La estética es importante para la identificación, pues antes de que los públicos lean el logotipo, lo perciben y si desde ese momento no les resulta atractivo, dejarán de mirarlo y no llegarán a reconocer a la organización.

La visualidad es el estímulo diferenciador que caracteriza al logotipo que puede ser un rasgo exagerado en éste, es decir, se aplica como un signo sorpresivo y no como una propiedad del nombre, lo que facilita la percepción y la recordación.

Por su parte, la fascinación no sólo se refiere al valor connotativo o psicológico del logotipo que evoca los atributos de la identidad conceptual, sino también es un factor del diseño que conjuga todos los aspectos anteriores para que los públicos perciban atractivo al logotipo.

La tipografía que se utilice para el logotipo tiene una connotación para los públicos, por ello se debe considerar este aspecto antes de crearlo, por ejemplo un tipo de letra clásico hace referencia a la formalidad de la organización y también el tamaño de la tipografía jerarquiza los conceptos contenidos.

✦ Símbolo

Como se mencionó en el primer capítulo, el símbolo hace referencia a un concepto fuera de él y que evoca ciertos atributos de la empresa para su fácil entendimiento y asociación. Aunque no todas las organizaciones tienen o necesitan un símbolo, es preciso considerar este elemento dependiendo del sector donde se desarrolle la empresa.

Al símbolo también se le puede llamar isotipo, que es el uso de una imagen sin texto para identificar una entidad. Su principal característica es que sin hacer uso del logotipo, los públicos pueden reconocer cuál es la organización y a qué se dedica.

La unión del símbolo y el logotipo es el imagotipo, ambos elementos están definidos y forman un conjunto armonioso que permite a las entidades utilizar los dos factores juntos o separados para que sus públicos los reconozcan.

Para cualquier organización es preferente usar un logotipo o imagotipo porque si sólo se ocupa el símbolo es probable que los públicos no identifiquen quién es la entidad o cuáles son sus actividades.

Definir estos elementos no es sencillo, ya que por la falta de conocimiento o asesoría en términos de identidad, diseño e imagen corporativa, las empresas tienden a utilizar ideas y aspectos comunes del sector donde se desarrollan; por ejemplo si es un restaurante emplean como nombre y logotipo uno relacionado con comida, así como el símbolo son utensilios de cocina, cubiertos, etc.

Por ello, aunque con estos elementos se pretenda hacer referencia a la identidad de la organización y su actividad, no significa que tiene que caer en los lugares comunes de la mayoría de las empresas.

El objetivo al definir el nombre, logotipo y símbolo es que la organización se diferencie de sus competidores, así como propiciar el reconocimiento, asociación y preferencia de los públicos; por ello se requiere equilibrar la representación gráfica de lo que la organización es con un nivel de abstracción atractiva que resulte interesante para los individuos.

✦ Gama cromática

Es la combinación de colores distintiva de la organización que tiene una carga funcional y psicológica. Los efectos del color son simbólicos porque refuerza los aspectos identitarios de la empresa.

Por lo tanto, el simbolismo de los colores es otorgado a partir de convenciones sociales, para la sistematización de la identidad éstos deben ser elegidos para ser combinados de acuerdo a sus significados en el contexto donde se encuentre la entidad y deben ser congruentes con los atributos de identidad de la organización. De este modo, la empresa necesita seleccionar los colores de acuerdo a su simbolismo y no por su impacto visual.

Por lo general, las empresas recurren a colores llamativos porque consideran que son los adecuados para atraer la atención de los públicos, sin embargo es primordial que se detengan a pensar en los colores que por su significado social representan la identidad de la empresa, además de que faciliten el reconocimiento y preferencia de los públicos.

A continuación se presentan algunos significados occidentales de los principales colores utilizados por las empresas¹⁸⁵:



Paz, pureza. Crea una impresión de vacío e infinito, pero que contiene futuros positivos.



Silencio. Confiere nobleza y elegancia.



Centro neutro y pasivo. Simboliza la indecisión y ausencia de energía.



Evoca la naturaleza, esperanza y una calma indiferente.



Color masculino, severo, otoñal, confortable. Emanan hacia el equilibrio.



Vitalidad. Es el color de la sangre, de la pasión, la fuerza bruta y el fuego. Expresa la sensualidad y la energía.



Color de la timidez y el candor. Suave, romántico, fantasioso y jovial.



Fuerza activa, radiante y expansiva. Tiene un carácter acogedor, cálido, estimulante y dinámico.

¹⁸⁵ *Ibíd.*, pp. 96-97.



Símbolo de la profundidad. Es inmaterial, frío y calmado.



Es el color más luminoso, cálido, ardiente y expansivo. Es violento, intenso y agudo.



Color de la templanza, lucidez y reflexión. Es místico, melancólico.

❖ **Comunicación global**

Una vez que se han definido las características esenciales de la organización, es necesario realizar actividades para comunicar esos atributos hacia el interior y exterior con la finalidad de que también los públicos reconozcan a la entidad en un entorno.

Para comunicar lo que la organización es se requiere tomar en cuenta ciertas características del proceso:

- Es un intercambio de ideas a través de un código general entendido por emisor y receptor.
- Tiende a producir un determinado comportamiento buscado en el receptor a consecuencia de los mensajes emitidos. Por lo tanto, la organización debe considerar cuál es la acción o pensamiento que desea obtener del público para comunicar con ese objetivo.
- Debe ser percibida por el receptor porque constituye un diálogo entre ambos elementos.
- Tiene un efecto bilateral porque existe un proceso de retroalimentación por parte del receptor hacia el emisor.

Los elementos básicos del proceso de comunicación son el emisor, el codificador, el mensaje, el descodificador, el receptor y el *feed-back* o respuesta. En este caso, la organización es el emisor con un objetivo específico al emitir el mensaje o contenido a través de una forma codificada para que los públicos descodifiquen y generen una respuesta de vuelta.

Sin embargo, aunque el proceso se realice de manera correcta siempre existirá la presencia de barreras:

- **Percepción:** “el proceso mediante el cual estamos relacionados con el mundo exterior: el hombre, primero registra el medio ambiente y después reacciona, haciendo algo relacionado con lo que ha percibido”¹⁸⁶.

Este factor participa en la interpretación del público acerca de la organización debido a que comienza con un estímulo que puede ser:

- Positivo: genera un acercamiento, produce placer o satisfacción.
- Negativo: cuando se repele o produce una conducta de distanciamiento a causa del displacer o insatisfacción.
- Inhibitorio: se refiere al estímulo que es demasiado intenso o brusco y provoca el estancamiento de una acción.
- Neutro: pasa desapercibido en el momento y no causa alguna reacción inmediata, pero puede ser a largo plazo.

La sensación es la respuesta inicial del público hacia un estímulo de la organización, en ella también participa el conocimiento consciente o inconsciente de dichas respuestas sensoriales. Además, se constituye por un proceso de discriminación, diferenciación o configuración de las sensaciones donde intervienen el proceso de recepción sensorial, el de simbolización a partir de la asociación a un concepto y el emocional para relacionar un estado de placer o displacer con el estímulo percibido.

La percepción tiene tres características principales¹⁸⁷:

- Subjetiva: es diferente de acuerdo a cada receptor.
- Selectiva: sólo se percibe una parte de los estímulos, por lo que se eligen los más convenientes.
- Acumulativa: si un estímulo es repetido, es más probable de ser percibido.

Está influida por factores funcionales como las necesidades, valores, opiniones, personalidad, aprendizaje previo, experiencia, tendencias inconscientes y presión del grupo de pertenencia, por lo que sólo estímulos muy claros permiten conseguir un mayor nivel de objetividad en la percepción.

¹⁸⁶ Luis Ángel Sanz de la Tajada, *Integración de la identidad e imagen de la empresa, op.cit.*, p. 80.

¹⁸⁷ *Ibíd.*, p. 83.

- **Conocimiento:** es la conjunción del aprendizaje técnico y la experiencia práctica del individuo a través de la cual el público se relaciona con su entorno, por ello también participa en la interpretación de los mensajes que reciba a través de la comunicación.
- **El rol y status:** donde el rol es el conjunto de normas que le indican a las personas de una cierta posición social (status) cuál debe ser su comportamiento bajo determinadas circunstancias. Así, estos dos elementos influyen en la comunicación entre el público y la organización debido a que los individuos interpretarán los mensajes emitidos de acuerdo a su posición social y las conductas esperadas que se tengan de ellos.
- **Sentimientos:** participan en la interpretación que los individuos realicen de los mensajes emitidos por la organización, ya que depende de su estado de ánimo, así como de las palabras y símbolos utilizados por la entidad.
- **Rasgos de personalidad:** aunque es complicado el proceso de describir la personalidad de un público, la organización puede hacer generalidades a partir de estudios que le permitan conocer la forma de actuar y pensar de sus públicos para adaptar los mensajes.
- **Negativismo:** se refiere a todo aquello que produce en la mente del receptor un efecto contrario a las ideas que son transmitidas por la organización; por ejemplo las palabras o frases, gestos o ademanes, circunstancias, sucesos, situaciones, actitudes, etc.

Para que el proceso de comunicación entre la organización y sus públicos sea eficaz es fundamental hacer coincidir el campo de la actitud intencional del emisor con el campo de los intereses del receptor para que los mensajes sean descodificados lo más próximos al objetivo del emisor y así poder disminuir la influencia de las barreras.

❖ Medios

Una vez que se explicó el proceso de comunicación y los elementos que participan, es necesario considerar los medios que puede utilizar una organización para emitir sus mensajes.

De acuerdo al modelo de Sanz de la Tajada se pueden utilizar la cobertura informativa para emitir mensajes de la organización; las Relaciones Públicas internas y externas, cuyo objetivo es crear un clima de comprensión entre la organización y sus públicos a

través de esfuerzos planificados y constantes. Esto contribuye a identificar actitudes de los públicos respecto a la entidad y poder tomar acción para provocar percepciones favorables.

También se pueden utilizar el patrocinio, mecenazgo, lobby; la publicidad como:

Una técnica de comunicación capaz de emplear un conjunto de medios, adecuados para impresionar a un cierto tipo de personas de características previamente definidas, con el objetivo de persuadir, convencer, hacer asimilar la conveniencia de utilizar cierto producto o servicio en determinadas ocasiones o circunstancias para obtener satisfacciones concretas del mismo¹⁸⁸.

Por su parte la fuerza de ventas y los productos/servicios permiten a la organización también comunicar para que sus públicos conozcan lo que es y hace la entidad, sus características, así como sus ventajas frente a las demás organizaciones.

Es necesario considerar que cualquier actividad que realice la empresa comunica algo hacia sus públicos internos y externos, por ello al crear los formatos oficiales, publicidad, anuncios o medios de comunicación interna es necesario establecer cuál será la manera adecuada de presentar a la organización.

Además, todas las acciones, comportamiento y actitud de los integrantes de la empresa emiten un mensaje a los públicos externos que puede favorecer o perjudicar la percepción que tengan de la entidad.

También debe considerarse el entorno donde se encuentra la empresa, ya que los públicos reciben estímulos de su contexto que podrían influir en cómo reciben los mensajes de la organización en cierto tiempo y circunstancia.

Por lo tanto, el fenómeno de la comunicación incorpora dos tipos de componentes: los que emanan de la propia empresa y los que se producen en su entorno y progresan de unos a otros tipos de públicos internos y externos, que están más o menos estrechamente interrelacionados en la realidad¹⁸⁹.

¹⁸⁸ *Ibíd.*, p. 89.

¹⁸⁹ Luis Ángel Sanz de la Tajada, *Integración de la identidad y la imagen de la empresa*, op.cit., p. 95.

Para que la comunicación global de la empresa tenga congruencia con la identidad establecida previamente, es preciso tener en cuenta los siguientes aspectos del lenguaje comunicacional¹⁹⁰:

- Los modos de comunicar:
 - Directo/Indirecto.
 - Tiempo real/Diferido.
 - Masiva/ Personalizada/ Selectiva/Interpersonal/Relacional.
- Las tres dimensiones de la comunicación:
 - Institucional.
 - Organizacional.
 - Mercadológica.
- Las cuestiones fundamentales:
 - ¿Quién comunica?
 - ¿Qué?
 - ¿A quién?
 - ¿Por qué medios?
- Lenguajes de la comunicación:
 - Semántico/Estético.
 - Códigos gramaticales y retórica visual.
 - Códigos culturales genéricos.
 - *Inter media*.
 - Tecnología interactiva.

Al utilizar medios de comunicación que estén enfocados a los públicos internos, los miembros de la organización estarán informados respecto a las actividades diarias, semanales o mensuales de la organización, lo que les permitirá identificar y corresponder con la identidad de la empresa porque se sentirán reconocidos, incluidos e importantes para su crecimiento.

¹⁹⁰ Joan Costa, *Imagen corporativa en el siglo XXI, op.cit.*, p. 180.

- **Identidad proyectada**

Una vez que se ha decidido cuáles serán los medios por los cuales se comunicará y cuál es el objetivo, se da paso a una identidad proyectada que se refiere a las características identitarias (atributos) seleccionadas por la organización para que sus públicos las perciban; sin embargo, no todos interpretarán lo mismo, por eso es necesario diferenciarlos.

Es necesario que el empresario elija cuáles serán los atributos principales para representar ante los públicos, esto se realiza a través de la identidad y la comunicación para que reconozcan esas características de la organización para diferenciarla de las demás.

Estos atributos se basan en la misión, visión, valores, filosofía, es decir, lo que hace única a la empresa y que aporta un valor tangible o intangible a sus públicos. Aunque no existe un número preciso de características a seleccionar, sería adecuado que las organizaciones seleccionen no más de cinco para que sus acciones se concentren en corresponder con ellas para que su imagen tenga coherencia.

Los atributos seleccionados serán representados por la organización a través de la identidad visual como puede ser el logotipo, gama cromática, imagotipo, instalaciones de la empresa, medios de comunicación, etc. Todo lo que pueda ser percibido por los públicos internos y externos debe contener estos atributos.

No es necesario que se muestren todos los atributos en cada representación, sino es preciso elegir en qué soporte es mejor para cada característica. Con esta selección la cultura e identidad de la empresa se acota a rasgos específicos que pueden ser resaltados, lo que facilita que no divague entre cualidades.

Para que las organizaciones representen su identidad es recomendable que seleccionen características tanto que beneficien a los públicos internos como externos, ya que ambos se formarán una imagen de ella. Así, la empresa cubriría aspectos fundamentales para fomentar esa imagen deseada en sus públicos.

❖ **Públicos:**

Un público es el conjunto de individuos que genera cierta homogeneidad, debido a las semejanzas existentes entre ellos, con los que la organización desea establecer

comunicación para lograr un objetivo establecido y una imagen deseada. En función de los distintos públicos será también diferente la concepción de identidad de la organización porque se genera como resultado de los intereses de cada público.

- **Internos:** se refiere al personal de la organización como los directivos, cuadros medios y empleados base. Con ellos la comunicación por lo general es descendente.
- **Externos:** corresponden a los diversos entornos con los que se relaciona la organización. Se fomenta una comunicación ascendente, es decir, hacia las figuras de autoridad; horizontal donde deben considerarse los competidores, así como a ciertos intermediarios de la comunicación; por último la descendente es hacia el mercado y la opinión pública a partir de los distribuidores comerciales o con los consumidores del producto/servicio.

A consecuencia de la diversidad de percepciones que pueden tener los públicos acerca de la identidad de la organización, es necesario que la entidad defina sus atributos básicos a comunicar, así como la relación que tendrá con cada público, ya que también hay que considerar los factores externos que participan en el proceso.

De los públicos identificados por la organización, también es fundamental que se reconozcan los públicos objetivo que serán los principales receptores de la comunicación de la entidad.

Esta población se determina a partir de describir sus características sociodemográficas (sexo, edad, región), socioculturales (clase social, nivel de estudios, profesión u ocupación), las socioeconómicas (nivel de ingresos, situación patrimonial, estructura de gastos), sociopolíticas (afiliación o simpatía por cierto partido, peso como autoridad pública) y psicológicas (actitudes, estilo de vida y factores de personalidad).

Para aclarar algunos términos es preciso señalar la diferencia entre el mercado real que se refiere a los consumidores actuales del producto/servicio y el mercado potencial que es el conjunto de individuos con la capacidad de consumo, pero aún no forman parte de los compradores habituales de la organización. Por último, el público usuario se configura de acuerdo a la frecuencia de compra que genera un determinado grado de fidelidad a la organización.

Otros criterios que propone Sanz de la Tajada para clasificar a los públicos son:

- Su papel e incidencia en las expectativas inmediatas de la organización.
- Su influencia social.
- Su relación con el poder o autoridad.
- Su relación profesional con la organización.

- **Imagen percibida**

La imagen es el conjunto de representaciones mentales que surgen en los públicos al evocar una organización. Asimismo, en esa percepción participan cuestiones emocionales y racionales; por lo tanto no es un ente estático, sino una estructura dinámica influida por el entorno donde se encuentra la organización.

La imagen percibida es el reconocimiento por parte los diferentes públicos de los atributos de identidad seleccionados y destacados por la propia organización.

Para que la imagen se forme existen ciertas fuentes de creación¹⁹¹:

- Productos/servicios: estos elementos tanto en su aspecto tangible como intangible emiten ciertos atributos que son percibidos por los públicos.
- Distribución de dichos productos y/o servicios.
- Comunicaciones de la organización: todos los aspectos de la organización son susceptibles de ser percibidos por los públicos e integrados a la imagen que generen. Pueden ser la estructura organizacional, las instalaciones, papelería, el personal y las acciones de comunicación.

De igual forma, la imagen se compone de¹⁹²:

- Notoriedad: el conocimiento que los públicos tienen de los productos/ servicios de la organización.
- Fuerza: rapidez y espontaneidad con que la entidad se relaciona con un estímulo específico para los públicos.
- Contenido: los atributos o características que se asocian a la organización.

De acuerdo con lo señalado en el primer capítulo, la imagen percibida por los públicos puede ser de forma natural/espontánea o controlada. La primera se conforma a partir de

¹⁹¹ Luis Ángel Sanz de la Tajada, *Integración de la identidad y la imagen de la empresa*, op.cit., p. 132.

¹⁹² *Ibid.*, p. 133.

factores aleatorios que pueden influir en lo que los públicos piensan y sienten respecto a la organización. En este tipo de imagen, la entidad no tiene un objetivo específico; lo que ocasiona una posibilidad de que exprese atributos no seleccionados, caducos o contrarios a la realidad.

La imagen controlada surge de la intención de la organización por comunicar adecuadamente sus atributos para generar una imagen positiva que corresponda con su identidad.

La organización genera una imagen tanto es sus públicos internos como externos. La endoimagen es percibida por su personal a través de la cultura, la misión, visión, valores, reglas, etc., así como por las actividades diarias dentro de la entidad. Los públicos internos conocen la identidad de la organización, por ello la imagen que se formen tenderá a corresponder con esos atributos.

Sin embargo, es necesario que la entidad propicie esa imagen positiva a través de acciones estructuradas en las que participen los públicos internos tanto en la construcción de esa imagen como en la percepción.

Por su parte, la imagen externa es la que perciben los demás públicos de la organización. En ésta se encuentran involucradas no sólo las características de personalidad de la entidad, sino también factores del entorno y personales de los individuos. Por lo que es imperioso que la organización tenga una alineación de su identidad e imagen para que sea positiva.

De acuerdo con el modelo presentado, las flechas provenientes del concepto “imagen percibida”, también tienen un efecto en los públicos internos y externos, esto se debe a que la relación que cada público establezca con la organización depende en gran medida de la imagen que perciben.

Joan Costa establece que la empresa emite una imagen consciente e inconsciente en cada actividad, comportamiento, producto/servicio, instalaciones, etc., que son percibidas por los públicos y les deja cierta impresión. Sin embargo, los públicos no son meros observadores, así que cuando pasan ese estadio de pasividad hacia uno activo comienzan a tener contacto con la empresa a través de experiencias, lo que provoca que la preimagen se amplíe, modifique o reafirme.

En ese momento se mezclan las primeras sensaciones y experiencias ligadas a la empresa, por lo que en esos elementos es fundamental que se encuentren los atributos identitarios para que la identidad e imagen percibida correspondan con lo que es la organización.

El autor sintetiza así el proceso:



Fuente: Elaboración propia basada en la información obtenida de Joan Costa, *Imagen corporativa en el siglo XXI*, Argentina, La Crujía, 2009, pp. 212-213.

Para la formación de la imagen, los públicos tienden a considerar los siguientes aspectos de la identidad:

- Los mensajes emitidos por la empresa.
- La cultura que le muestra a los públicos las relaciones entre empleados y clientes.
- Los objetos: es decir, los productos/servicios que se ofrecen a los públicos.
- Los espacios: son las instalaciones de la empresa, sus puntos de distribución, los stands con los que participan en ferias, exposiciones, etc.

A través de la imagen percibida:

La identidad corporativa se hace presente, dinámica y permanente, múltiple y diversa, compacta y ubicua. Potencia su fuerza diferenciadora, y genera una energía psicológica que la hace capaz de ser; más que reconocida y recordada, experimentada, vivida e interiorizada por los públicos¹⁹³.

La imagen percibida por los públicos es la culminación de un proceso que conlleva todos los factores incluidos anteriormente. En ella se conjugan la cultura, identidad, comunicación e intereses de los públicos; por ello los empresarios necesitan estructurar

¹⁹³ Joan Costa, *Imagen corporativa en el siglo XXI*, op.cit., p.218.

adecuadamente los aspectos previos para que ésta corresponda con lo que la organización es y con la imagen deseada que pretendía alcanzar.

Las empresas tienen que tomar en cuenta que los públicos externos conforman una preimagen en primera instancia con base en los elementos visuales que les muestre, lo cual podría resultar perjudicial debido a la falta de definición estratégica de sus factores, carencia de congruencia entre lo que es la organización y cómo se presenta.

Por ello, la identidad de la empresa debe mostrarse adecuadamente desde el primer instante para que los públicos reconozcan efectivamente los atributos diferenciadores, atractivos y esenciales de la empresa y no hasta que tengan contacto directo con ella.

De acuerdo con Costa, al menos 10 por ciento de los beneficios de la empresa se obtienen gracias a la fuerza de su imagen, además con ella se tiene la capacidad de atraer a los clientes, retenerlos, fidelizarlos y mantenerse en su mente¹⁹⁴.

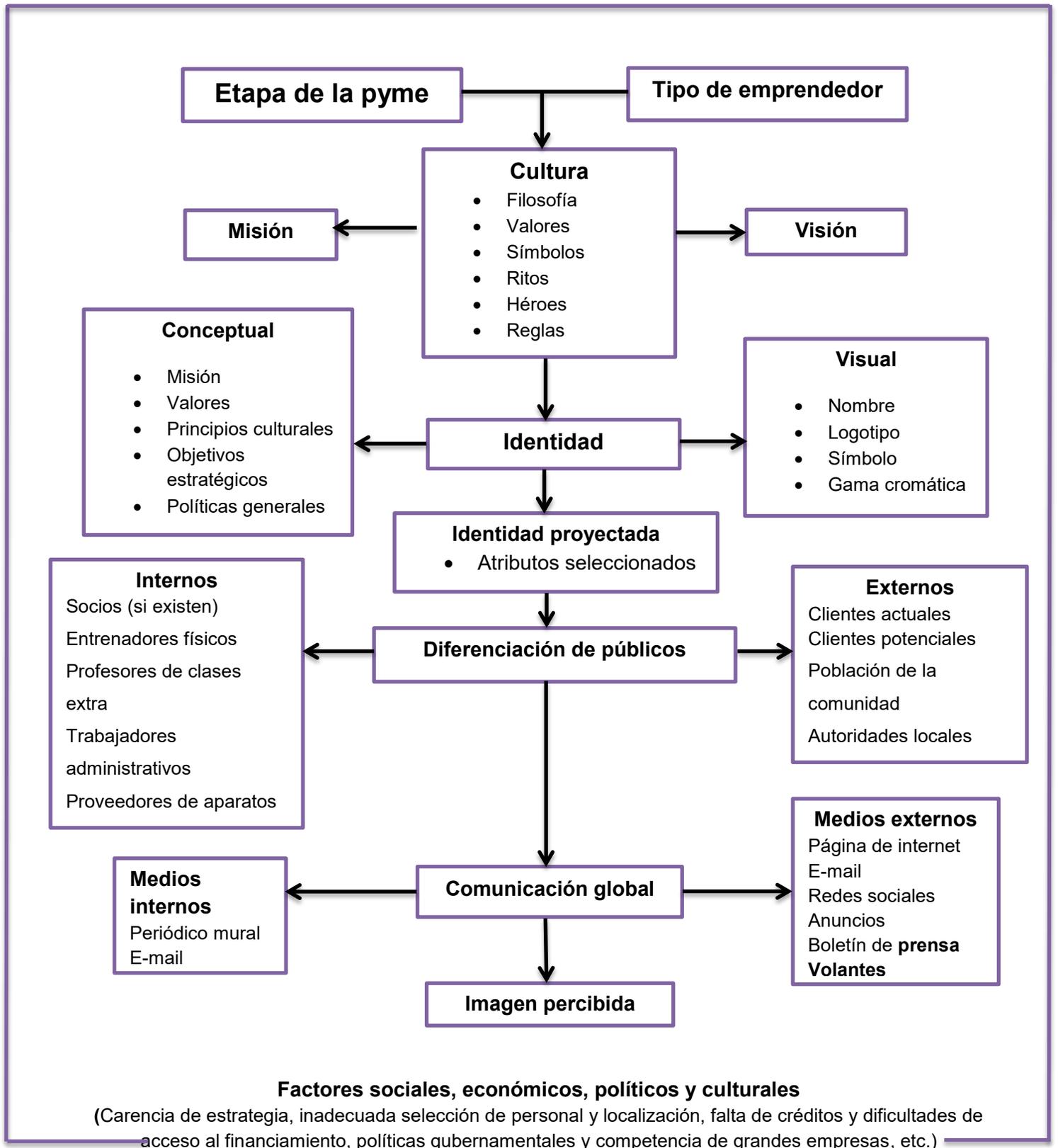
Sin embargo, hay que considerar que ninguna organización puede controlar por completo la imagen percibida de los públicos, ya que en ella se involucran otros factores como su subjetividad, experiencias previas con otras entidades similares, concepciones colectivas respecto a empresas de ese sector, etc.; pero las empresas tienen la posibilidad de guiar a los públicos hacia cierta imagen deseada a partir de su cultura, identidad y comunicación.

¹⁹⁴ *Ibíd.*, p.73.

3.2. Aplicación del modelo a las MIPyMEs del sector gimnasios

Aplicar el modelo a las MIPyMEs del sector gimnasios se logra gracias a la consideración de los elementos anteriormente mencionados, así como a las características de las Micro, Pequeñas y Medianas empresas, así como los principales problemas a los que se enfrentan.

A continuación se presenta la propuesta de modelo construida retomando factores teóricos y contextuales de los capítulos previos que se añaden al esquema para una adaptación más adecuada a las necesidades de alineación de identidad e imagen en los gimnasios.



Modelo adaptado de alineación identidad-imagen en las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas de gimnasios.

❖ Factores sociales, económicos, políticos y culturales

En el capítulo dos se abordaron los problemas internos y externos a los que se enfrentan las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas en México, en específico cómo impactan en las del sector gimnasios; por ello para este modelo se agregó ese componente debido a que el contexto en que se encuentren estas organizaciones influye en la percepción que puedan tener los públicos.

Los factores sociales, económicos, políticos y culturales tienen un impacto en los demás elementos del modelo. Específicamente en el segundo apartado de este trabajo se presentaron algunos como la falta de créditos y dificultades de acceso al financiamiento, las políticas gubernamentales y la competencia de grandes empresas. Otro de los factores externos que influye en el desarrollo de la empresa es la participación e interés de los públicos por inscribirse en los gimnasios, así como las percepciones que tengan acerca de ellos.

El entorno participa en la definición de los demás elementos, ya que la etapa en que se encuentra la MIPyME se delimita por cómo se desarrolla la organización dentro de un contexto socioeconómico específico.

Asimismo, los factores de identidad e imagen también están influidos por ese entorno; los atributos de personalidad que se elijan para su identidad proyectada tendrán que considerar el contexto en que se insertan debido a la competencia y las expectativas que los públicos tienen de los gimnasios para diferenciarlas de las demás empresas.

Por su parte, en la imagen percibida también participará el entorno porque los públicos reciben estímulos de su contexto que impactan en su percepción respecto a la organización. Los gimnasios tendrán una imagen percibida influida por lo que los públicos reciban de información a través de los medios de comunicación, su experiencia con ese tipo de empresas, la opinión generalizada de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas en México, etc.

En las MIPyMEs del sector gimnasios existen algunos factores externos que podrían influir tanto en su identidad e imagen como son: las tendencias actuales de una vida saludable y activa físicamente, carencia de créditos o financiamientos enfocados en las necesidades de estas empresas, políticas gubernamentales que aumenten los impuestos, costos de aparatos de ejercicio, certificaciones, permisos de actividad empresarial, así

como la competencia de las grandes cadenas de gimnasios que ofrecen mayores servicios a los públicos.

❖ Etapa de la MIPyME

La etapa de vida en que se encuentra la MIPyME de gimnasio es determinante para la identidad e imagen que desarrolle porque en cada una la organización adquiere características específicas. Si bien lo ideal es que en la etapa emprendedora se defina la identidad para posteriormente alinearla con la imagen percibida, por lo general estas empresas no realizan ese proceso por falta de capacitación y conocimiento del tema.

En el capítulo dos se abordaron los diferentes periodos por los que transcurrían las MIPyMEs de acuerdo a su antigüedad y crecimiento. Es necesario comprender que independientemente de la etapa en que se encuentre; la cultura, misión, visión, valores y filosofía serán la base de su accionar diario, aunque se actualicen conforme pase el tiempo.

Pese a que no existen investigaciones acerca de cuál es la etapa de vida promedio de las Micro, Pequeñas o Medianas Empresas de gimnasios en la Ciudad de México, para la aplicación del presente modelo se utilizó el estudio “Esperanza de vida de los negocios”¹⁹⁵ llevado a cabo por el Inegi en el 2014, que especifica el promedio de supervivencia de las MIPyMEs de manera general, gracias a ello es posible hacer deducciones de cuál podría ser su duración al momento de nacer y su esperanza de vida.

A continuación se presentan dos tablas retomadas de dicho estudio:

Tabla 6. Probabilidad de supervivencia y esperanza de vida por sector de actividad en el primer año de vida de los negocios.

Sector	Probabilidad de supervivencia durante el primer año de vida	Esperanza de vida al nacer (años de vida futura)
Manufacturas	0.68	9.5
Comercio	0.62	6.6
Servicios privados no financieros	0.64	8.0
Los tres sectores	0.64	7.7

FUENTE: INEGI, Esperanza de vida de los negocios en México 2014.

¹⁹⁵ Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, “Esperanza de vida de los negocios”, [en línea], México, 18 de febrero de 2015, Dirección URL: http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/boletines/2015/especiales/especiales2015_02_38.pdf, [consulta 22 de noviembre de 2015].

Tabla 7. Probabilidad de muerte y esperanza de vida en el primer año para negocios de 0-100 personas ocupadas

CUADRO 2. PROBABILIDAD DE MUERTE Y ESPERANZA DE VIDA EN EL PRIMER AÑO PARA NEGOCIOS DE 0-100 PERSONAS OCUPADAS

Tamaño de los negocios (personas ocupadas)	Probabilidad de muerte al primer año de vida	Esperanza de vida al nacer (años futuros de vida)
0-2	0.38	6.9
3-5	0.32	8.4
6-10	0.17	15.0
11-15	0.18	20.7
16-20	0.15	23.3
21-30	0.12	22.0
31-50	0.09	22.0
51-100	0.07	22.0

FUENTE: INEGI, Esperanza de vida de los negocios en México 2014.

De acuerdo con la información anterior, 4 de cada 10 MIPyMEs mueren en los primeros años de vida, lo que significa que no logran avanzar más allá de la etapa emprendedora. Sin embargo, los gimnasios al pertenecer a la clasificación de “servicios privados no financieros” tienen la probabilidad de que 6 de cada 10 sobrevivan en los primeros años de formación (etapa emprendedora) y llegar hasta 8 años, lo que posiblemente significaría que alcanzaran una etapa de consolidación.

Los Micro gimnasios tienen una alta probabilidad de mortandad en el primer año y una esperanza de vida de 7, 8 y hasta 15 años, dependiendo de las condiciones internas y externas, lo que les permitiría recorrer las etapas de la empresa hasta llegar a la estructuración o consolidación.

Por su parte los pequeños, medianos y grandes gimnasios tienen menor probabilidad de muerte entre más estructurada se encuentre la empresa, además que su promedio de vida supera los 20 años, es decir, lograrían una etapa de consolidación.

Con base en la información de los años promedio de supervivencia, se puede hacer una aproximación que en promedio las MIPyMEs del sector gimnasios se encuentran en una etapa de emprendimiento o consolidación, ya que el público, entorno y condiciones internas les permiten comenzar el negocio, así como mantenerlo durante suficientes años donde es reconocido por los públicos.

Puede ser que el panorama de avance en las etapas de vida para estas empresas sea prometedor debido al crecimiento del mercado fitness en el país, sin embargo es necesario que los emprendedores no se confíen y definan la identidad de la empresa

para que sus públicos la reconozcan, se fidelicen con ella y distingan de los demás gimnasios.

❖ Tipo de emprendedor

Cualquier tipo de emprendedor puede iniciar un gimnasio, aunque no todos tendrán la habilidad y dedicación para hacerlo prosperar. Aunque todos los emprendedores clasificados anteriormente tienen la oportunidad de incursionar en el mundo de los gimnasios, los que tienen más características propicias para ese negocio son: el **leñador y el converso**, con grandes probabilidades de convertirse en **misioneros**.

Esto se debe a que tanto el emprendedor leñador y el converso tienen características similares en cuanto al entusiasmo, disposición y nivel de compromiso con la empresa que inician.

En el caso de los gimnasios, es probable que los emprendedores sean personas que se encuentran vinculadas con el entorno deportivo, ya sea porque lo practican o lo hicieron en algún momento de su vida, fueron entrenadores físicos o competidores en disciplinas deportivas.

Gracias a ese conocimiento del sector tanto los leñadores y conversos se encuentran concentrados en las actividades y avance del negocio. No sólo lo visualizan como un ingreso de ganancias, sino como un proyecto de vida que representa su pasión e inversión de recursos. Es posible que no haya emprendedor de Micro, pequeño o mediano gimnasio que no le interese realizar ejercicio y llevar una vida saludable.

Ambos tipos de emprendedor pueden iniciar el negocio o desarrollar ese perfil a lo largo de las etapas de la MIPyME; una de las principales características que comparten es que aunque comprenden los factores que requiere el negocio para operar, no entienden completamente la necesidad de estructurar su identidad y alinearla con su imagen para que sus públicos les faciliten continuar en el mercado.

Estos dos tipos de fundador pueden desarrollar habilidades estratégicas para mejorar la empresa hasta convertirse en misioneros, en ese momento tendrían un mayor conocimiento del mercado, conciencia de su rol en el sector, así como los aspectos que los diferencian de las grandes cadenas.

De esta forma, el leñador y converso tendrían la posibilidad de extender la vida del gimnasio, lo que representaría alcanzar una etapa de estructuración y consolidación que les permitiría alinear su identidad con su imagen para que los públicos reconozcan la ventaja competitiva de estas MIPyMEs frente a las demás empresas.

❖ **Cultura**

De acuerdo al modelo presentado, tanto la etapa de la empresa y el tipo de emprendedor tendrán una influencia en la conformación de la cultura del gimnasio, debido a que el momento de vida en que se encuentre la organización regirá la estructura, miembros, necesidades internas, etc., además, el emprendedor proporcionará su ideal de comportamiento, ritos, reglas, etc.

En este caso, la cultura de los Micro, pequeños y medianos gimnasios se basa principalmente en fomentar hábitos saludables tanto en sus públicos internos como externos, así como facilitar las actividades diarias de ambos para ofrecer un servicio de calidad. Por lo general el ambiente interno que se procura es de respeto, relajado, amable y de atención constante.

Para ejemplificar esas aproximaciones, a continuación se presentan descripciones de los elementos del modelo aplicado a gimnasios grandes, ya que son los que tienen estructurada su cultura e identidad.

➤ **Filosofía**

De acuerdo a la definición proporcionada, se refiere a la manera de actuar de la organización. Se realizó un análisis de la descripción de tres de las principales cadenas de gimnasios Sports World, Smart Fit y Sport City de la que se obtuvieron ciertas características que podrían incluirse en la filosofía de cualquier gimnasio. A continuación se presentan:

- Inclusión de tecnología en los servicios para hacer innovadora la experiencia de ejercicio.
- Integración de todos los miembros de la familia para hacer actividades físicas.
- Inspirar/motivar a los usuarios hacia un estilo de vida saludable.
- Seguridad y confianza en el equipo de entrenadores capacitados y experimentados.

- Propiciar un ambiente agradable y estimulante para los clientes, ya que acuden con regularidad.

De esta manera, los emprendedores pueden tomar como referencia algunos de los atributos que resaltan las filosofías de estos gimnasios para guiar su trabajo, aunque no es recomendable copiar o imitar la labor de la competencia, sí se puede considerar como un ejemplo de buena práctica empresarial que serviría de impulsor tanto para saber lo que hace la competencia, como para conocer cómo debe aplicarse la filosofía.

➤ **Valores:**

Los valores de los gimnasios deben estar dirigidos a fomentar las actividades deportivas, así como la confianza, seguridad y atención de calidad hacia los socios, ya que éstos serán los que regirán las acciones de los colaboradores para ofrecer una grata experiencia a todos los usuarios.

Aunque los valores de las grandes cadenas no son especificados en sus páginas de internet, se pueden deducir a partir de la descripción que hacen de sus servicios. De acuerdo a la clasificación de valores que se realizó para el modelo general, los gimnasios ejemplificados tienen valores instrumentales u operativos porque son las creencias trasladadas al actuar de los miembros, también poseen valores éticos morales (VEM) y valores de competencia (VC).

Los principales valores detectados en los gimnasios fueron:

- Respeto de los miembros de la empresa hacia los usuarios y entre los clientes.
- Seguridad en las instalaciones y con las rutinas otorgadas.
- Accesibilidad/disponibilidad del servicio.
- Calidad de servicio y excelente atención.

Aunque los valores no se pueden ni deben generalizar para todos los gimnasios, las MIPyMEs pueden considerar como una referencia los que utilizan estas empresas para estructurar los suyos, sin olvidar que deben corresponder con la personalidad de cada organización.

Cabe resaltar que los valores presentados no son iguales, por lo que las MIPyMEs deben tomar en cuenta que sus valores requieren ser especiales, específicos de su

personalidad y comunicar a través de ellos sus atributos de identidad para que los públicos externos reconozcan la diferencia entre empresas.

➤ **Símbolos**

Uno de los símbolos que se encontró es el concepto de “deporteísmo” y “deporteísta” utilizado por Sport City para referirse a la comunidad Martí por su lealtad, además es un programa que les ofrece beneficios como descuentos en tiendas deportivas, promociones exclusivas para carreras, etc.

Otro símbolo importante para Sport City es la Sport City University que prepara profesionales y especialistas en el servicio deportivo de gimnasios, centros deportivos y clubes, lo que representa para la cadena de gimnasios no sólo ser considerada como un club deportivo sino un órgano de enseñanza, certificador y formador de entrenadores.

Algunos de los símbolos que utilizan los gimnasios ejemplificados son los equipos de ejercicio, en especial las pesas y caminadoras para evocar su innovación, atención de calidad, su oferta de ejercicios e instalaciones. Además, la mayoría ocupa en su página web imágenes de personas (hombres y mujeres) con cuerpos torneados que realizan alguna actividad física, lo que representa el estilo de vida saludable que promueven estos gimnasios.

Esto no significa que las MIPyMEs de este sector deban copiar esos símbolos o evadirlos por completo, todo depende de la identidad de la organización, así como lo que desea comunicar a sus públicos internos y externos.

➤ **Ritos**

Los principales ritos de los gimnasios suelen ser recibir a los socios ya sea de forma presencial a través de los entrenadores o personal de recepción u otorgarles credenciales con códigos que son leídos por las puertas automáticas o sensores en la entrada. Los grandes gimnasios cuentan con vestidores y casilleros, así que los usuarios se cambian de ropa y guardan sus pertenencias antes y después de entrenar.

Asimismo, los entrenadores y profesores se presentan la primera vez en que los usuarios asisten al gimnasio, preguntan acerca de las actividades deportivas previas que hayan realizado, algún padecimiento, cuál es su objetivo al ejercitarse, qué alimentación llevan y con base en esa información proponen una rutina.

La mayoría de las grandes cadenas de gimnasios también llevan a cabo asesorías nutricionales para los socios que así lo requieran y deseen, lo que agrega un valor a los servicios que ofrecen, además que puede convertirse en un rito para los clientes asistir constantemente al nutriólogo.

Estos son algunos de los ritos que realizan tanto los públicos internos y externos de los gimnasios que representan su identidad a partir de comportamientos establecidos, si bien son prácticas que cualquier gimnasio puede tener, cada uno las realizará de manera distinta y aplicará la personalidad de la organización en cada una.

➤ **Héroes**

El ejemplo de héroe que se identificó en uno de los grandes gimnasios es el caso de Alejandro Martí García, fundador de Sport City, que es presentado como un visionario hombre de negocios, amante del deporte y actor de cambio social en beneficio de los mexicanos que deseaban ejercitarse.

A continuación se muestra un extracto de la descripción que hace la empresa:

Alejandro Martí García, reconocido empresario en México y amante del ejercicio, decidió junto con su esposa, Matilde, inscribirse en un gimnasio cerca de su casa. Fue en ese momento, cuando la visión del empresario detectó una nueva oportunidad de negocio. Nació en él la firme intención de cambiar el paradigma de los gimnasios en México: estos contaban con espacios reducidos, equipos de pesas de fabricación casera, instructores improvisados y servicios deficientes y sucios. La necesidad era compartida por muchos: sentirse mejor y vivir más sanos en el largo plazo. La propuesta era, sin duda, ambiciosa; un espacio para mejorar, integralmente, la calidad de vida de las personas¹⁹⁶.

En los párrafos anteriores se puede identificar el héroe viviente en que se ha convertido el fundador de la organización, ya que su historia se presenta como un ejemplo de emprendimiento, pasión por el deporte e impulsor del bienestar físico en los mexicanos; características que inspiran la identidad de la empresa, así como a los miembros del gimnasio a continuar con el legado que inició su fundador.

¹⁹⁶ Sport City, "Historia", ¿Quiénes somos?, [en línea], México, Sporcity.com.mx, Dirección URL: <https://www.sportcity.com.mx/QuienesSomos.asp#3>, [consulta: 13 de enero de 2016].

➤ Reglas

El reglamento para empleados del gimnasio y socios es necesario para la adecuada convivencia dentro y fuera de las instalaciones. Además, en él se puede basar la MIPyME para cualquier reclamo, aclaración o sugerencia que llegue a recibir por parte de sus públicos.

Asimismo, es una forma de que los socios perciban un compromiso por parte del gimnasio para respetar sus derechos y cumplir ciertas obligaciones. Es decir, ambas partes estarán respaldadas. Aunque el reglamento puede o no estar formalizado en un documento, es preciso que tanto los miembros del gimnasio como los clientes conozcan las reglas básicas para evitar situaciones conflictivas.

Cada gimnasio tendrá diferentes reglas, ya que éstas dependen de su identidad, sin embargo existen algunas que pueden considerarse generales para propiciar un ambiente agradable de relación entre la empresa y los socios.

Se realizó un análisis de las reglas de Smart Fit, la única cadena que tiene un reglamento documentado y descargable de internet, donde se identificaron ciertos grupos de reglas que pueden aplicar para cualquier gimnasio¹⁹⁷:

Tabla 8. Análisis y categorización de reglas de Smart Fit				
Mantener un ambiente amable y respetuoso	Código de vestimenta	Uso de instalaciones	Servicio del gimnasio	Seguridad
-Queda prohibido agredir de forma física o verbal a otros clientes o empleados. -No se permite fumar e ingerir bebidas alcohólicas dentro del gimnasio.	-Evitar portar ropa o calzado indebido para las actividades físicas. -No se permite caminar sin camisa por las instalaciones.	-El usuario se compromete a utilizar adecuadamente los equipos y está obligado a reparar cualquier daño. -El usuario respetará los límites de tiempo de uso de los equipos.	-El usuario está sujeto a la disponibilidad de los equipos de ejercicio. -El cliente debe agendar su cita si desea un instructor personal. -El servicio del gimnasio tiene un horario establecido que debe ser respetado.	-El gimnasio se hará responsable del extravío o daño de pertenencias personales en los casos en que los usuarios sigan las reglas señaladas. -El usuario no debe dejar sus pertenencias en las áreas de entrenamiento.

Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida del reglamento de Smart Fit.

¹⁹⁷ Smart Fit, "Reglamento de uso de instalaciones SMART FIT", pp. 1-2.

Estas reglas son algunas de las principales que podrían ser ocupadas por cualquier Micro, pequeño o mediano gimnasio para aclarar las obligaciones de los socios, así como sus derechos. También debe considerarse que es necesario que se desarrollen las condiciones que aplicarían para cada regla y de esa manera fomentar la confianza y compromiso gimnasio-socio.

❖ **Misión**

La misión de los gimnasios define los propósitos de la empresa, ya que formula la razón de su existencia, cuáles son sus características y la dirección hacia la que se orienta la organización. Para ejemplificar se realizó un análisis de las misiones de varias cadenas de gimnasios y se identificaron ciertos atributos similares como son:

- Sentido de inspiración/motivación de un estilo de vida saludable para sus socios.
- Oferta de servicio excelente con personal capacitado.
- Accesibilidad y disponibilidad.

Así, las misiones de los gimnasios suelen ser parecidas e incluso utilizar términos iguales en su descripción, lo que podría dificultar la diferenciación que hagan los públicos externos. Por ello es necesario que las MIPyMEs resalten sus características de una forma más específica, creativa y sobre todo ocupen palabras atractivas que den un mensaje más directo a sus públicos.

❖ **Visión**

La visión es el ideal de futuro que pretenden alcanzar las empresas de gimnasios en un tiempo determinado. Se hizo una búsqueda de visiones en las páginas web oficiales de los gimnasios presentados, se encontró que sólo Bonga Gym y Sportium las muestran.

Estas visiones cumplen con proyectar el ideal de futuro que desea cada gimnasio, además que están relacionadas con sus misiones y con la situación de la empresa; sin embargo no muestran un objetivo muy personal, ya que ambas empresas señalar su deseo de convertirse en los líderes en México.

En el caso de Sportium su visión es genérica: “Ser la organización en México de mayor impacto en servicios deportivos y sociales accesibles, incluyentes y de alta calidad”¹⁹⁸.

Este gimnasio al señalar que quiere ser la organización de más impacto en servicios deportivos en el país y no delimitarlo al sector de gimnasios, podría incluso competir con entidades gubernamentales como la CONADE y empresas de otros sectores que también promueven actividades físicas.

Con estos ejemplos las MIPyMEs deben considerar cuál es su objetivo a lograr en un tiempo determinado, éste debe ser lo más específico y único para la empresa; así como posible de cumplir, inspirador y claro para que todos los públicos comprendan lo que desea ser la empresa con la intención de que sea más fácil distinguirla de los demás gimnasios.

❖ **Identidad**

➤ **Identidad conceptual**

La identidad conceptual de los gimnasios se estructura a partir de la conjunción de los elementos previamente presentados. Para continuar con la ejemplificación se especificará la identidad conceptual de uno de los gimnasios de las cadenas de gimnasios al tomar como referencia su cultura, misión y visión.

- **Misión:**

Sport City: Inspirar a las personas a pertenecer a un estilo de vida activo, enfocados en el logro de resultados, a través de un equipo altamente experimentado en un entorno de primer nivel.

- **Valores:**

- ✦ Comunidad
- ✦ Bienestar
- ✦ Acompañamiento
- ✦ Profesionalismo
- ✦ Innovación

¹⁹⁸ Sportium, “Visión”, Nosotros, [en línea], México, Sportium.com.mx, Dirección URL: http://www.sportium.com.mx/nosotros.php#ancla_quienes, [consulta: 16 de enero de 2016].

- **Principios culturales**
 - ✦ Inspiración/motivación
 - ✦ Salud integral
 - ✦ Responsabilidad
 - ✦ Experiencia
 - ✦ Tenacidad

- **Objetivos estratégicos:**

Aunque la empresa no especifica sus objetivos a corto, mediano o largo plazo, se puede hacer una aproximación a sus propósitos a lograr a partir de los elementos anteriores:

- ✦ Motivar al público para adquirir hábitos saludables que incluyan actividades físicas de acuerdo a sus necesidades.
- ✦ Impulsar el logro de los resultados deseados por los socios a partir de orientación profesional y rutinas adaptadas.
- ✦ Ofrecer el servicio de entrenamiento con un equipo constantemente capacitado en instalaciones de calidad.

- **Políticas generales:**

En este punto sucede lo mismo que en el anterior, pues no se clarifican las políticas, sin embargo una de ellas puede ser la utilización del “deporteísmo” como una fuente de fidelización y atracción de nuevos socios que puede ayudar a Sport City para cumplir con los objetivos mencionados.

Además, las reglas formalizadas e implícitas dentro del gimnasio les proporcionan ciertas políticas que deben seguir tanto los usuarios como la empresa ante ciertas situaciones, asimismo les brinda respaldo a los involucrados en cualquier circunstancia que se presente en las instalaciones.

En la identidad conceptual se retoman los elementos anteriores de cultura, pero su mayor aportación es la parte estratégica en que se definen objetivos y políticas guiadas por la misión y visión de la empresa. De esta forma, el gimnasio no sólo reconoce su identidad por sus atributos, sino que los traslada a metas que deben ser alcanzables, medibles y proporcionar avance para la organización.

➤ **Identidad visual**

La identidad visual de los gimnasios se integra por el nombre, símbolo y gama cromática. A continuación se presentan ejemplos de estos elementos que pueden ayudar a las MIPyMEs para elegir adecuadamente estos factores, así como evitar imitaciones o confusiones.

✦ **Nombre**

Para hacer el comparativo entre nombres se ocupan: Sports World, Sport City, Smart Fit, Bonga Gym, Sportium, Energy Fitness, Snap Fitness. Todos los nombres presentados cumplen con los principios de brevedad y eufonía.

Sin embargo existe una cierta dificultad en la pronunciabilidad, ya que se trata de nombres en inglés, además que cinco de los siete ejemplos utilizan la letra “S” para iniciar, lo que puede afectar la recordación y distinción de cada uno, así como la sugestión en la mente de los públicos al mencionarlos porque tal vez no reconozcan la diferencia entre ellos.

También están caracterizados por integrar la actividad de la empresa en el nombre, pues 3 de ellos ocupan la palabra “Sport”; 2 el término “Fitness” y uno la palabra “Gym”, lo que provoca que se asemejen mucho y podría confundir a los públicos potenciales que todavía no se encuentran tan relacionados con estas empresas. Por lo que las MIPyMEs del sector tienen una gran oportunidad para innovar en el nombre y de esa manera ofrecer un atributo diferente a sus públicos.

✦ **Logotipo**

Por su parte, el logotipo también debe cumplir con ciertos criterios como son la simplicidad, estética, legibilidad, visualidad y fascinación. A continuación se muestran los logotipos de las principales cadenas de gimnasios mencionadas anteriormente para visualizar cuál es su utilización de las consideraciones presentadas previamente.



Los ocho logotipos presentados cumplen con el principio de simplicidad, ya que no integran muchos elementos y mantienen el diseño sencillo para facilitar la legibilidad. La estética de cada uno depende de sus públicos meta, sin embargo ninguno tiene factores que puedan resultar desagradables a la vista.

Por su parte, la visualidad la representa el logotipo de Bonga Gym al utilizar la mancha de color negro como elemento sorpresa porque fomenta la recordación, ya que es el logotipo más dinámico, incluso por su inclinación. La fascinación que cada persona perciba por el logotipo de los gimnasios es subjetiva, pero a través de ellos los públicos pueden evocar ciertos atributos de esas empresas como el profesionalismo, accesibilidad, exclusividad y diversión.

La tipografía también influye en las connotaciones que los públicos tengan de la empresa, por ejemplo cinco de los ocho logotipos (Sports World, Sport City, Smart City, Energy Fitness, Anytime Fitness y Bonga Gym) utilizan un tipo de letra Sans Serif que los hace percibirse más accesibles; dos de los logotipos (Snap Fitness y Sportium) ocupan una tipografía más cuadrada, lo que evoca hacia una personalidad más estructurada con reglas más estrictas.

Además, tres logotipos optaron por ocupar mayúsculas con el objetivo de resaltar su exclusividad y/o servicio de alta calidad. Por su parte, Bonga Gym y Snap Fitness sólo colocaron mayúsculas en los términos relacionados con actividades deportivas, lo que indica que desean enfocar la atención de sus públicos hacia ese aspecto y no al nombre como tal.

Esos elementos les permiten a las MIPyMEs comparar el nombre pensado para el gimnasio o analizar el ya existente para identificar si existen factores que puedan ser mejorados o cambiados debido a semejanzas con los logotipos mostrados.

✦ Símbolo

Ninguno de los logotipos tiene un símbolo o isotipo que sea usado en lugar del nombre para representar a la empresa, sin embargo sí se encuentran imagotipos como son el caso de Anytime Fitness, Snap Fitness y en un sentido menos icónico Sport City.

En los dos primeros logotipos se puede distinguir una figura humana en movimiento similar a correr que se integra al logotipo, en el caso de Anytime Fitness el icono es de mayor tamaño que en Snap Fitness. Esta situación podría representar que para ambos gimnasios el realizar ejercicio en sus instalaciones está centrado principalmente en actividades de cardio.

Cabe resaltar que al realizar una búsqueda en la sección de imágenes de Google, se encontraron algunos de los siguientes iconos referentes a ejercitarse donde los principales elementos utilizados son las pesas, músculos, figuras masculinas y posturas de exhibición.

Lo que indica que la mayoría de los gimnasios tiene un alto nivel de iconicidad al crear su logotipo y transmitir su razón de ser a los públicos, por lo tanto no conlleva una propuesta original, sino recurren a los lugares comunes cuando se piensa en ejercicio.



Fuente: Búsqueda en Google imágenes bajo el término “logotipo de gimnasio”, [en línea], México, [consulta: 16 de enero de 2016].

Para las MIPyMEs de gimnasios puede ser complicado utilizar sólo un símbolo para referirse visualmente a la empresa porque éste puede ser demasiado icónico o similar a otros, lo que ocasionaría confusión en los públicos, por ello una opción, si es que se desea integrar un isotipo al logotipo, es crear un imagotipo para darle a la empresa una identidad visual más atractiva.

Los ejemplos anteriores pueden ser una guía para los Micro, pequeños y medianos gimnasios acerca del logotipo de las grandes cadenas para que ellos ofrezcan una propuesta visual atractiva y diferente a lo que los públicos externos están acostumbrados a ver y escuchar.

✦ Gama cromática

Los colores más utilizados por los gimnasios presentados anteriormente son el rojo, azul, negro y naranja que connotan energía, vitalidad, profesionalismo y confianza, en menor medida ocupan el amarillo y verde que refieren a la calidez y actividad.

También se observan ciertas combinaciones:

Tabla 9. Significado de la gama cromática de las cadenas de gimnasios	
Colores	Significado
Gris+Rojo	Vitalidad, formalidad, confianza, profesionalismo.
Azul+Verde	Saludable, vitalidad, experiencia refrescante, relajación, confianza
Amarillo+Negro	Advertencia, peligro, actividad constante, impulsividad.
Rojo+Blanco	Exactitud, vitalidad pura.
Azul+Naranja	Diversión, sociabilidad, experiencia espiritual y activa.
Negro+Naranja	Actividad constante, advertencia, diversión, exótico.
Negro+Violeta	Misterio, fuerzas de la naturaleza, voluntad.

Fuente: Recopilación de información con base en Eva Heller, *Psicología del color. Cómo actúan los colores sobre los sentimientos y la razón*, España, Gustavo Gil, 2004, pp. 288.

Por lo tanto, la mayoría de los colores utilizados por las grandes cadenas de gimnasios connotan vitalidad, actividad continua, confianza, profesionalismo; lo que facilita que sus logotipos transmitan su cultura, misión y visión porque son atributos que desean transmitir a sus públicos. De esta manera, las MIPyMEs de gimnasios deben tener en cuenta los colores utilizados por su competencia y cuáles corresponden de mejor forma con su identidad.

Los Micro, pequeños y medianos gimnasios pueden ocupar las combinaciones de colores que deseen para su logotipo, aunque lo indicado es que sean diferentes de los ejemplos presentados para que los públicos no asocien la gama cromática a ninguna otra empresa.

Además, deben considerar la pertinencia de esos colores debido a que no por ser los más llamativos tendrán efectos positivos en la percepción de los públicos, asimismo se debe pensar que éstos serán utilizados en otros ámbitos de la empresa como en los documentos oficiales, instalaciones, uniformes, etc.

❖ **Identidad proyectada**

La identidad proyectada de los gimnasios se refiere a los atributos identitarios elegidos por cada uno para representar su personalidad, con base en las características presentadas previamente en su misión e identidad. Para ejemplificar la identidad proyectada de dos gimnasios se tomaron en cuenta también los públicos internos y externos hacia los que van dirigidos esas particularidades, ya que no todos deben ser concentrados a los mismos públicos.

Tabla 10. Identidad proyectada de las cadenas de gimnasios de acuerdo a sus públicos internos y externos			
Públicos internos		Smart Fit	Sport City
	Entrenadores	Respeto por su experiencia	Reconocimiento de su experiencia y capacitación constante en Sport City University
	Empleados administrativos	Seguridad de empleo	Orgullo de colaborar en uno de los más exclusivos clubes deportivos de México
	Socios	Negocio rentable a partir de costos accesibles y	Inversión en innovación e instalaciones con

		aplicación de tecnología	resultados rentables
Públicos externos	Clientes actuales	Una herramienta para hacer su vida mejor con accesibilidad y tecnología	Pertenecer a la comunidad deportista más grande de México
	Clientes potenciales	La mejor relación costo-beneficio	Inspirador de resultados a partir del equipo capacitado
	Comunidad	Impacto en más de 100 mil usuarios en 40 sucursales en el país	Impacto positivo en la calidad de vida de los mexicanos
	Autoridades locales	Responsabilidad y control por ser una empresa creada del conjunto de Grupo Martí y Grupo Bio Ritmo.	Profesionalismo y legalidad por ser un proyecto exitoso del empresario Alejandro García Martí
	Proveedores de aparatos	Compromiso en la compra de equipos con innovación tecnológica	Responsabilidad y exigencia de productos y servicios de excelencia.

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de los principales públicos de los gimnasios.

De esta manera, cada público tiene un atributo de identidad que debe ser proyectado para que en conjunto conformen la imagen que corresponda con la identidad del gimnasio. Si se desea observar los principales atributos de cada organización de forma general, a continuación se presenta una tabla con ellos.

Tabla 11. Principales atributos identitarios de dos cadenas de gimnasio	
Smart Fit	Sport City
Accesible/Flexible	Comunidad deportista
Inteligente (con aplicación de tecnología)	Inspirador de resultados
“Somos un medio y no un fin. Somos una herramienta para hacer tu vida mejor”	Acompañamiento profesional

Fuente: Elaboración propia con información de los gimnasios obtenida de sus páginas web oficiales.

Se seleccionaron los tres atributos que mejor distinguen la identidad de cada gimnasio para diferenciar su propuesta:

- Smart Fit es un gimnasio facilitador de un estilo de vida saludable accesible en tiempo, costo y tecnología.
- Sport City es un club exclusivo de inspiración deportiva donde se logran resultados sobresalientes para los clientes a través de un acompañamiento profesional.

Así, estos dos gimnasios han representado adecuadamente su identidad proyectada con cada elemento mostrado anteriormente porque todas las acciones que realicen los gimnasios, tanto al interior como al exterior de la empresa, debe estar alineada a cuáles son los atributos seleccionados que se transmitirán para los diferentes públicos.

Para las MIPyMEs, estos son ejemplos de identidades proyectadas construidas a partir de la selección de ciertos atributos, lo que podría ayudarles a visualizar más claramente lo que deben resaltar de su identidad para que ésta corresponda en mayor medida con la percepción de sus públicos.

❖ **Diferenciación de los públicos**

Como se mencionó anteriormente, para conocer a los públicos y alinear la identidad de la empresa con la imagen percibida por ellos es necesario esclarecer ciertas características como son el sexo, la edad, localidad, nivel socioeconómico, nivel de estudios, ocupación, afiliación o simpatía por algún partido político, actitudes, personalidad, intereses, estilo de vida, etc.

Los públicos internos y externos para los que trabajan los gimnasios deben definirse adecuadamente para que perciban los atributos identitarios seleccionados para crear una imagen lo más alineada posible a la deseada por la empresa.

Los públicos internos de los gimnasios incluyen:

- **Socios económicos (si existen):**

Para continuar con los ejemplos de cadenas de gimnasios, en el caso de Smart Fit uno de sus públicos internos son los socios o inversionistas que se encuentran en la empresa

debido a la alianza estratégica de Grupo Martí y Grupo Bio Ritmo, por lo tanto la identidad y comunicación deben considerar la influencia de estos actores.

En 2012 ambas empresas se unieron para iniciar en México la cadena de gimnasios Smart Fit, lo que representó la conjunción de dos visiones. Para Grupo Martí representaba¹⁹⁹:

La oportunidad de llevar a cada vez más personas nuestro mensaje de salud y bienestar, creemos que con la experiencia que nos genera la operación de 46 clubes a nivel nacional, sumado al gran conocimiento con el que cuenta nuestro ahora socio, seremos capaces de llevar la cultura de las actividad física y el deporte a cada vez más sectores de la población”, declaró Carlos Gómez Andonaegui, Director General de Grupo Martí.

Por su parte, para Grupo Bio Ritmo era una forma de impactar a otro mercado con su oferta de bajo costo:

México tenía la necesidad de una red de gimnasios simples, baratos y divertidos, que ofreciera a un mayor número de personas un servicio de calidad. Con esta alianza esperamos contribuir a mejorar la salud de los mexicanos, dijo Edgard Corona, CEO de Grupo Bio Ritmo.

A partir de estas dos declaraciones se puede hacer una aproximación a la intención e idea que tiene cada socio acerca de lo que debe ser la cadena de Smart Fit y por lo tanto lo que esperan influir en su identidad e imagen.

- **Entrenadores físicos y profesores de clases extra**

Todos los gimnasios tienen un número de entrenadores físicos de acuerdo a la capacidad máxima de socios, a las necesidades que se requieren cubrir para los clientes y los que son capaces de contratar con base en su presupuesto. Asimismo, solicitan documentación básica como el currículum para conocer su experiencia y certificaciones.

¹⁹⁹ Revista Neo, “Sport City se une a Bio Ritmo para traer a México la cadena de gimnasios con mayor crecimiento en Brasil”, [en línea], dirección URL: <https://www.facebook.com/notes/revista-neo/sport-city-se-une-a-bio-ritmo-para-traer-a-m%C3%A9xico-la-cadena-de-gimnasios-con-may/279202035471707/>, [consulta: 16 de enero de 2016].

Los entrenadores y profesores por lo general deben ser profesionales certificados en las diversas disciplinas que ofrezca como servicio el gimnasio, además tienen que estar capacitados en las normas y atención específica que brinde la empresa.

De acuerdo al análisis realizado a las redes sociales de los gimnasios presentados previamente, los instructores son hombres y mujeres de 25 a 35 años, ambos con cuerpos estilizados, promueven un estilo de vida saludable y, en su mayoría, son accesibles para guiar a los socios.

- **Trabajadores administrativos**

Los gimnasios también deben considerar las condiciones de selección para el personal administrativo, ya que su colaboración contribuirá a la transmisión de los atributos identitarios y a la construcción de la imagen que tengan tanto los demás públicos internos como los externos.

En el corporativo de las cadenas de gimnasios se contrata personal para cubrir puestos en áreas contables, finanzas, legal, comunicación, mercadotecnia, informática, etc. En el caso de cada sede del gimnasio, el personal administrativo puede reducirse a sólo recepcionistas, que por lo general son mujeres de entre 20 a 30 años con actitud positiva, profesional en su código de vestimenta y que represente los valores de la empresa, lo que facilita que los socios se sientan en un ambiente amable y accesible.

Los públicos externos incluyen:

- **Clientes actuales**

Aunque determinar el perfil de los clientes actuales de todos los gimnasios previamente ejemplificados es complicado, a continuación se presentan dos clasificaciones con la finalidad de mostrar algunas de las características que reúne ese público.

Tabla 12. Distinción de públicos actuales de dos cadenas de gimnasio	
Sports World	Bonga Gym
<ul style="list-style-type: none"> • Mujeres y hombres jóvenes, principalmente de 25 a 35 años. • La mayoría son trabajadores de oficinas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mujeres y hombres de 25 a 40 años. • Son trabajadores de oficina o con trabajos que implican escolaridad de preparatoria.

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Se encuentran en la zona centro y sur de la Ciudad de México. • Tienen ingresos que los posicionan en los niveles socioeconómicos C+ y A/B. • Les interesa ejercitarse para estar saludables, tener un cuerpo torneado e incluirse en la tendencia <i>healthy</i>. • Cuentan con poco tiempo disponible para ejercitarse. • Se interesan por los servicios extra en el gimnasio como sauna, alberca, masajes, etc. • La mayoría de los usuarios se ejercita en horario matutino o nocturno debido al trabajo de oficina. • Desea un trato de calidad y exclusividad por el costo del servicio. | <ul style="list-style-type: none"> • Se encuentran en el norte o en los límites del Distrito Federal y Estado de México. • Tienen ingresos que los posicionan en los niveles socioeconómicos C y C+. • Les interesa ejercitarse como hobby, para iniciar a cuidar su salud o ser fisicoculturistas. • Cuentan con poco tiempo para ejercitarse por el tiempo de traslado que implica llegar a su trabajo. • Les interesa que el gimnasio se encuentre cerca de su trabajo o casa y que las instalaciones sean las básicas, pero atractivas y funcionales. • En su mayoría se ejercitan en horario nocturno. • Desean un trato de calidad y atención más personalizada. |
|--|---|

Fuente: Elaboración propia con información de los sitios web y perfiles de Facebook oficiales de los gimnasios.

- **Clientes potenciales**

Para determinar los clientes potenciales de cada gimnasio, es necesario que la empresa tome en cuenta su identidad, sus objetivos, así como los siguientes datos sociales que pueden ayudar a reconocer cuáles serían esos socios potenciales y cómo llegar a ellos.

Algunos datos obtenidos por el Inegi al analizar la práctica deportiva y de ejercicio físico en México en 2014 permitirían perfilar los públicos²⁰⁰:

- El 45.4 por ciento de la población es activa físicamente, de esta cifra los hombres representan 58.1 por ciento y las mujeres 45.2 por ciento.
- El 15 por ciento de las personas encuestadas declaró que nunca había realizado ejercicio, de las cuales el 42.8 por ciento no lo hacía por falta de tiempo; el 13.6

²⁰⁰ Módulo de Práctica Deportiva y Ejercicio Físico, “Principales resultados noviembre 2014”, Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, 2014, pp. 8-22.

por ciento por problemas de salud y el 21.9 por ciento a causa del cansancio por trabajo.

- El 39.6 por ciento dijeron haber practicado deporte alguna vez en su vida, las tres principales causas que provocaron su deserción fueron: falta de tiempo (50%), problemas de salud (21.3 por ciento) y cansancio (15.6 por ciento).
- El 60.5 por ciento de los hombres de 55 años y más reportaron no realizar ejercicio.
- El mayor grupo de mujeres inactivas físicamente se encuentra entre los 25 a 34 años, con 65.5 por ciento.
- Existe un mayor porcentaje de personas que realiza ejercicio entre las que tienen al menos un grado de educación superior (61.9 por ciento).
- Las personas sin educación básica representan el 68.8 por ciento de la población que no hace ejercicio.
- Los hombres se ejercitan semanalmente en promedio tres horas con 27 minutos, mientras que las mujeres dedican tres horas con 40 minutos.
- El 68.5 por ciento de la población físicamente activa prefiere ejercitarse en instalaciones públicas y el 28.3 por ciento lo hace en gimnasios, clubes, etc.
- El 42.3 por ciento de las personas prefiere los horarios matutinos para hacer ejercicio, el 30.5 por ciento lo hace durante la tarde, el 14.2 por ciento por la noche y el 13.8 por ciento en cualquier momento del día.
- El 69.9 por ciento de la población realiza actividades físicas por razones de salud; el 14.4 por ciento por diversión y el 11.9 por ciento para “verse mejor”.

A partir de estos datos, se puede hacer la aproximación de los clientes potenciales en general para los gimnasios son:

Tabla 13. Clientes potenciales para los gimnasios

- Mujeres y hombres de 25 a 40 años.
- Desean ejercitarse, pero no tienen mucho tiempo para hacerlo.
- Buscan que el gimnasio se encuentre cerca de su trabajo o casa para evitar el cansancio después de la jornada laboral.
- Tienen ingresos que los posicionan en niveles socioeconómicos de C, C+ y A/B.

- Tienen un nivel educativo intermedio o superior.
- Prefieren ejercitarse en horario matutino.
- Se interesan en practicar deporte por razones principalmente de salud, pero se podría potenciar que eso también impacta en querer verse mejor.

Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida de Módulo de Práctica Deportiva y Ejercicio Físico, "Principales resultados noviembre 2014", Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, 2014, pp. 8-22.

A partir de estas características, las grandes cadenas y MIPyMEs de gimnasios pueden realizar acciones estratégicas que impacten en la atracción de los clientes potenciales, sobre todo si están sustentadas en su identidad para que estos públicos reconozcan las características que los acercan a un gimnasio y no a otros.

- **Proveedores de aparatos físicos**

Los proveedores que sirven a los grandes gimnasios pueden ser nacionales o internacionales, ya que los aparatos para entrenar son de última generación, innovadores y en muchas ocasiones no se consiguen fácilmente en el país. Por ello, éstos pueden ser desde empresas que fabriquen caminadoras, elípticas, bicicletas estacionarias, aparatos de fuerza, mancuernas, cuerdas, pesas, barras, etc.

Asimismo, los proveedores pueden ser también empresas que contribuyan a que el proceso de compra y traslado internacional de los aparatos se realice de manera segura, es decir, empresas de comercio exterior, logística, paquetería, etc.

Ante estos proveedores los gimnasios deben mostrarse como una empresa responsable y segura con la que se puede negociar formalmente; lo que representa un reto para las MIPyMEs sobre todo por los términos económicos y los proveedores de aparatos de segunda mano que compran en varias ocasiones.

- **Población de la comunidad**

La población de la comunidad tiene una influencia clave en la percepción de los públicos anteriores porque es una gran masa que opinará acerca de cómo se comporta el gimnasio como actor de la sociedad, por eso es fundamental identificar sus características generales, ya que ese es el contexto donde se encuentra la empresa.

La mayoría de los gimnasios ejemplificados se encuentran en la zona sur y centro de la Ciudad de México, lo que provoca que su entorno inmediato se componga de personas ocupadas por sus trabajos, los traslados diarios, además que se encuentran en zonas de nivel económico C, C+ y A/B. Se localizan en avenidas transitadas para que los clientes puedan acceder rápidamente a ellos.

La relación con los habitantes que rodean el gimnasio es central para que esa población tenga referencias positivas respecto a la empresa, sobre todo representa una oportunidad de mostrar los valores del gimnasio no sólo al interior de la organización sino en el trato cotidiano con sus vecinos.

- **Autoridades locales**

Las autoridades locales tienen una participación importante en la labor del gimnasio al ser quienes otorgan ciertos permisos, lo que provoca que las empresas deban perfilarlas para reconocer qué cualidades de la organización pueden favorecer al negocio ante las autoridades y que perciban la imagen deseada de ésta.

Debido a que las grandes cadenas de gimnasios llevan años laborando en la Ciudad de México y otros estados de la República Mexicana es mucho más sencillo que su relación con las autoridades locales, estatales y federales sea favorable para sus objetivos de negocio. Además, la mayoría tiene capital mexicano y extranjero lo que implica cumplir cierta normatividad que asegure la estabilidad de la empresa.

Las autoridades con las que podrían tener relación más directa los gimnasios son los gobiernos delegacionales en que se encuentren las empresas, la Comisión Federal de Electricidad, la Comisión Nacional del Agua, Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Servicio de Administración Tributaria, Secretaría de Trabajo y Previsión Social, Secretaría de Salud, Instituto Mexicano del Seguro Social y próximamente podría ser la Asociación Nacional de Clubes y Gimnasios.

Ante todas las autoridades que pueden influir en la labor de las MIPyMEs de gimnasios, es necesario que las perfilen, analicen cuál es su relación, cómo puede mejorar y cuál es la pertinencia de su vínculo, con ello los empresarios tendrán la oportunidad de estar prevenidos ante cambios en las disposiciones legales o económicas.

❖ Comunicación global

La comunicación global de los gimnasios se lleva a cabo de manera directa e indirecta en tiempo real y diferido, ya que pueden comunicarse ciertos anuncios de forma verbal y otros a través de medios que transmiten los mensajes a los públicos. Por lo general se realiza a nivel masivo a partir de la publicidad; de forma selectiva para los usuarios e interpersonal entre los empleados.

Asimismo, aplican las tres dimensiones de la comunicación, la institucional funciona para que el gimnasio emita mensajes hacia la sociedad desde su rol como actor económico; la organizacional se refiere a la comunicación interna entre sus miembros y la mercadológica hacia los públicos externos, principalmente a los usuarios actuales y potenciales.

Como se mencionó en el acápite anterior, es fundamental considerar la identidad del gimnasio porque es el emisor del mensaje, así como las características de los públicos que reciban la comunicación y el contexto en que se encuentran.

Los medios externos que utilizan por lo general los gimnasios actualmente son:

- **Página de internet**

En cuanto a este medio digital, los siete gimnasios utilizados de ejemplo previamente cuentan con página de internet que corresponde con su identidad conceptual y visual. A continuación se presentan algunos de los sitios web oficiales de los gimnasios para mostrar que su lenguaje visual y verbal se alinea con su identidad.

Smart Fit:



Sports World:

The screenshot shows the homepage of Sports World (www.sportsworld.com.mx). The header includes the logo and navigation links: CLUBES, PREVENTAS, PROGRAMAS, BLOG, USUARIOS, HORARIOS, INVERSIONISTAS, and MENU. The main banner features a man and a woman running, with the headline "CADA META QUE ROMPES, una razón más para seguir juntos" and the subtext "SENTIRSE BIEN ES UNA MANERA DE ESTAR EN EL MUNDO". A "Solicita Informes" button is in the top right. Below the banner are four buttons: "Quiero ponerme en forma", "Quiero definir y/o fortalecer", "Actividades para mis hijos", and "Iniciar de 2 a 4 semanas". The footer contains logos for Valle, del, G, GRISI, Mercedes-Benz, Medifast, SUPER EMPRESAS PROGRESO 2015, and EMPRESA SOCIALMENTE RESPONSABLE.

Sport City:

The screenshot shows the homepage of Sport City (https://www.sportcity.com.mx). The header includes the logo and navigation links: "Hola, Registrarse MI CUENTA" and "Menú". The main banner features a man and a woman using TRX suspension training, with the headline "APASIONADAMENTE SALUDABLES" and a button "OBTÉN UN PASE DE CORTESÍA". Below the banner is a blue section with the text "QUE SANTA LLEGUE CON LOS REGALOS NO HAY NADA MEJOR" and a "VER DETALLES" button. At the bottom, it says "Convértete en un Deportista".

Bonga Gym:



En el caso de Bonga Gym, una cadena de gimnasios más pequeña que los tres ejemplos anteriores, en su página de internet se pueden distinguir los elementos de su identidad, sin embargo de una forma menos atractiva visualmente y sin la aplicación de tantos recursos digitales.

De los ejemplos presentados, el único gimnasio que muestra la práctica de ejercicio con aparatos de la empresa es Sport City, sin embargo Sports World utiliza la imagen de dos personas corriendo al aire libre, lo que podría resultar contraproducente para la cadena, ya que lo que se pretende es que los públicos acudan a actividades deportivas dentro del gimnasio y no fuera de él.

También se puede observar que los cuatro gimnasios ocupan imágenes de personas sonrientes, concentradas y motivadas para referirse a sus públicos objetivo, así como al estilo de vida al que pueden acceder a través de sus servicios.

- **E-mail**

Los cuatro gimnasios previos tienen un apartado en su página de internet para que los usuarios y no usuarios envíen sus comentarios, sugerencias, preguntas, quejas y felicitaciones por correo ya sea a la empresa en general o a una sucursal específica. En

el caso de Sport City, su registro de datos también ofrece un pase gratuito para las personas que no son socios para que prueben su servicio e instalaciones, por su parte el formato de Sports World resalta el tema de privacidad de datos para que los interesados puedan consultarlo libremente antes de enviar su mensaje.

Los gimnasios añaden el registro del nombre y correo del socio o interesado a su base de datos a la que envían sus promociones, anuncios, beneficios, etc., lo que permite a la organización enviar correos electrónicos a los usuarios. Un ejemplo es el siguiente:

The advertisement features a woman in an orange athletic top with her arms raised in a celebratory gesture against a bright, sunlit background. The text and graphics are as follows:

- Top Left:** sportsworld.com.mx
- Top Right:** Facebook/SportsWorldClubes @SportsWorldMex
- Red Banner:** Recibe grandes beneficios al pagar tu
- Yellow Banner:** ANUALIDAD 2016
- Center:** SW SPORTS WORLD logo
- Benefits (represented as Christmas ornaments):**
 - Red: \$2,100 DE BENEFICIOS EN CADENAS DE RESTAURANTES POR MEMBRESÍA
 - Blue: HASTA MES Y MEDIO DE DESCUENTO
 - Yellow: AL PAGAR CON Santander A 12 MSÍ OBTÉN UNA MENSUALIDAD DE DESCUENTO
 - Purple: 20% DE DESCUENTO EN TIENDAS
 - Pink: 1 SHUFFLE PARA EL TITULAR DE LA MEMBRESÍA
 - Green: 20% DE DESCUENTO EN PROGRAMAS DEPORTIVOS* DURANTE 2016
 - Red: 10 PASES DE CORTESÍA
- Bottom:** Consulta términos y condiciones en <http://www.sportsworld.com.mx/annualidad/>
SENTIRSE BIEN ES UNA MANERA DE ESTAR EN EL MUNDO

Fuente: Obtenido el 1 de diciembre de 2015 gracias al reenvío del correo electrónico recibido por Jaime Francisco Granados, usuario de Sports World desde 2014.

Por lo general, los gimnasios tienen la intención de que a través de estos correos los usuarios estén informados respecto a las nuevas promociones, noticias y demás temas referentes a las sucursales, además que les interese utilizar alguno de esos beneficios, ya sea para ellos o inviten a algún conocido.

Esta comunicación puede resultar efectiva siempre y cuando no se sature de información a los usuarios, ya que su correo electrónico se llenará de anuncios del gimnasio, ello podría ocasionar una apatía o molestia por parte de los clientes.

Además, es necesario que tanto los Micro, pequeños, medianos y grandes gimnasios tengan las precauciones adecuadas para proteger los datos personales de los usuarios y/o clientes potenciales debido a que es información privilegiada que si es robada puede provocar incluso demandas legales.

- **Redes Sociales digitales**

Los siete gimnasios de ejemplo cuentan con redes sociales digitales en las que se registran actividades constantes, ya que realizan publicaciones frecuentes, los usuarios interactúan con la empresa a través de los comentarios a las imágenes de promociones, consejos de ejercicio, alimenticios, videos, noticias referentes a la práctica del deporte, etc.

A continuación se presenta una tabla que reúne los datos obtenidos de sus páginas de Facebook, Twitter, Instagram y YouTube. Además, se señala en color rojo el gimnasio que tienen mayor número de seguidores o me gusta: Sport City.

Tabla 14. Análisis de las redes sociales digitales de las cadenas de gimnasios

Gimnasio	Facebook (Me gusta)	Twitter (Seguidores)	Instagram (Seguidores)	YouTube (Suscriptores)
Sport City	308, 223	47, 910	981	5, 182
Smart Fit	255, 973	17, 663	66, 730	751
Energy Fitness	103, 870	4, 412	833	598
Bonga Gym	84, 339	586	72	37
Sports World	73, 664	18, 287	6, 884	580
Sportium	25, 817	3, 962	1, 215	174
Snap Fitness	4, 634	708	No Aplica	1, 348

Fuente: Elaboración propia con información de los perfiles oficiales de los gimnasios en las redes sociales digitales mencionadas previamente, los datos se obtuvieron el 6 de diciembre de 2015.

Este análisis resulta clave para entender cuál es el principal medio de comunicación externa con el que interactúan los públicos. Las redes sociales son una herramienta que permite tanto a las MIPyMEs como a las cadenas de gimnasios acercarse a los públicos objetivo de una forma sencilla, gratuita e inmediata.

De acuerdo con un estudio ComScore²⁰¹, empresa de medición y análisis de medios, en 2014 los latinoamericanos habían estado conectados a redes sociales en promedio 8.6 horas diarias, además México se encontraba en el primer lugar con un alcance del 98.2 por ciento de usuarios en Internet, mientras que el promedio de la región es 95.8 por ciento, lo que lo ubica por encima de Rusia, Turquía, Perú y Chile.

El 83 por ciento de los usuarios mexicanos se acerca a las marcas o publicaciones en general a partir de dar “me gusta”, un 12 por ciento lo hace a partir de compartir el contenido y sólo el 5 por ciento proporciona comentarios. Respecto al sector de salud/belleza catalogado en el estudio, el 85 por ciento de la interacción de los usuarios se debe a los “me gusta”, el 13 por ciento a compartir las publicaciones y sólo el 2 por ciento a comentarlas.

²⁰¹ Alejandro Fosk, *et. al.*, “El Estado de Social Media en México”, ComScore, junio 2014, pp. 1-39.

Este dato funciona para que los gimnasios se percaten de cómo es su relación con sus públicos en redes sociales y el tipo de contenido que deben generar para tener mayor *engagement*.

Por último, la red social en la que más interactúan los usuarios con las marcas es Facebook con un 96.6 por ciento, Twitter tuvo el 2.5 por ciento e Instagram apenas el .06 por ciento. También se debe tomar en cuenta que 33 por ciento de la audiencia en redes sociales es leal a las páginas que sigue.

Aunque la mayoría de las MIPyMEs no tiene los recursos tecnológicos, económicos y habilidades digitales para hacer un uso adecuado de estas herramientas es preciso que se informen acerca de la utilidad que tienen para la empresa, ya que la mayoría de sus usuarios y clientes potenciales los buscarán en las redes sociales para conocerlas mejor.

Uno de los principales problemas de las MIPyMEs es que crean perfiles personales de su empresa como si fuera un individuo más en la red, además sus actualizaciones de información suelen ser esporádicas porque no destinan a una persona encargada de publicar, lo que le resta profesionalismo, actualidad y confianza por parte de los públicos.

Sin embargo, es necesario que realicen un esfuerzo por involucrarse en el mundo virtual, ya que las cifras presentadas muestran el gran impacto que puede tener la comunicación de los gimnasios a través de las redes sociales; por lo que es fundamental que las MIPyMEs utilicen estas herramientas de forma estratégica para representar en cada contenido su identidad y construir poco a poco su imagen a partir de las interacciones virtuales.

- **Boletines distribuidos a la prensa**

Estas cadenas de gimnasios por lo general cuentan con un presupuesto destinado a comunicación externa que puede ser invertido en una agencia de Relaciones Públicas para que se encargue de elaborar los boletines donde se resalten los atributos seleccionados de su identidad y sobre todo, se distribuyan a medios dichos documentos para construir una imagen positiva.

Gracias a esa comunicación tanto los periodistas como el público en general puede enterarse de los últimos adelantos tecnológicos aplicados al servicio de cierto gimnasio, las nuevas sucursales, las ventajas de ser socio en alguna cadena, etc.

A continuación se muestra la sección de boletines de Sports World y como uno de ellos fue retomado por la versión digital del periódico El Financiero:

The image shows a search results page on the left and a preview of an article from 'El Financiero' on the right. The search results list several articles with 'Online' and 'PDF' options. The article preview on the right is titled 'Sports World prevé que sus ingresos crezcan hasta 22% en 2015' and includes a sub-headline 'EMPRESAS'. The article text mentions that despite a weak domestic consumption outlook, the operator expects to open five to six new units this year, supported by a 19% to 22% increase in revenue.

Fuente: Sports World, “Relación con inversionistas”, [en línea], México, Dirección URL: <http://www.sportsworld.com.mx/inversionistas/index.php?pagcarga=noticias>. El Financiero, “Sports World prevé que sus ingresos crezcan hasta 22% en 2015”, [en línea], México, Dirección URL: <http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/sports-world-preve-ingresos-entre-19-y-22-mayores-con-apertura-de.html>, [consulta: 19 de diciembre de 2015].

Si bien es probable que las MIPyMEs de gimnasios no cuenten con los recursos económicos para emitir boletines a la prensa, son una herramienta que pueden ocupar cuando se encuentren en una etapa más avanzada de la empresa. Es una posibilidad de comunicar su identidad a un mayor número de personas, además de posicionarse tanto en la mente de los medios de comunicación como de sus públicos externos.

- **Publicidad en el interior y exterior de las instalaciones (vallas, espectaculares, medios de transporte, etc.)**

Un ejemplo de la publicidad en el interior de las instalaciones de los gimnasios es el caso de Sports World.



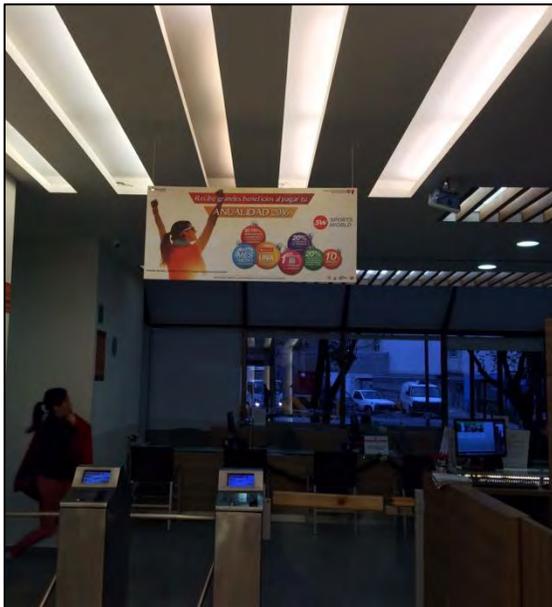
Fuente: Sports World, fotografía tomada en sucursal Obrero Nacional, 5 de diciembre de 2015.

Aunque no se presentan muchas muestras de publicidad, se encuentra la información relevante del servicio, clases y demás anuncios se colocan en esa pared a la entrada de la sucursal. Con este espacio se pretende que los usuarios se enteren de las nuevas promociones e indicaciones del gimnasio, por lo tanto se encuentra en un lugar visible para que el mayor número de clientes se informe.

En la imagen se puede observar que del lado izquierdo se encuentra un anuncio acerca del horario de servicio el día 11 de diciembre, de esta manera los usuarios pueden conocer en qué momento estará disponible la sucursal para que realice su entrenamiento.

Además, se anuncia la clase de Traint próxima a impartirse en Sports World por lo que informan a los usuarios de lo que se trata y los beneficios de tomarla. Otro de los carteles es el de la promoción para el 2016, ya que al ser el último mes del 2015 el gimnasio debe comenzar a impulsar la inscripción y reinscripción de los socios para el siguiente año. Por último, la clave de Wi-Fi se ubica en ese sitio porque actualmente es esencial para cualquier establecimiento porque los clientes la solicitarán continuamente.

Otros ejemplos son:



Fuente: Fotografías tomadas el 8 de diciembre de 2015 en la sucursal de Obrero Mundial de Sports World en la Ciudad de México.

Debido a que los gimnasios que se han mencionado pertenecen a cadenas reconocidas internacionalmente, por lo general no se encuentran anuncios fuera de las sucursales, sino campañas publicitarias ya sea en vallas, espectaculares o transporte público donde se comunica la identidad de cada empresa, así como un mensaje específico como alguna promoción por temporada o invitación a asistir al gimnasio.

Uno de los anuncios para ejemplificar la aplicación de publicidad exterior es este anuncio de Smart Fit:



Fuente: Anuncio fotografiado en la estación Sonora en la línea 1 del Metrobús de la Ciudad de México el día 8 de diciembre de 2015.

A nivel mundial, algunos gimnasios han apostado por comunicarse con sus públicos a través de activaciones publicitarias para impactar en la vida diaria de las personas. A continuación se muestran algunos ejemplos.

	<p>Dynamic Health: Colocaron en lugares públicos espejos que hacían lucir más delgada a la gente. Les tomaban una fotografía y se la obsequiaban en un marco imantado para pegarlo en la heladera, que además contenía mensajes motivacionales, logo y datos del gimnasio.</p>
	<p>Energy (India): Para crear consciencia sobre el sobrepeso, se colocó en el suelo la imagen de una balanza que marcaba 90 kg, justo donde las personas apoyaban sus pies al sentarse en los bancos, con la leyenda: "Quemá calorías", junto a los datos de contacto del gimnasio.</p>
	<p>Garage Fitness Club (Israel): A quienes pedían bebidas dietéticas en restaurantes, se las servían en vasos especiales, que tenían la imagen de la frente de una persona y el mensaje: "Para estar delgado también es necesario sudar". A medida que la persona bebía, por diferencia de temperatura, se generaba un efecto de gotas de sudor sobre la foto en el vaso.</p>
	<p>Greenline Gym (Italia): colocaron adhesivos con el mensaje "Quema lo que comes" en las cintas transportadoras de mercadería, en cajas registradoras de supermercados.</p>

Fuente: Mercado Fitness, "Cuando la creatividad es tu mejor arma", Argentina, IHRSA, año 2013, No. 13, noviembre-diciembre, pp. 54-55.

Aunque no todos los medios de comunicación externa son utilizados por los grandes gimnasios ni por los Micro, pequeños o medianos, cada empresa decidirá el mejor medio para transmitir los mensajes que desee al tomar en cuenta las características de sus públicos.

Las MIPyMEs del sector gimnasios, suelen utilizar las redes sociales, anuncios fuera del local y volantes para que los públicos externos las reconozcan, pero la mayoría no lo hace de manera adecuada.

Por ello, lo que los fundadores deben tomar en cuenta es que estar a cargo de esa comunicación digital es una gran responsabilidad que requiere compromiso, conocimiento de la empresa y disposición; así que no es una actividad que deba ser confiada a cualquier colaborador, ya que lo que se escriba en las redes sociales será percibido por los públicos como la personalidad y opinión de la empresa respecto al tema en cuestión, cualquiera que sea.

Por su parte, los anuncios externos al local y los volantes, por lo general suelen ser una opción viable para los emprendedores debido a su bajo costo de elaboración, gran tiraje (en el caso de los volantes) y que perduran para ser utilizados por varios meses. Sin embargo, pueden no ser tan efectivos para representar la identidad de la empresa y alcanzar la imagen deseada porque la mayoría de las personas que los ven serían propicias a olvidar de qué empresa se trataba si no les atrajo la propuesta.

Medios internos:

- **Periódico mural:** es un tablero que se coloca en una pared visible por todos los miembros de la entidad. La información que contiene se refiere a la organización, así como a sucesos nacionales y a reconocer logros o cumpleaños de los colaboradores de la empresa.
- **E-mail:** permite a todos los miembros de la organización mantener constante comunicación y recibir retroalimentación casi de manera inmediata. Es importante que se ocupe el e-mail con fines profesionales para evitar correos no deseados; tiene la gran ventaja de segmentar en listas o grupos los destinatarios, sin embargo por la cantidad de información que se recibe a diario, es preciso seleccionar las circunstancias que se consultarán por este medio.

Para el correo electrónico por lo general se proporciona a los miembros del gimnasio un dominio correspondiente con el nombre de la empresa, es decir, un ejemplo puede ser que uno de los entrenadores tenga su correo: alejandro.ibañez@sportsworld.com.mx.

En el caso de los gimnasios ejemplificados previamente no se identificó la aplicación de ninguno de estos medios, ya que en las sucursales sólo se encuentran los “periódicos murales” destinados a informar a los usuarios, sin embargo esa información también puede ser útil para los miembros de la empresa. Por su parte, el correo electrónico no se hizo público, aunque puede ser que cada entrenador tenga uno en el que reciben las notificaciones de sus horarios, clientes, reglas, etc.

En el caso de las MIPyMEs de gimnasios suele ser difícil estructurar uno de los medios para la comunicación interna debido a la falta de tiempo, colaboradores, experiencia, recursos económicos y digitales; sin embargo podrían intentar establecer uno de estos medios para comunicar a sus trabajadores los sucesos importantes y así facilitar que se involucren realmente en la acción diaria de la empresa.

Las MIPyMEs por lo general no consideran necesario mantener una comunicación más allá de cara a cara con sus colaboradores, aunque las reuniones de trabajo son necesarias para alinear esfuerzos y dar indicaciones, también es preciso que se recuerden ciertos aspectos a través del correo electrónico o un periódico mural para evitar que los miembros se sientan desorientados en su labor diaria.

Cada empresa debe evaluar la pertinencia de utilizar alguno o varios de estos medios para estrechar la relación entre empresa y públicos, ya que no todos los canales utilizados generan el mismo vínculo entre los integrantes, además que no a todos los empleados se les facilita el correo electrónico.

❖ **Imagen percibida**

Como se mencionó anteriormente, la imagen percibida no sólo depende de la identidad del gimnasio, sino también de los mensajes transmitidos a través de los diferentes medios a sus diferentes públicos, así como de la experiencia que cada usuario tenga con la empresa, la cultura, espacios y objetos con los que se relacionen los públicos con el gimnasio.

Determinar la imagen percibida por los públicos de los gimnasios ejemplificados implica un trabajo más profundo con entrevistas y encuestas, lo que no es la finalidad de la presente investigación.

Sin embargo, a continuación se presenta un análisis de la imagen que tienen los públicos, principalmente cautivos y potenciales, con base en la información obtenida de las interacciones de su público con los gimnasios a través de su Facebook, ya que los comentarios y opiniones de los seguidores son una evidencia de su percepción hacia los gimnasios.

Para este ejercicio se tomaron de ejemplo dos gimnasios, de los que es necesario recordar su identidad y atributos identitarios seleccionados para notar si existe o no una alineación entre su identidad e imagen.

Tabla 15. Análisis de alineación de identidad-imagen en Sport City y Smart Fit

Gimnasio	Identidad corporativa	Identidad proyectada (Atributos identitarios)	Imagen corporativa Las principales características que resaltan los usuarios de las redes sociales son:	Alineación Identidad-imagen
Sport City	<p>Misión: Inspirar a las personas a pertenecer a un estilo de vida activo, enfocados en el logro de resultados, a través de un equipo altamente experimentado en un entorno de primer nivel.</p> <p>Filosofía: motivador de una vida saludable.</p> <p>Valores:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Comunidad ➤ Bienestar ➤ Acompañamiento ➤ Profesionalismo ➤ Innovación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento de la experiencia de los entrenadores y capacitación constante en Sport City University. • Orgullo de colaborar en uno de los más exclusivos clubes deportivos de México. • Inversión en innovación e instalaciones con resultados rentables. • Pertenecer a la comunidad deportéista más grande de México. • Inspirador de resultados a partir del equipo capacitado. • Impacto positivo en la calidad de vida de los mexicanos. • Profesionalismo y legalidad por ser un proyecto exitoso del empresario Alejandro García Martí. • Responsabilidad y exigencia de productos y servicios de excelencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de atención de entrenadores. • Falta de preparación de entrenadores. • Aumento de precio sin justificación y no hay mejora del servicio. • Relación motivadora/inspiradora. • Servicios extra deficientes (alberca). • Falta de profesionalismo de los entrenadores. • Los usuarios no reconocen los beneficios de pertenecer a Sport City. • Nadie mencionó la comunidad deportéista. 	<p>De acuerdo al análisis realizado, Sport City no ha alineado adecuadamente su identidad con su imagen, ya que las percepciones del público son, en su mayoría, contrarias a su misión, filosofía, valores y a sus atributos identitarios seleccionados.</p> <p>Sobre todo, resalta la falta de coherencia entre su razón de ser el gimnasio inspirador de un estilo de vida activo con el servicio deficiente por parte de sus entrenadores.</p> <p>Asimismo, esa característica contraria a su identidad tiene impacto en otros atributos como es su enfoque en el logro de resultados, ofrecer un servicio de excelencia con un equipo profesional.</p> <p>Esta percepción es la que más ha influenciado la creación de la imagen corporativa en el público y por lo tanto en su falta de reconocimiento de los beneficios</p>

Smart Fit

Misión: Son un medio y no un fin. Una herramienta para hacer una vida mejor. Busca mantener un ambiente estimulante y seguro, donde se sientan apreciados y respetados.

Filosofía: Desarrollador de un estilo de vida activo en un ambiente agradable.

Valores:

- Accesibilidad
- Simplicidad
- Inteligencia
- Seguridad
- Respeto

- Respeto por la experiencia de los entrenadores.
- Seguridad de empleo administrativo
- Negocio rentable a partir de costos accesibles y aplicación de tecnología.
- Una herramienta para hacer su vida mejor con accesibilidad y tecnología
- La mejor relación costo-beneficio.
- Impacto en más de 100 mil usuarios en 40 sucursales en el país.
- Responsabilidad y control por ser una empresa creada del conjunto de Grupo Martí y Grupo Bio Ritmo.
- Compromiso en la compra de equipos con innovación tecnológica.
- Falta de espacio/saturación de socios en las sucursales.
- Constantes cierres por remodelación de sucursales.
- Exceso de promociones para inscripciones.
- Seguridad en las instalaciones.
- Entrenadores preparados, pero flojos.
- Buena relación servicio/precio/calidad.
- Falta de equipos en las sucursales.

del gimnasio, su ventaja frente a la competencia y una falta de reconocimiento y pertenencia a la comunidad deportéista.

Lo que provoca que el público no lo identifique como una inspiración para alcanzar sus objetivos con acompañamiento/asesoramiento del personal capacitado ni que se sientan orgullosos de pertenecer a ese club.

Por su parte, en Smart Fit se encuentra un poco más alineada su identidad con su imagen, ya que su misión, filosofía, valores y atributos identitarios son percibidos adecuadamente por el público.

La principal incongruencia entre la identidad y la imagen percibida es la accesibilidad del servicio, ya que el equipo no es suficiente y hay saturación de socios en las sucursales.

Eso ha mermado en la percepción de un ambiente estimulante del gimnasio al no poder distribuir adecuadamente el cupo de usuarios con base en el número de equipos disponibles.

Sin embargo, el gimnasio es percibido como una herramienta para hacer una vida mejor debido a la adecuada relación entre costo-beneficio, además que los entrenadores están capacitados, sólo les falta motivación para ellos y los usuarios.

La seguridad, respeto y compromiso son atributos percibidos por los usuarios, por lo tanto estos factores de su identidad se encuentran alineados a su imagen, lo que hace que el público reconozca al gimnasio como una opción viable para ejercitarse.

Fuente: Elaboración propia con información presentada en el tercer capítulo de esta investigación y complementada con los comentarios hallados en el perfil oficial de Facebook de los gimnasios con un periodo de revisión de publicaciones del 5 de enero al 6 de diciembre de 2015.

Este análisis proporciona una visión general de uno de los gimnasios que ha realizado sus acciones sin considerar propiamente la importancia de alinear su identidad con su imagen, debido a que los comentarios de sus públicos son totalmente contrarios a sus atributos, en cambio otro gimnasio ha impulsado sus características específicas para que sean percibidas lo más próximas a su razón de ser.

Como se puede observar en este cuadro, la alineación entre identidad e imagen no es un proceso sencillo, ni siquiera para las grandes cadenas de gimnasios, sin embargo se debe construir con cada acción que percibirán los públicos internos y externos.

Para los Micro, pequeños y medianos gimnasios probablemente resulte más difícil por la falta de conocimiento, recursos humanos y económicos, pero es un factor fundamental para que la empresa propicie su avance en las etapas de vida y se convierta en un competidor del sector.

Hay que recordar que la alineación de la identidad e imagen también se encuentra en continua actualización debido a que los atributos identitarios pueden actualizarse debido a factores internos o externos; asimismo es preciso que los gimnasios tomen en cuenta que ninguna organización puede determinar por completo cuál será la imagen que tengan sus públicos, pero sí puede actuar para tener la mayor injerencia posible en ella.

3.3. Caso de Estudio: Aplicación del modelo estratégico a Scooby Gym

Para aplicar el modelo estratégico propuesto previamente, se ha seleccionado el gimnasio Scooby Gym, una Microempresa con 23 años en el sector que actualmente cuenta con aproximadamente 100 socios inscritos. Se ubica en la delegación Magdalena Contreras y ofrece servicio en un horario de 6 am a 10 pm de lunes a viernes, los sábados de 8 am a 2 pm.

Se eligió este negocio debido a que es un caso excepcional de permanencia en el mercado local, además de las facilidades proporcionadas por el fundador Jesús Vera Figueroa y su hijo Juan Vera Alarcón, asimismo la tesista ha tenido la experiencia personal de asistir al gimnasio durante un año con lo que le ha permitido identificar ciertos aspectos identitarios y percepciones de los clientes.

El poder emplear los factores señalados en un caso real de estudio es una gran oportunidad para el presente trabajo, ya que permite utilizarlos de forma práctica al ser una posible guía para las acciones de este gimnasio y de esa manera contribuir a su estructuración.

La alineación de la identidad e imagen es esencial para el gimnasio Scooby Gym, ya que si bien sus socios perciben ciertas características distintivas, puede que éstas no correspondan completamente con lo que sus dueños desean transmitir, además que los resultados de esta aplicación funcionarán como orientación para mejorar el servicio de la empresa.

Para esta investigación se realizó una entrevista con Jesús Vera para conocer su visión como emprendedor de la empresa familiar, así como con Juan Vera con el objetivo de conocer si su forma de dirigir el gimnasio correspondía con lo que desea su padre. Ambas entrevistas se pueden consultar en los Anexos 1 y 2, respectivamente.

A continuación se presenta el modelo estratégico de alineación de identidad e imagen corporativa para Scooby Gym.

Etapa de consolidación

Emprendedor converso

Cultura

- Filosofía: **servicio personalizado.**
- Valores: **servicio y convivencia.**
- Símbolos: **Scooby Do, “salón de la fama”, palabras de ánimo.**
- Ritos: **recibimiento cálido, asesoría continúa, competencias de Fisicoculturismo y Fitness.**
- Heroes: **Arnold Schwarzenegger y Jesús Vera**
- Reglas: **Servicio, entrenamiento, instalaciones y convivencia.**

Misión

Scooby Gym es un lugar de cultura deportiva para jóvenes y adultos donde se inspira un estilo de vida saludable, a través de asesoría integral en ejercicio y alimentación.

Visión

Scooby Gym será un referente local para los jóvenes y adultos interesados en practicar una cultura deportiva, ya sea a nivel personal o para competir.

Conceptual

- Misión
- Valores
- Principios culturales: **atención personalizada, confianza, motivación, respeto, unión.**
- Objetivos estratégicos: **actualizar equipo, asesoría nutricional, capacitación, ser referencia en competencias.**
- Políticas generales: **servicio de calidad, cumplir con requisitos legales, motivación, necesidades del gimnasio.**

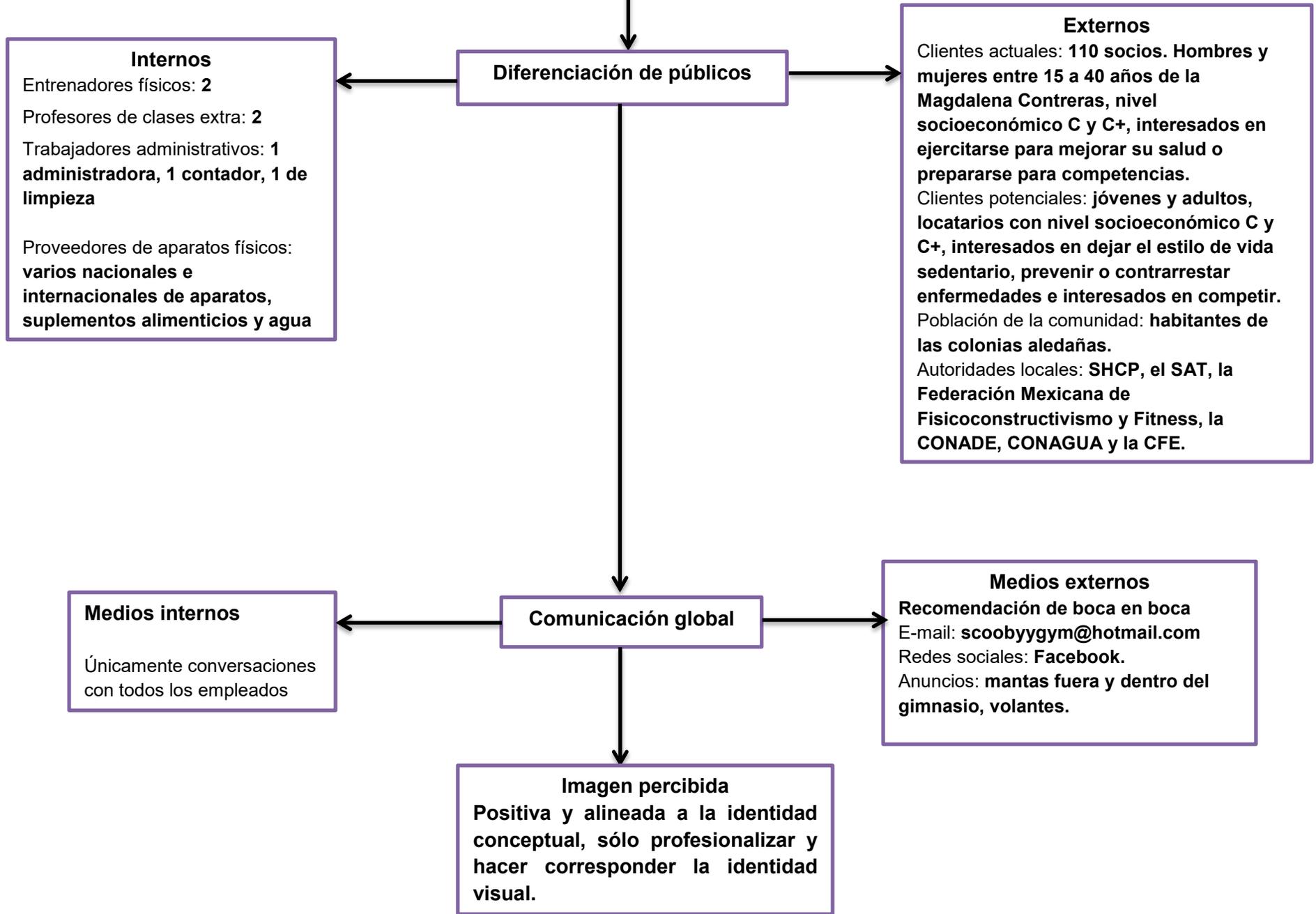
Identidad

Identidad proyectada

- Atención personalizada.
- Lugar de confianza y profesionalismo.
- Accesible.
- Motivador.
- Ambiente respetuoso y amigable.

Visual

- Nombre: **Scooby Gym**
- Logotipo: 
- Símbolo: 
- Gama cromática: **isotipo (café, rojo, amarillo, gris), logotipo (azul y blanco), instalaciones (verde, café y gris).**



Factores sociales, económicos, políticos y culturales que impactan en la empresa

A continuación se presenta la descripción de la aplicación del modelo estratégico a Scooby Gym:

❖ **Factores sociales, económicos, políticos y culturales que impactan en Scooby Gym**

Al igual que a las demás MIPyMEs, a este gimnasio también le afecta el entorno donde se encuentra, sin embargo el impacto más inmediato se debe a los siguientes elementos:

- **Economía local:**

La Magdalena Contreras es una de las 16 delegaciones del Distrito Federal, en ella hay aproximadamente 239, 086 personas, de las cuales el 30.30 por ciento presenta un grado de pobreza, además que existe una tasa de desempleo del 8.9 por ciento. De acuerdo con el Consejo de Evaluación del Desarrollo Social del Distrito Federal sólo el 21.3 por ciento de la población tiene un estrato económico medio o alto, el 40.5 por ciento se encuentra en un nivel bajo y el 38.2 por ciento en uno muy bajo²⁰².

Por lo tanto, los precios y servicios ofrecidos por el gimnasio deben corresponder con el nivel socioeconómico promedio de los habitantes, así que al ser una opción accesible aumenta sus posibilidades de atraer más clientes. Esto también representa un reto para el gimnasio, ya que determina un límite de precio al que puede aumentar su servicio porque si sube demasiado no será costeable para los socios.

- **Trámites y permisos de funcionamiento locales:**

De acuerdo con el estudio Doing Business 2014 realizado por el Banco Mundial, los trámites para la apertura de un negocio podrían durar sólo seis días, pero los permisos requeridos son los que retrasan el proceso²⁰³.

Por ejemplo, para iniciar una empresa en el Distrito Federal se debe contar con el certificado de uso de suelo, en el que se confirme que el giro del negocio está permitido para operar en la zona y si es compatible con el Plan de Desarrollo Urbano

²⁰² CNN Expansión, “Magdalena Contreras, con el reto de frenar la 'mancha urbana'”, [en línea], México, CNN Expansión.com, Dirección URL: <http://mexico.cnn.com/adnpolitico/2015/05/01/magdalena-contreras-con-el-reto-de-frenar-la-mancha-urbana>, [consulta: 22 de febrero de 2016].

²⁰³ Phenélope Aldaz, “Revelan trabas para abrir negocios”, [en línea], México, El Universal.com.mx, Dirección URL: <http://archivo.eluniversal.com.mx/ciudad-metropoli/2014/impreso/revelan-trabas-para-abrir-negocios-123747.html>, [consulta: 22 de febrero de 2016].

correspondiente, en el caso de la Magdalena Contreras las unidades económicas que se pueden abrir son negocios familiares de bajo impacto, pues la delegación no cuenta con las posibilidades para desarrollar grandes polos de comercio debido a las limitantes en infraestructura²⁰⁴.

Uno de los usos de suelo especificados en el Plan de Desarrollo Urbano de la delegación es el de gimnasio, que está permitido en la zonificación como Habitacional Rural con Comercio y Servicios (HRC) y como Habitacional Rural Baja Densidad (HRB) y se señala que los Equipamientos públicos existentes, quedan sujetos a las disposiciones en el artículo 3º Fracción IV de la Ley de Desarrollo Urbano del Distrito Federal, es decir a la Asamblea Legislativa del DF²⁰⁵.

Asimismo, se solicita un comprobante de capacitación expedido por la Federación Mexicana de Fiscoconstructivismo y Fitness en donde se indique que el fundador y empleados tienen las habilidades y conocimiento para ser instructores deportivos. También se tiene que registrar ante Confederación Deportiva Mexicana, la Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, el Servicio de Administración Tributaria.

Lo anterior puede requerir hasta un año para comenzar a construir y operar el gimnasio, lo que muestra que los trámites para iniciar una empresa en el Distrito Federal y en específico en la delegación Magdalena Contreras probablemente representen un factor que retrase el proceso.

- **Entorno urbano:**

El gimnasio se encuentra en la avenida San Jerónimo, una de las principales de la delegación, ya que permite el tránsito entre las colonias más alejadas de la demarcación hacia el metro Miguel Ángel de Quevedo y Copilco, los más cercanos a ella. Además, a

²⁰⁴ Milenio, "Abren centro de vinculación empresarial en la Magdalena Contreras", [en línea], México, Milenio.com, Dirección URL: http://www.milenio.com/df/instalan_centro_de_vinculacion_empresarial_en_Magdalena_Contreras_0_244_175919.html, [consulta: 22 de febrero de 2016].

²⁰⁵ Gaceta Oficial del Distrito Federal, "Programa Delegacional de Desarrollo Urbano de La Magdalena Contreras", [en línea], México, SEDUVI.df.gob.mx, Dirección URL: http://www.seduvi.df.gob.mx/portal/docs/transparencia/articulo15/fraccionxi/PDDU/PDDU_MC.pdf, [consulta: 22 de febrero de 2016].

su alrededor se encuentran escuelas primarias, un Centro de Salud, una clínica del IMSS y fundamentalmente negocios y casas.

Sin embargo, el entorno urbano presenta ciertos factores que podrían impactar en la visibilidad del gimnasio como:

- **Falta de vialidades que faciliten a la población un desplazo más rápido:** en 2015 cerca de 150 mil personas subían y bajaban diario de los cerros pertenecientes a la Magdalena Contreras, algunas tardaban hasta dos horas en llegar al metro Miguel Ángel de Quevedo, más el tiempo hacia su destino²⁰⁶.
- **Crecimiento urbano:** aproximadamente el 80 por ciento del territorio de la delegación está declarado suelo de conservación, pero se han identificado 16 asentamientos irregulares en los que viven alrededor de mil familias y 12 de ellos se encuentran en zonas de riesgo como las barrancas²⁰⁷.

Lo que significa que en la delegación han instalado un gran número de personas que podrían resultar atraídas por la oferta del gimnasio, sobre todo si tienen el interés de practicar deporte y si cuentan con los recursos económicos para sustentarlo.

- **Seguridad:**

La tasa de delitos de impacto en la delegación en 2015 era de 165.6 por cada 100 mil habitantes, sin embargo es la segunda demarcación con menor tasa de averiguaciones previas por delitos de ese tipo²⁰⁸.

Con el objetivo de mejorar la seguridad en esa localidad el Gobierno del DF instaló 340 cámaras de videovigilancia en las principales avenidas, estos dispositivos tienen la capacidad de nitidez para leer una placa de circulación de un vehículo, lo que permite a las autoridades tener registro de lo que sucede en la Delegación²⁰⁹.

²⁰⁶ *Ídem.*

²⁰⁷ *Ídem.*

²⁰⁸ *Ídem.*

²⁰⁹ Luis Pérez Courtade, “Mancera entrega cámaras de videovigilancia en la Magdalena Contreras”, [en línea], México, Excélsior.com.mx, Dirección URL: <http://www.excelsior.com.mx/comunidad/2015/08/25/1042098>, [consulta: 22 de febrero de 2016].

Asimismo, de diciembre de 2015 a enero de 2016 se tuvo una intensa presencia policiaca, contacto vecinal, patrullajes continuos, recorridos nocturnos y retiro de vehículos chatarra, lo que aumentaba la seguridad de la población hasta cierto punto²¹⁰.

Estas situaciones son retos para el gimnasio, ya que al tener un servicio que abarca desde las 6 am hasta las 10 pm, los socios se podrían enfrentar a posibles delitos o agresiones debido a que son horarios complicados y que no hay mucha afluencia de personas en las calles.

- **Opciones para practicar deporte al aire libre:**

Los habitantes de la delegación Magdalena Contreras encuentran varias opciones para practicar deporte sin tener que recurrir a un gimnasio, ya que pueden realizarlo en los parques locales que se ubican cerca de las escuelas primarias y secundarias, además cuentan con el Parque Comunal Los Dinamos que abarca 2,392 hectáreas que incluyen el único río vivo de la Ciudad de México.

Se divide en cinco secciones principales: Cañada (donde se puede escalar en las paredes de roca, andar en bicicleta, correr, hacer caminatas o rappel por las 250 rutas abiertas), Primer, Segundo, Tercer y Cuarto Dinamo. Cada semana este parque recibe aproximadamente 2,800 turistas.

Asimismo, se colocó un gimnasio al aire libre cercano a este parque, lo que aumenta la afluencia de personas que no requieren de un gimnasio profesional para llevar a cabo actividades deportivas.

Otro de los parques importantes de la delegación es el de Ecoturístico de los Bienes Comunes de San Bernabé Ocoatepec que cuenta con 337.10 hectáreas, en él se pueden realizar ciclismo de montaña, rappel, escalada, caminatas por sendero, paseo a caballo, visitar el venadario y tirolesa. El Parque Ejidal San Nicolás Totolapan es muy similar al anterior, sólo que tiene 1,700 hectáreas arboladas donde se practica campismo, ciclismo

²¹⁰ Magdalena Contreras, "Magdalena Contreras intensifica operativos de seguridad", [en línea], México, MContreras.cdmx.gob.mx, Dirección URL: <http://www.mcontreras.cdmx.gob.mx/magdalena-contreras--intensifica--operativos-de-seguridad.html>, [consulta: 22 de febrero de 2016].

de montaña y cuenta con unidad de fauna silvestre de venado de cola blanca, vivero educativo y lago artificial para pesca deportiva²¹¹.

De esta forma, el gimnasio Scooby Gym se enfrenta a diversos factores externos sociales, económicos, políticos y culturales que podrían impactar en sus operaciones si éste no tiene conciencia de lo que implica su entorno, así como las necesidades que sus clientes actuales y potenciales podrían tener respecto al negocio a partir del contexto donde se encuentra.

❖ **Etapas de la MIPyME**

Scooby Gym es una Microempresa que inició actividades en 1993 y desde ese momento su operación no se ha detenido. Su fundador es Jesús Vera, conocido como “Don Chuy”, que invirtió más de 50 mil pesos para comenzar el negocio, el cual al principio sólo contaba con dos instructores en el área de pesas y algunos profesores de clases de Taekwondo, acondicionamiento físico y baile de salón.

De acuerdo con la entrevista realizada al emprendedor del gimnasio, la empresa se encuentra en una etapa de consolidación debido a que lleva 23 años en el mercado, sus públicos externos lo reconocen y él se concentra en el servicio que se ofrece a los socios, así como al valor agregado que les proporciona.

El gimnasio es atendido por él y su hijo Juan en turnos matutino y vespertino, respectivamente, por lo que el fundador tiene tiempo de realizar otras actividades, ya que confía en que el negocio funciona de forma correcta, lo que le permite delegar responsabilidades para que la empresa continúe.

La consolidación, como se especificó en capítulos anteriores, no es una fase ineludible a la evolución de las empresas, sino es una etapa alcanzada a partir de adaptaciones, aprendizajes y esfuerzo constante, por ello este gimnasio se ha fortalecido con sus públicos.

De acuerdo con José María Quirós, existen cinco paradigmas que deben cumplir las empresas que se encuentran en consolidación.

²¹¹ SECTURDF, “Magdalena Contreras”, [en línea], México, [mexicocity.gob.mx](http://www.mexicocity.gob.mx), Dirección URL: <http://www.mexicocity.gob.mx/contenido.php?cat=30900&sub=10>, [consulta: 22 de febrero de 2016].

1. **El valor del conocimiento es perecedero:** tanto Jesús como Juan están conscientes de que el sector gimnasios es cambiante, los usuarios se vuelven más exigentes respecto al servicio que se les ofrece y la atención que se les brinda, por ello ambos se capacitan continuamente en instrucción deportiva, además de actualizar el equipo, las rutinas y complementar la atención con una guía nutricional.
2. **La trayectoria es una ventaja competitiva:** el gimnasio ha acumulado más de dos décadas de experiencia a partir de instruir a los socios para tener un estilo de vida más saludable. Asimismo, varios de los fundadores de otros gimnasios cercanos han entrenado en sus instalaciones, por lo que ha surgido en ellos la idea de emprender su propio negocio.

También es importante recordar que cerca del 60 por ciento de las MIPyMEs mueren en los primeros dos años de vida, así que esta Microempresa ha logrado mantenerse en el mercado gracias a su renovación constante, lealtad y calidad en el servicio. Al respecto, Jesús comentó: “el proceso de nuestra empresa nos ha gustado porque los usuarios nos han apoyado y han sido leales. Actualmente tenemos dos clientes que acuden desde hace casi 25 años”.

3. **La estrategia de una empresa no debe ser agrandarse sino desarrollarse:** Jesús sabe que su principal diferencia de los demás gimnasios es la atención personalizada que ofrece a todos sus socios, por ello se enfoca en brindar un servicio de calidad, respetuoso y amigable.

El emprendedor es consciente de que “las empresas siempre necesitan crecer, por lo menos actualizarse. Lamentablemente, para poder extender el gimnasio necesitaría más espacio y no cuento con él, por eso nos hemos enfocado en modernizar el equipo y capacitarnos en cuestiones de instrucción deportiva”.

4. **La mirada de los otros no es la guía de su evolución:** si bien las opiniones de sus socios son fundamentales para identificar qué se puede mejorar en el gimnasio, Don Chuy y Juan tienen objetivos al dirigir el negocio, éstos se basan en lo que desean alcanzar a través de la empresa, lo que se requiere de forma inmediata, el valor agregado que se ofrece y los beneficios que se obtendrán.
5. **El contexto tiene que ser tomado como las condiciones en las que se debe actuar:** La empresa trabaja para adaptarse a las exigencias actuales de los

clientes respecto a la tendencia de practicar un estilo de vida más saludable a través del ejercicio y la alimentación. Con base en ello, se ha integrado la asesoría nutricional al servicio deportivo.

Otras de las adaptaciones que se han realizado en el gimnasio es ampliar el espacio de entrenamiento para ofrecer rutinas de ejercicio más completas, incluir nuevos aparatos, actualizarse en las técnicas de preparación para competencias de fisicoculturismo, asimismo la incorporación de clases extra como zumba, aerobics, danza árabe, jazz, hawaiano, tahitiano y hip hop para tener una oferta de servicios más amplia que corresponda con las tendencias para realizar ejercicio durante más de 20 años.

El gimnasio también se ha debido acoplar a los requerimientos que el macrocontexto nacional le exige, como lo fue el aumento del precio mensual para contrarrestar los altos costos de servicios para la empresa, los aparatos y suplementos; las actualizaciones ante autoridades locales y federales también han formado parte de las necesidades que debe cubrir la empresa.

Con base en los paradigmas anteriores, Scooby Gym se encuentra en la fase de consolidación, la última etapa de la evolución en la vida de una MIPyME, por lo que tiene la responsabilidad de mantener el nivel de servicio que ha ofrecido por tantos años, ya que son remotas las posibilidades de crecer en número de personal o extender la sucursal debido a los recursos con los que cuenta.

Este negocio es un ejemplo de emprendimiento exitoso, que se ha fortalecido gracias al contexto, sus públicos internos y externos, así como objetivos implícitos para dirigir la organización. Pese a no contar con una formalización de su identidad corporativa, durante más de dos décadas Don Chuy ha trabajado para que su empresa sea reconocida en su entorno.

❖ **Tipo de emprendedor**

Jesús Vera, tornero, fresador y madrinista de oficio, se atrevió a invertir en un negocio propio su liquidación de la empresa en la que había trabajado durante 27 años. Impulsado por sus años de práctica deportiva en el fútbol y fisicoculturismo, se asoció con su hermano para iniciar los trámites de lo que hoy es Scooby Gym.

Como parte de los registros ante autoridades, tomó la capacitación para entrenadores proporcionada por la Federación Mexicana de Fiscoconstructivismo y Fitness en la que le expedieron un carnet que avalaba sus habilidades y le daba licencia para trabajar como instructor.

“Don Chuy” dedicaba 8 horas a sus labores como entrenador en el horario matutino, mientras que su hermano se encargaba de cubrir el horario vespertino y nocturno. Después de ocho años, las ganancias de la empresa se continuaban reinvertiendo para mejorar el servicio de calidad; sin embargo, el hermano de Jesús decidió dejar de ser socio, por cuestiones personales, con lo que Jesús se quedó al frente del gimnasio.

Esto lo llevó a ser el único dueño, por lo tanto podía definir cuáles eran las necesidades prioritarias del negocio y decidir en qué enfocarse. Para él la empresa representa “un logro familiar, lo inicié con mi hermano y lo tengo ahora con mis hijos y mi esposa. Me ha causado mucha satisfacción porque me ha permitido entablar amistad con las personas de mi comunidad”.

Este negocio ha hecho posible proporcionarles a mis hijos una educación profesional, eso es algo incomparable. No soy rico, pero tengo una estabilidad económica gracias al gimnasio; no podría exigir más porque la zona en la que me encuentro y el nivel socioeconómico no lo permiten, pero agradezco que durante casi 25 años nos hayamos mantenido.

Las decisiones de la empresa las consultan y ejecutan en conjunto entre Jesús y su hijo Juan, instructor del gimnasio desde hace 10 años. “Para tomar las decisiones nos basamos en el cupo de socios, las necesidades de uso de los aparatos y en sí, en los requerimientos que propicia el ritmo del negocio”. Ambos se concentran en ofrecer un servicio de calidad basado en la atención constante, el respeto y propiciar un ambiente de motivación.

Lo anterior, permite dilucidar un emprendedor de tipo converso, ya que el gimnasio es su pasión a la vez que su ingreso económico. Su impulso para iniciar la empresa surgió de su gusto por el deporte, así como por desarrollar su potencial como individuo más allá de los límites de una organización en la que era un empleado.

Por lo tanto, su implicación emocional es destacable, debido a que no sólo se refiere al aprecio que le tiene a su empresa por el tiempo de dedicación, sino porque gracias a ella

su familia ha obtenido oportunidades educativas y un sustento seguro durante más de dos décadas.

Otra característica que hace de Jesús un emprendedor converso, es que disfruta más al realizar las actividades que requiere el gimnasio que al delegarlas por completo, hasta la fecha él se mantiene en el horario matutino porque no sólo le permite descansar por las tardes, sino aprovechar sus horas de servicio para ejercitarse a la par de sus socios.

Además, se mantiene actualizado respecto a las técnicas de entrenamiento, las clases extra que son de interés para sus usuarios y los requerimientos de nuevos aparatos para ofrecer un servicio de calidad.

Aunque él refiere consultar con Juan las decisiones que se toman para el gimnasio, su hijo no indica lo mismo; ya que señala que su papá suele ser tajante en sus opiniones y difícil de convencer, a menos que los argumentos le sean lógicos a su forma de pensar. Por lo que de nuevo cumple con los factores de un emprendedor converso, debido a que le es difícil delegar hasta estar completamente seguro que el negocio continuará en el rumbo que él le ha asignado.

El emprendedor también ha impactado en su hijo, ya que Juan ha trabajado como instructor del gimnasio desde hace una década, gracias al gimnasio él desarrolló su pasión por el deporte, las competencias fisicoculturistas y preparar a las personas para lograr sus objetivos.

Respecto al negocio, él opina que su papá tuvo una gran idea al iniciar un gimnasio porque no existían otros en la zona, además “desde que mi papá comenzó a ser entrenador, tuvo una trascendencia en las personas”, por lo que para él es un ejemplo de desarrollo personal.

Al ser hijo del dueño, Juan tiene la facilidad de ejercitarse, por lo que comenzó a entrenar desde los 12 años, conforme crecía adquirió un gusto especial por el deporte, así como por el Scooby Gym. Para ayudar a su papá con las labores del negocio, aprendió poco a poco lo básico para instruir y sobre todo su función era ayudar a los socios en cualquier situación que surgiera dentro del gimnasio.

De esta forma, Jesús ha influido a su hijo no sólo en cuestiones personales, sino por el compromiso, dedicación y cariño hacia el negocio. Si bien Juan realiza otras actividades

que le generan ingresos, es consciente del legado que ha dejado su padre conforme se desarrolla la empresa. Por ello, ser un emprendedor converso también representa una responsabilidad con lo que los demás perciban de él, sobre todo cuando se trata de su familia y a la vez de su público interno.

De acuerdo con Louis Jaques Filion, algunos fundadores de este tipo se convierten en misioneros si adquieren una visión estratégica para las operaciones de la empresa, con el objetivo de que ésta mantenga su competitividad en el mercado a partir de estructuraciones internas, liderazgo, motivación, acciones planificadas de comunicación, entre otras.

Jesús Vera tiene una visión que le gustaría lograr con el gimnasio, aunque nunca la ha formalizado ni compartido con sus públicos internos y/o externos. Si bien carece de una estrategia para facilitar el desarrollo de la MIPyME, eso no representa una limitante para dirigir su empresa porque convertirse en un emprendedor misionero ayudaría a Scooby Gym a fortalecerse y resaltar aún más sus diferencias con otros gimnasios.

❖ **Cultura**

La cultura del gimnasio Scooby Gym es implícita, ya que sus elementos no se encuentran formalizados entre los públicos internos ni externos, sin embargo a través de las entrevistas se pudieron identificar las características que permiten dilucidar la esencia de la empresa.

✦ **Filosofía**

De acuerdo con las declaraciones de Jesús y Juan, se pudo identificar la filosofía de la empresa, la cual se basa en ofrecer un **servicio personalizado** que es fortalecido por los siguientes factores:

- Animar a los socios hacia una concentración total en el esfuerzo diario para obtener un rendimiento satisfactorio.
- Impulsar de forma exigente y respetuosa el aprendizaje para aprovechar el tiempo e inversión de los usuarios.
- Proporcionar a todos los socios una atención constante enfocada en el cumplimiento de sus objetivos personales.

- Fomentar una relación amistosa con los usuarios para generar un ambiente agradable, seguro y motivador donde se sientan cómodos para entrenar.
- Inspirar acciones saludables que mejoren la calidad de vida de los socios al practicar deporte y tener una asesoría nutricional, para contrarrestar el sedentarismo y las enfermedades derivadas de sobrepeso u obesidad.

✦ Valores

Respecto a los valores promovidos tanto por el fundador como por su hijo se resumen en las categorías de servicio y convivencia entre socios-socios y socios-instructores. Además, de acuerdo con la clasificación de valores presentada anteriormente, Scooby Gym, al igual que las cadenas de gimnasios, tiene valores instrumentales u operativos, valores éticos morales (VEM) y valores de competencia (VC).

Tabla 16. Valores de Scooby Gym	
Servicio	Convivencia
Confianza: se ofrece un servicio de calidad para que los socios se sientan cómodos al entrenar.	Respeto: actuar con cortesía y tolerancia entre los socios y los instructores con el objetivo de mantener un ambiente agradable.
Seguridad: las instalaciones, rutinas y guías nutricionales que se proporcionan tienen la finalidad de proteger a los socios y buscar su tranquilidad.	Orden: valorar y controlar el tiempo de uso de los equipos, así como el acomodo del material utilizado.
Profesionalismo: los socios son asesorados deportiva y nutricionalmente por instructores certificados y con experiencia que proporcionan atención personalizada enfocada en objetivos.	Amistad: más que socios son amigos, por ello se fomenta una relación afectuosa de confianza y respeto para lograr el objetivo común de crecer como personas.
Motivación: se impulsa a los usuarios para alcanzar su máximo potencial a través del esfuerzo continuo, ánimo y resultados positivos.	Unión: se trabaja día a día para construir una hermandad que propicie un entrenamiento efectivo, divertido y estimulante.
Pasión: inspirar a las personas para	Honestidad: propiciar un ambiente de

encontrar, a través del deporte, una parte de su felicidad diaria.	rectitud e integridad en que los socios e instructores pueden convivir de manera segura.
Salud: las actividades físicas y nutricionales promueven un estilo de vida saludable para todos los socios no sólo a nivel físico, sino mental y espiritual.	

✦ Símbolos

La convivencia en el negocio también ha incentivado que los usuarios y los entrenadores empleen ciertos símbolos, a continuación se presentan.

- **Peluches de Scooby Do (como mascota):** en el gimnasio existen aproximadamente cinco peluches del perro de caricatura, los cuales han sido obsequios de algunos socios para agradecer el servicio y amistad de Don Chuy y Juan.

Juan resalta su origen como una casualidad, aunque “creo que ha funcionado porque propicia un ambiente bastante amigable, el perro Scooby es bonachón, pero considero que debe renovarse sin perder el concepto de lo armonioso”.





- **“Salón de la fama”**: en las paredes del gimnasio se han colocado fotografías de los socios entrenados por Juan y Jesús que han participado en las competencias de fisiculturismo, así como los trofeos y medallas obtenidos en diversos concursos.

Para el fundador esta acción es:

(Una forma de) reconocer a los socios a partir de colocar su imagen y su trofeo porque inspira a que otros usuarios se den cuenta que lograr sus metas es posible, además es una motivación porque desean que su fotografía se encuentre en el gimnasio y los demás los vean.

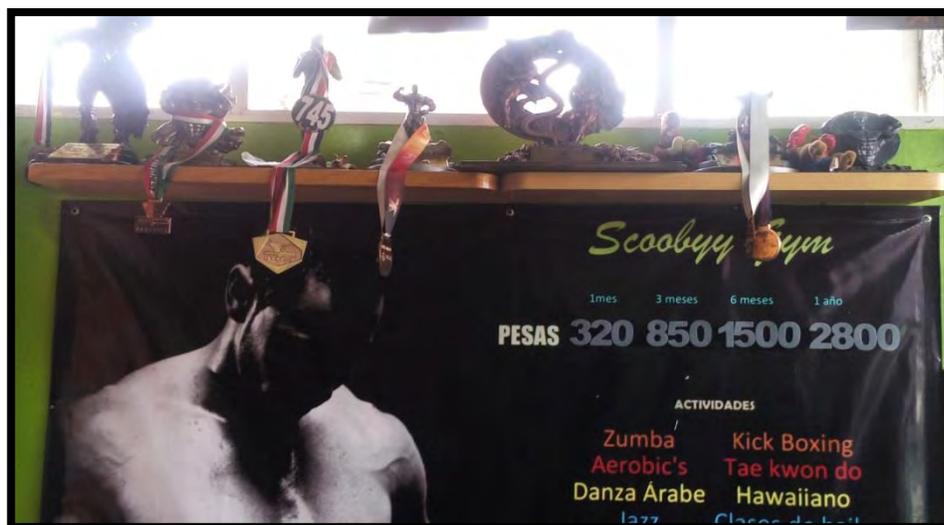
Juan menciona que es:

Un agradecimiento a los socios por haber confiado en el proyecto, porque al final es una ardua preparación para competir en fisiculturismo y no todas las personas lo consiguen. Además, los otros usuarios lo aprecian y aspiran a que su fotografía se encuentre en estas paredes. Creo que es motivante para ellos ver el reflejo de su esfuerzo en una imagen que se mantiene para la posteridad.

Aparte de las imágenes de los usuarios que se han preparado para esos concursos, también se encuentran otras fotografías de fisicoculturistas que realizan ejercicio, por lo que también es una motivación constante para los socios tener ese estímulo visual en todo el gimnasio, ya que es una manera de representar lo que pueden lograr a través del esfuerzo.



Algunos de los socios que han participado en competencias de Fisicoculturismo y Fitness en categorías de principiante y veterano.



Trofeos y medallas obtenidas por Jesús y Juan Vera, así como por otros socios en competencias de Fisicoculturismo y Fitness.



Juan Vera al recibir un premio por participar en Mr. Contreras en 2008.

- **Palabras de ánimo:** Juan y los socios se han apropiado de ciertas palabras para animarse mientras entrenan, como son “¡no hay dolores!”, “parece que ahí va” (para referirse al avance en masa muscular) y “¡no pesa!”, con lo que los usuarios se involucran en esa comunicación.

✦ Ritos

Aunque no se identificaron ritos propiamente en el gimnasio, existen ciertas actividades que son propiciadas entre los socios e instructores que podrían convertirse en un rito conforme pase el tiempo.

Algunos de ellos son:

- **Primer día en Scooby Gym:** cuando un socio acude por primera vez al gimnasio, Jesús lo recibe de manera afectuosa, le pregunta qué desea lograr al practicar deporte, le enseña a usar los aparatos del área de cardio, establece una rutina semanal personalizada, le muestra las demás instalaciones y los socios que se encuentren en ese momento saludan o platican con el nuevo integrante.
- **Música para entrenar:** un ritual que realiza Jesús es sintonizar la estación de Universal en el radio donde presentan canciones de The Beatles y otros grupos de los años 60, 70 y 80, así que los usuarios en el horario matutino escuchan todos los días esa música, lo que involucra que se genere un ambiente relajado e incluso puede ser aburrido.

En cambio en el turno vespertino Juan utiliza música electrónica y de motivación para sus socios, lo que provoca un estado de ánimo más animado, enérgico y divertido, por lo que los usuarios no utilizan sus audífonos para escuchar sus canciones personales, a diferencia de en el turno matutino.

✦ **Héroes**

Aunque en el gimnasio no consideran a ningún personaje vivo o muerto un héroe o motivación directa, para Jesús y Juan Vera una de las grandes figuras públicas que han admirado es Arnold Schwarzenegger, siete veces campeón de Mr. Olympia, al grado de colocar algunas fotografías de él en las paredes del gimnasio en años anteriores.

Sin embargo, cuando el deportista comenzó con su carrera política para convertirse en gobernador del estado de California en Estados Unidos, varios de los socios del gimnasio expresaron su desagrado por mantener sus fotografías en él, así que fueron retiradas y reemplazadas por imágenes de otros fisicoculturistas.

Juan refiere:

Creo que mi papá ha sido fuente de inspiración para muchos socios por su edad (más de 60 años) y porque todavía es físicamente activo, así que hay personas que se asombran de verlo, ya que pasan los años y sigue igual. Considero que eso motiva a los adultos mayores a la vez que rejuvenece el espíritu deportivo de los usuarios.

✦ **Reglas**

Las reglas del gimnasio referentes al cuidado de las instalaciones y de los aparatos se encuentran señaladas en las paredes del lugar, pero las que se refieren al comportamiento de los socios e instructores, así como al compromiso que cada uno adquiere al acudir al gimnasio sólo son implícitas. Además, tanto el fundador como su hijo no proporcionan un documento donde se especifiquen las reglas de convivencia del Scooby Gym.

A continuación se muestran tanto las reglas explícitas e implícitas del gimnasio, las segundas fueron redactadas con base en la experiencia de la tesista en el gimnasio, así como en la entrevista realizada a ambos instructores.

Tabla 17. Reglas en Scooby Gym

Servicio	Entrenamiento
Los instructores y profesores deben llegar puntuales a la hora en que comienza su turno.	Los instructores preguntarán a los socios desde su inscripción cuál es el objetivo que desean lograr al hacer ejercicio.
Los instructores deben estar disponibles para los socios en cualquier momento de su horario de servicio para atender dudas o sugerir cambios en la rutina.	Los instructores explicarán clara y concretamente, si es necesaria una demostración, la correcta forma de realizar un ejercicio que los socios no hayan practicado antes.
Los instructores proporcionarán una atención personalizada a todos los socios durante su horario de servicio.	Los instructores asesorarán a los socios al ejercitarse y revisarán la manera en que lo realizan para evitar lesiones.
Los instructores procurarán el desarrollo físico de los socios de acuerdo a sus posibilidades físicas, al considerar cualquier padecimiento del usuario.	Los instructores proporcionarán apoyo a los socios en caso de lesión durante el entrenamiento.
Los instructores deben crear las guías nutricionales de los socios basados en las mediciones correspondientes de peso, masa corporal, etc.	Los socios se mostrarán disciplinados al realizar su rutina.
Los usuarios deben solicitar o avisar cuando tomen una botella de agua o galleta del mostrador.	Los usuarios deben procurar no platicar entre ellos durante su rutina para evitar retrasos en ella.
Los usuarios deben cubrir la cuota mensual correspondiente en los primeros siete días después del cumplimiento del mes de uso, de acuerdo a la fecha en que se inscribieron.	Los socios deben comunicar a su instructor cualquier lesión ocasionada por el ejercicio u otra actividad
Instalaciones	Convivencia
El tiempo máximo de uso de los aparatos de cardio es de 15 minutos.	Comportamiento respetuoso entre los socios e instructores.
Limpiar los aparatos cuando se termine de	Los socios deben colocar sus pertenencias

utilizarlos.	en el estante señalado con la finalidad de evitar incidentes y extravío de las mismas.
No azotar las mancuernas y pesas al dejar de usarlas.	La entrada y salida de instructores y socios se realiza de forma tranquila cuidando el espacio de los demás usuarios para evitar accidentes.

Aunque la mayoría de los factores clave de la cultura del gimnasio, son compartidos por ambos instructores, de acuerdo con Juan, su papá y él tienen formas diferentes de dirigir el gimnasio.

Pareciera que existen dos gimnasios, uno en la mañana y uno en la tarde. No conozco muy bien el ambiente matutino, pero sé que es más familiar y los socios tienen mucha confianza con mi papá, a pesar de tener fama de ser estricto y regañar; eso puede ser contraproducente, pero hay personas a las que les agrada esa personalidad y necesitan un instructor así para lograr sus metas, creo que se han adaptado a su forma de ser.

Por su parte, en el horario vespertino las personas muestran más interés y vínculo con sus objetivos. He tratado de compartir un poco de mi pasión para que los socios se enfoquen en una actividad y entrenen intensamente, además hay un ambiente amigable porque socializan más.

Sé que cuando llegan al gimnasio pueden ser ellos mismos y olvidarse de sus problemas por unas horas, creo que también influye la música en cada turno; mi papá escucha Radio Universal 92.1 donde transmiten canciones de los años 80, en cambio yo escucho música electrónica y rock en español e inglés porque me gusta que los socios tengan estímulos auditivos con energía.

❖ Misión

Durante la entrevista, ambos instructores mencionaron características y propósitos que ayudaron a definir la misión de la empresa, incluso a que no la tienen formalizada.

Para construir esta misión también se consideraron las preguntas de guía mencionadas anteriormente para estructurar este elemento.

- **Preguntas obligatorias:**
 - ¿Cuál es el negocio? **Gimnasio.**
 - ¿En qué empresa se está? **Scooby Gym.**
 - ¿Cuál es la razón de ser de la organización? **Ser un lugar de cultura deportiva que trascienda en los socios para mejorar su calidad de vida.**
 - ¿Cuál es su propósito básico? **Fomentar un estilo de vida saludable con el ejercicio y alimentación.**
- **Preguntas complementarias o diferenciadoras:**
 - ¿Para quién trabaja? (Definición de públicos) **Jóvenes y adultos.**
 - ¿Cuáles son los mercados actuales y futuros de la empresa? **Mercado local (delegación Magdalena Contreras).**
 - ¿Cuáles son los principios organizacionales? **Apoyo constante a los socios para lograr sus objetivos.**
 - ¿Cuáles son los elementos diferenciadores de la entidad? **Atención personalizada, asesoría integral deportiva y nutricional.**
 - ¿Qué es lo que la hace única? **Es una opción accesible y profesional para ejercitarse y prepararse para competencias en Fisicoculturismo y Fitness.**

Propuesta de formalización de misión:

Scooby Gym es un lugar de cultura deportiva para jóvenes y adultos donde se inspira un estilo de vida saludable, a través de asesoría integral en ejercicio y alimentación. Trabajamos con cada socio a un nivel trascendente de manera personal para nutrir el potencial que tienen dentro de sí y apoyarlos a cumplir sus objetivos.

Somos una opción accesible y profesional para ejercitarse y/o prepararse para competencias en Fisicoculturismo y Fitness. En Scooby Gym impulsamos que cada día de entrenamiento sea una celebración del socio consigo mismo.

❖ Visión

La visión del gimnasio es incierta, ya que el rumbo que tomará el negocio para los próximos años será definido en algunos meses cuando Don Chuy se retiré y decidan qué hacer con la empresa.

Jesús mencionó que si su hijo Juan permanece como líder de la empresa, eso le dará una visión innovadora al negocio y confía en que tendrá una nueva organización, con equipo más actual y mejores resultados.

Quiero que el gimnasio siga en el mismo tono, mejorar el servicio siempre que se pueda al capacitarnos, actualizar los equipos y máquinas para ofrecer un valor a los socios. Yo quisiera que pudiéramos satisfacer los requisitos de los usuarios a través de las redes sociales y así facilitar la comunicación con ellos.

Por su parte, Juan comentó que “el rumbo del gimnasio va a depender de lo que suceda en los próximos meses, porque hay propuestas de traspasar el negocio, de mejorarlo y una remota posibilidad de que deje de existir”.

A pesar de que el futuro de la empresa familiar es incierto, Juan resalta que el objetivo a corto plazo es ser un motivador para que las personas se interesen en el deporte, por ser un lugar donde se sientan cómodas de entrenar. Con ese plan, a largo plazo le gustaría que el Scooby Gym se convirtiera en una escuela tanto para instruir como para ejercitarse, “muchos de los gimnasios que nos rodean se han fundado por personas que han entrenado con nosotros”.

A Juan le gustaría quedarse con el gimnasio porque considera que tiene potencial como negocio, sin embargo necesita una reinversión y tiempo completo para dedicarle a su fortalecimiento; por ello si sus objetivos personales corresponden con la empresa, él se quedará con ella, pero si no es así, quiere que siga como gimnasio aunque su familia ya no sea la dueña.

Pese a la dirección que tomará el gimnasio, a corto plazo esta sería la visión rescatable de las declaraciones de ambos entrenadores:

Scooby Gym será un referente local para los jóvenes y adultos interesados en practicar una cultura deportiva, ya sea a nivel personal o para competir. El gimnasio actualizará los equipos y capacitará a los instructores en las nuevas

tendencias para ejercitarse, sin descuidar la atención personalizada hacia cada socio, con la intención fortalecer su relación.

❖ **Identidad**

✦ **Conceptual**

Para definir los factores de la identidad conceptual de Scooby Gym se utilizarán la misión y visión previamente indicadas, con la finalidad de no repetir esos textos. A continuación se señalarán los principios culturales, objetivos estratégicos y políticas generales.

• **Principios culturales:**

En Scooby Gym los principios que rigen su cultura son la:

- Atención personalizada y amable hacia cada socio.
- Confianza y profesionalismo en los servicios que ofrecen los instructores.
- Motivación y pasión por el deporte para inspirar a los socios a alcanzar sus objetivos.
- Respeto hacia los usuarios y entre los instructores para crear un ambiente cómodo.
- Unión y amistad entre los socios e instructores, a través del apoyo constante para fomentar cambios en su calidad de vida.

• **Objetivos estratégicos:**

- Actualizar el equipo deportivo para ofrecer un mejor servicio a los socios.
- Incrementar la asesoría nutricional para que los usuarios logren sus objetivos.
- Capacitar a los instructores en las nuevas tendencias deportivas.
- Hacer del gimnasio una referencia para las personas interesadas en prepararse para competir en Fisicoculturismo y Fitness.

• **Políticas generales:**

- El servicio en el gimnasio debe basarse en la atención personalizada y profesional para todos los socios, sin discriminar ni diferenciar.
- El gimnasio debe cumplir con los requisitos solicitados por las autoridades locales y federales con la finalidad de no interrumpir el funcionamiento del negocio.

- La motivación hacia los socios se debe enfocar en el logro de sus objetivos y potenciar sus capacidades.
- Las necesidades del negocio serán cubiertas en orden de prioridad de acuerdo a lo fundamentales que sean para ofrecer un servicio de calidad.

✦ **Visual**

➤ **Nombre**

Scoobyy Gym nació de la mente de este emprendedor, pero el nombre se lo asignó una coincidencia. En el momento del registro de razón social, la secretaria de la delegación escuchó que decían “Scooby”, debido al apodo de uno de los amigos de Jesús que lo acompañó, así que aquella mujer le nombró así, sin preguntar más.

La única modificación que hizo Don Chuy al nombre fue agregarle una “y” al final para no interferir con la marca registrada de la caricatura, además se colocó la imagen de esa mascota con músculos, sosteniendo una mancuerna y vistiendo una gorra y chaleco de color rojo; el logotipo cambia continuamente al depender del uso que se le asigne. “Para nosotros los colores no eran primordiales”.

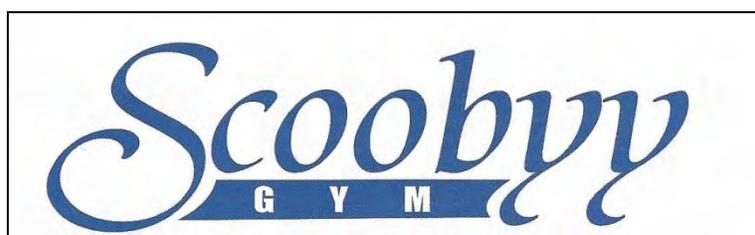
Ante esta situación, es claro que el nombre del gimnasio fue un factor fundamental que no consideró el emprendedor desde el primer momento, sin embargo decidió no cambiarlo para evitar los trámites por tener que actualizar los documentos del negocio.

Pese a ello, el nombre presenta ciertas características positivas como son su brevedad, pronunciabilidad, recordación y sugestión, ya que es más sencillo para sus públicos reconocerlo debido a la relación con el perro de la caricatura infantil de los años 70. Otros factores que contribuyen a que el nombre sea memorable es que describe la actividad principal del negocio al incluir la palabra “Gym”, está libre de limitaciones geográficas por lo que no necesariamente debe ser reconocido sólo en la delegación Magdalena Contreras.

El nombre no es tan eufónico, debido a que carece de cierta estética al ser de una mascota, pero podría considerarse único y distintivo de los demás gimnasios que se encuentran a su alrededor, ya que ninguno hace referencia a otro programa televisivo, pero también le resta originalidad al ser casi una copia de Scooby Do.

✦ Logotipo

El logotipo de Scooby Gym fue creado en los primeros años de operación del gimnasio, a partir del deseo de Jesús Vera por colocar mantas publicitarias fuera del negocio para que los transeúntes se interesaran por los servicios.



*El logotipo no cuenta con un cuadro de contorno propiamente, éste fue colocado en el presente trabajo con la finalidad de que no se perdiera en la página en blanco.

El logotipo es relativamente simple porque sólo se compone de dos palabras, aunque la estética vuelve a decaer, como el nombre, debido a que la tipografía utilizada es rebuscada en “Scooby” y sobria en “Gym”. La legibilidad es aceptable porque las letras son grandes y se encuentran separadas para su mejor comprensión; no tiene una visualidad (signo sorpresa) que atraiga la atención, pero la fascinación que evoca es bastante debido a que de inmediato se recurre a la imagen del perro de la caricatura.

Aunque no es un logotipo complicado o muy elaborado, puede ser entendido por los públicos, así como relacionado con los conceptos de amabilidad y diversión, debido al vínculo con la mascota televisiva.

A continuación se presenta la tabla elaborada por Joan Costa para relacionar los factores del nombre y del logotipo, para señalar los aciertos y áreas de oportunidad de ambos elementos del gimnasio, se colocarán palomitas o taches.

Tabla 18. Análisis de relación verbal y visual del nombre Scooby Gym	
Condiciones verbales del nombre	Correlación visual
✓ Brevidad	✓ Simplicidad
× Eufonía	× Estética
✓ Pronunciabilidad	✓ Legibilidad

✓ Recordación	✗ Visualidad
✓ Sugestión	✓ Fascinación

En cuanto a la tipografía del logotipo, la palabra “Scooby” utiliza un tipo de letra llamado Tiranti Solid y la palabra “GYM” se muestra con el tipo de letra Pandora URW Black. Por lo tanto, no existe unidad en la tipografía del logotipo, además que la primera presenta un estilo Serif por los ganchos en las letras, en cambio en la segunda palabra se utiliza un estilo Sans Serif, mucho más sencillo y con las letras separadas por grandes espacios.

De esta forma, Jesús y Juan podrían mejorar la eufonía del nombre, así como la estética, visualidad y tipografía del logotipo para hacerlos más atractivos ante sus públicos, ya que ninguno desea cambiar por completo el nombre debido a que lo consideran posicionado ante sus socios y la comunidad.

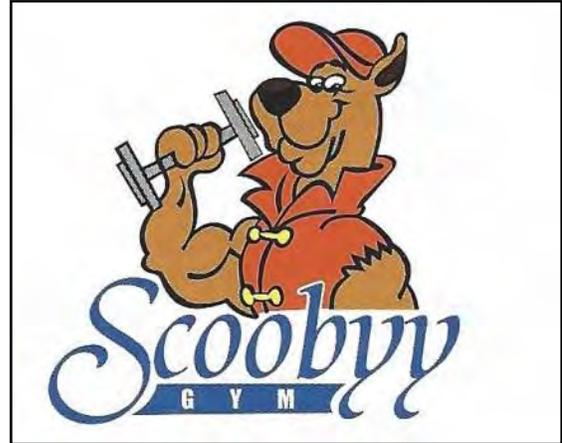
De acuerdo con Jesús:

El gimnasio es reconocido por el nombre que tiene y por la imagen del perro en el logotipo. No lo cambiaría porque representa una forma de distinguirnos ante las personas, es frecuente que nos conozcan o identifiquen por el logotipo. Pienso que es atractivo al público y eso me hace sentir satisfecho.

A Juan le gustaría mejorarlo a partir de incluir palabras como “club” o “fitness” y crear un eslogan que refleje la misión y visión del negocio. Ante el nombre y logotipo del gimnasio, los usuarios se han mostrado curiosos por saber el origen, además que al ver la imagen del perro Scooby Do con músculos y ejercitándose les refiere a que el gimnasio puede ser versátil. “No creo que el Scooby en el logotipo sea atractivo, más bien curioso y el público lo reconoce más fácilmente que a otros gimnasios”.

✦ **Símbolo**

El gimnasio no tiene un símbolo como tal, lo más cercano a ello es el isotipo del perro Scooby Do colocado sobre el logotipo para formar un imagotipo compuesto, pero la imagen de la mascota nunca se ha utilizado de forma individual para referirse al gimnasio.



*El imago tipo no cuenta con un cuadro de contorno propiamente, éste fue colocado en el presente trabajo con la finalidad de que no se perdiera en la página en blanco.

El Scooby Do presenta músculos desarrollados, así como una mancuerna con la que aparenta ejercitarse. Su vestimenta consiste en un chaleco y gorra de color rojo, su mirada evoca amabilidad, al igual que su sonrisa. Debajo de su imagen se encuentra el logotipo del gimnasio.

El perro de mascota, aunque por obvias representa el nombre de la empresa, también refiere a la calidez del servicio, cordialidad de los instructores y ambiente agradable dentro del gimnasio.

✦ **Gama cromática**

Para Jesús los colores del imago tipo ni de las instalaciones tienen una intención más allá de atraer la atención de los públicos. Como se observó previamente, en el imago tipo se encuentran los siguientes colores: café, rojo, amarillo, gris, azul y blanco; por su parte, dentro y fuera del gimnasio se encuentra un color verde manzana, café, gris.





Fuente: Fotografías tomadas dentro y fuera del gimnasio Scooby Gym, febrero de 2016.

A continuación se presenta el significado de esos colores, de acuerdo con las acotaciones mostradas previamente de Joan Costa y Eva Heller.

- **Isotipo:**

 = evoca hacia lo masculino y dirige hacia un equilibrio lleno de energía, pasión y fuerza.

- **Logotipo:**

 = confianza y profesionalismo.

- **Instalaciones:**

 = alude a la vida saludable con un estilo confortable y neutro.

De esta forma, los colores del gimnasio, aunque no han sido planeados, representan hasta cierto punto las características esenciales de la empresa como la confianza, profesionalismo, fomento de un estilo de vida saludable y la pasión por el ejercicio.

- ❖ **Identidad proyectada**

Tanto Jesús y Juan coinciden en los atributos que les gustaría resaltar de la personalidad del gimnasio:

- Servicio de calidad a partir de brindar atención personalizada.
- Lugar de confianza por su profesionalismo y experiencia en el entrenamiento físico para fines estéticos, como para competencias.
- Accesible para todos los interesados en mejorar su calidad de vida.
- Motivador para que los socios cumplan sus objetivos.
- Ambiente respetuoso y amigable.

❖ **Diferenciación de públicos**

✦ **Internos**

Como se mencionó previamente, la empresa cuenta con siete empleados, 5 asisten continuamente a las instalaciones y 2 trabajan sólo con la administración del negocio. Jesús Vera no tiene ningún socio por ahora, ya que su hermano le cedió su parte de la organización hace años.

- **Entrenadores físicos**

Actualmente, los instructores deportivos sólo son Jesús y Juan, el primero tiene alrededor de 60 años y el segundo 29 años. A ambos les apasiona ejercitarse, participar en competencias, entrenar y motivar a los socios para cumplir sus objetivos.

Don Chuy ha sido instructor durante 23 años y Juan desde hace 10 años, por lo tanto su experiencia avala sus prácticas. Los dos instructores le dedican la mayor parte de su día al servicio del gimnasio, Jesús pasa 11 horas en el negocio, mientras que Juan sólo 4 horas.

Juan no sólo entrena a los socios en sus horarios de servicio, también brinda asesoría nutricional a quienes lo soliciten debido a que estudia la licenciatura en Nutrición, en la que sólo le falta un año para terminar su profesión.

Por ahora, no se ha pensado en contratar más instructores debido al tamaño de la empresa y el número de socios recurrentes, sin embargo Juan señala que los requisitos serían que tuvieran una atención excepcional con los socios, que estén capacitados y su presencia física motive a los usuarios, además de que sean entusiastas y sociables.

- **Profesores de clase extra**

El gimnasio cuenta con el servicio de dos profesores de clase extra, uno es el de aerobics que tiene aproximadamente 30 años, su horario de atención es de 6 a 7 am, lleva cerca de 4 meses; el profesor de Kickboxing es un hombre de 40 años que ha trabajado en la empresa durante 6 años, su horario de clase es de 6 a 7 pm.

Jesús y Juan no consideran adecuado incluir más clases extra debido a que ejercicios como la zumba se han convertido en una práctica popular por su facilidad de impartirse en cualquier espacio libre como la sala de una casa, cochera, patio, parques, etc.

- **Trabajadores administrativos**

La administradora es la esposa de Jesús, que si bien no ejerce mayor rol en el gimnasio, tiene toda la confianza para llevar las cuentas de la empresa. También se cuenta con un contador independiente que realiza todas las declaraciones del negocio ante la SHCP y el SAT para evitar multas o confusiones en las contribuciones.

También se tiene el apoyo en la limpieza del gimnasio, ese puesto lo ocupa una mujer que tiene alrededor de 35 años y acude una vez por semana a asear las instalaciones, ya que Don Chuy y Juan lo limpian diario.

- **Proveedores**

Los proveedores del gimnasio no sólo se limitan a la adquisición de aparatos para ejercicio, también se incluyen los de proteínas, suplementos y agua embotellada. Sus proveedores son nacionales e internacionales para adquirir equipo, armar o arreglar alguno que se descompone.

La mayoría de los aparatos en la zona de pesas son construidos por proveedores especializados que los venden a un menor precio que las marcas más reconocidas, las mancuernas, barras y demás peso lo ha comprado con proveedores que tienen precios accesibles; las máquinas de la zona de cardio las ha adquirido directamente con fabricantes como Life Fitness.

Los suplementos alimenticios son importados desde Alemania o Estados Unidos. La relación que Juan mantiene con ellos es cordial y de confianza, pese a que algunos de los internacionales no han cumplido con lo acordado. Los distribuidores de Bonafont le

entregan agua embotellada cada quince días o mensualmente a Jesús, de acuerdo como sea el consumo de los socios.

Con todos los proveedores la relación que mantienen es de respeto, confianza y compromiso de que el negocio entre ambos prosperará si cumplen con lo acordado tanto en precio como en pagos. Uno de los proveedores que han tenido que cambiar recientemente es el de proteínas y suplementos, ya que debido al aumento del dólar, los precios se elevaron, sin embargo encontraron otro proveedor que respetó el precio anterior.

✦ **Externos**

- **Socios actuales**

Para Juan, los socios “más que clientes son amigos, ya que tenemos un objetivo en común que es crecer como personas tanto física, mental y espiritualmente”. Actualmente, el gimnasio cuenta con aproximadamente 110 socios que se distribuyen entre las 6 am y las 10 pm.

Las horas de más afluencia son de las 7 a las 11 am y de las 6 a las 10 pm. La población ronda entre los 15 y 40 años, las mujeres y hombres tienen la misma proporción en porcentaje, y en los dos horarios acuden mayormente las mujeres.

La mayoría de los usuarios vive en la delegación Magdalena Contreras, su nivel socioeconómico es C y C+, y tienen el interés de ejercitarse para sentirse bien física e internamente, además de mejorar su estilo de vida.

Son pocas las personas que se concentran en prepararse para competencias de fisiculturismo, pero tanto Jesús como Juan las entrenan y acompañan en todo el proceso, así que es un público más que satisfacer a partir de rutinas específicas, proteínas y dietas que ayuden a lograr el objetivo planteado.

- **Clientes potenciales**

Los clientes potenciales del gimnasio son los jóvenes y adultos, los primeros con la intención de que realicen una actividad física para no invertir tanto tiempo en la utilización de la tecnología (celulares, computadora, videojuegos, etc.), y los adultos para prevenir y disminuir enfermedades derivadas de la obesidad y algunas otras que padezcan por la carencia de práctica del deporte.

A Juan le gustaría especializarse en preparar a los participantes de competencias en fisicoculturismo, por lo que otros clientes potenciales podrían ser jóvenes, adultos o personas mayores, de un nivel socioeconómico C y C+, interesados en entrenamientos específicos para ese tipo de concursos.

- **Población de la comunidad**

La comunidad donde se encuentra el gimnasio se ubica en la delegación Magdalena, su alcance es a cuatro colonias que son Potrerillo, Barranca Seca, San Francisco y Pueblo Nuevo Alto.

Don Chuy no sólo es el dueño del gimnasio, también es un miembro activo de la comunidad que ayuda a sus vecinos en conflictos con autoridades delegacionales, como la carencia de agua potable, falta de pavimentación en las calles, etc., por ello su relación es amable, de apoyo y conocimiento mutuo que beneficie a todos.

Además, Juan a partir del negocio de perfumes en su patio se ha involucrado y conocido en mayor medida a sus vecinos y la comunidad en general, ya que las personas también lo reconocen por ser hijo de Jesús Vera o por haberlo visto en alguna competencia de Fisicoculturismo.

- **Autoridades**

Las autoridades con las que deben cumplir requerimientos constantes son la SHCP, el SAT, la Federación Mexicana de Fiscoconstructivismo y Fitness, la CONADE, CONAGUA y la CFE.

Respecto a las autoridades, Jesús refiere “con ellas siempre tengo contacto, aunque lleguen unos u otros, estoy pendiente de lo que hacen o dejan de hacer. Nosotros los presionamos para que cumplan con su trabajo en beneficio de la delegación”.

- ❖ **Comunicación global**

Los esfuerzos de comunicación que se han llevado a cabo desde el inicio del gimnasio no se han planificado, sino han surgido debido a ideas pensadas con la intención de atraer la atención de los socios, así como acercarse a ellos.

✦ **Medios internos**

El único medio de comunicación interna que han utilizado tanto Jesús como Juan para informar a los demás empleados son las conversaciones personales, sin formalizar alguna decisión en un documento o colocar un periódico mural con los anuncios más importantes.

✦ **Medios externos**

Scooby Gym no cuenta con una página de internet oficial, ni distribuye boletines de prensa debido a que no tiene presupuesto, experiencia ni interés en realizar esas prácticas. Los medios que utiliza para comunicarse con sus públicos externos son:

- **Recomendación de boca en boca**

Jesús ha notado que el medio que más le ha generado afluencia de socios es la recomendación de persona a persona, ya que de esa forma han llegado usuarios porque algún familiar o amigo les sugirió asistir a ese gimnasio para lograr sus objetivos.

Juan concuerda con esa observación, ya que “la recomendación ha ayudado a fortalecer el gimnasio, debido a que la mayoría de los usuarios ha llegado al negocio debido a ese factor, afortunadamente no hemos necesitado un medio como tal para difundir nuestras actividades”.

- **E-mail**

El correo electrónico que utiliza Juan para informar en ocasiones a los interesados en los precios y actividades del gimnasio es: scoobygy@hotmail.com, sin embargo éste no es un medio usado con frecuencia porque la mayoría de los clientes que se acercan a solicitar informes lo hacen de manera presencial, además que Juan no ocupa el e-mail para comunicarse con los socios habituales.

- **Redes sociales**

La única red social digital en la que Scooby Gym tuvo una cuenta fue Facebook, la cual inició en 2012 y la última publicación es de marzo de 2014, es decir sólo dos años estuvo activa aunque los contenidos no eran constantes, actualmente la página todavía se encuentra en la red y cuenta con 296 “me gusta”.

La percepción de Jesús es:

Muchas personas me han dicho que a través de Facebook nos han visto y nos han localizado, se comunican con nosotros y los atendemos. Yo no sé mucho de redes sociales, de eso se encarga mi hijo y creo que con ello podemos acercarnos más a los socios.

Por su parte, Juan dejó de actualizarla por falta de tiempo y porque se dio cuenta que la mayoría de las personas que lo señalaban como “me gusta” eran del mismo gimnasio y de la zona, así que no llegaba a otros públicos, además que para hacerlo no quería invertir en los anuncios pagados que Facebook le ofrecía. “Creo que para un gimnasio a este nivel no es necesario invertir tanto en publicidad si no se va a aspirar a tener un mayor ingreso”.

- **Anuncios**

En esta categoría se incluyen las mantas colocadas en la fachada del gimnasio, así como los volantes que se distribuyen a las personas interesadas en las actividades del negocio, así como a los socios que los solicitan.

Las mantas no se han cambiado durante años, sólo se actualizan algunos precios o actividades de acuerdo a la situación del gimnasio. A continuación se presentan imágenes de estos medios.



TAE KWON DO

LUNES MIERCOLES Y VIERNES



PRIMER CLASE GRATIS
4 A 5 PM
GYM SCOOBY

Frente centro de salud Ángel de la Garza Brito
Av. San Jerónimo

BOX, KICK BOXING & FITNESS

CLUB COBRAS

ENTRENA CON VERDADEROS CAMPEONES



HORARIOS:
LUNES, MIERCOLES Y VIERNES
DE 4 A 5 PM

TEL: 3089-088
Cel: 55-3245-76



1mes 3 meses 6 meses 1 año

PESAS 320 850 1500 2800

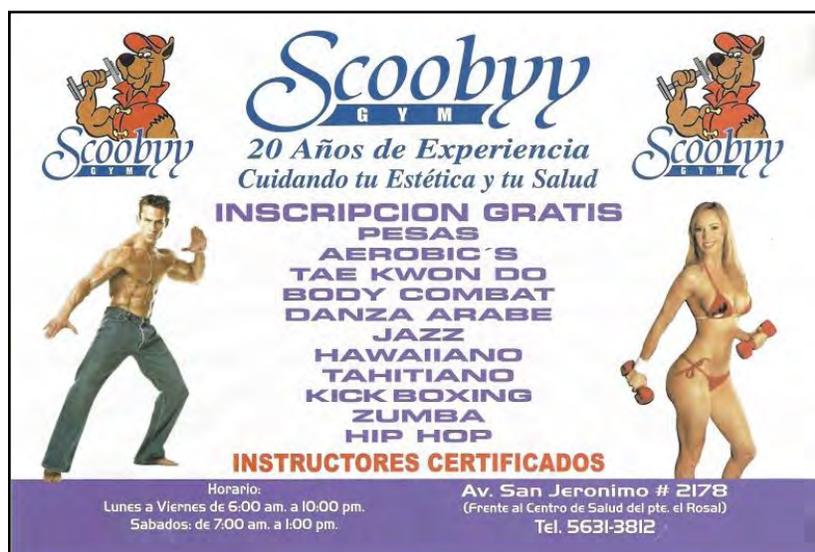
ACTIVIDADES

Zumba	Kick Boxing
Aerobic's	Tae kwon do
Danza Árabe	Hawaiiano
Jazz	Clases de baile

Toma cualquiera de nuestras actividades X S

Te ofrecemos servicio de internet gratuito

Horario:
Lunes a Viernes



Volante de 2016, aunque los horarios de servicios no estén correctos ya que los sábados es desde 8 am a 2 pm, además sólo se imparten aerobics y kickboxing.

A pesar de los escasos medios de comunicación que utiliza el gimnasio, los socios se han mantenido leales. Además, Jesús reconoce la importancia de usar esas herramientas, ya que “las personas nos pueden reconocer, recordar y buscar porque tienen el interés de ejercitarse. Además, los atrae el logotipo y nombre, así que podríamos aprovechar esos elementos”.

❖ Imagen percibida

Para el análisis correspondiente a este elemento del modelo, se realizaron 50 encuestas a los socios del gimnasio, con el objetivo de tener presente la perspectiva de uno de sus públicos externos. Los cuestionarios y resultados (gráficas) que se obtuvieron se encuentran en los Anexos 3 y 4 de la presente investigación, respectivamente.

A continuación se presenta una tabla con un análisis sintetizado de los resultados obtenidos de la imagen corporativa en comparación con la identidad corporativa y la identidad proyectada para determinar si ambos elementos se encuentran alineados.

Tabla 19. Análisis de alineación de identidad-imagen de Scooby Gym

Gimnasio	Identidad corporativa	Identidad proyectada (Atributos identitarios)	Imagen corporativa (Público externo: clientes actuales)	Alineación de identidad e imagen
<p style="text-align: center; font-size: 2em; font-weight: bold;">Scooby Gym</p>	<p>Filosofía: Servicio personalizado.</p> <p>Valores:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Servicio: confianza, seguridad, profesionalismo, motivación, pasión, salud. ➤ Convivencia: respeto, orden, amistad, unión, honestidad. <p>Misión: Scooby Gym es un lugar de cultura deportiva para jóvenes y adultos donde se inspira un estilo de vida saludable, a través de asesoría integral en ejercicio y alimentación. Trabajamos con cada socio a un nivel trascendente de manera personal para nutrir el potencial que tienen dentro de sí y apoyarlos a cumplir sus objetivos.</p> <p>Somos una opción accesible y profesional para ejercitarse y/o prepararse para competencias en Físicoculturismo y Fitness. En Scooby Gym impulsamos que cada día de entrenamiento sea una celebración del socio consigo mismo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio de calidad a partir de brindar atención personalizada. • Lugar de confianza por su profesionalismo y experiencia en el entrenamiento físico tanto para fines estéticos, como para competencias. • Accesible para todos los interesados para mejorar su calidad de vida. • Motivador para que los socios cumplan sus objetivos. • Ambiente respetuoso y amigable. 	<p>La imagen corporativa obtenida por el gimnasio es positiva.</p> <p>Esto se concluye a partir de las opiniones de sus clientes actuales, ya que se basan principalmente en el servicio personalizado que les brinda la empresa.</p> <p>De esta manera, la filosofía, valores, misión, visión e identidad proyectada corresponden con lo que su público percibe de la organización.</p> <p>Un ejemplo de ello, es que la mayoría de los clientes se siente inspirada para crecer personalmente al pertenecer al gimnasio, lo que indica una transmisión efectiva de su misión.</p> <p>Los valores que más resaltan son: confianza, el profesionalismo, la motivación; respeto y la amistad.</p> <p>Por su parte, la visión ha cumplido, pues el gimnasio es un referente para realizar</p>	<p>La identidad e imagen corporativa del gimnasio se encuentran alineadas en gran medida.</p> <p>Ello debido a que la empresa ha sustentado sus acciones alrededor de su filosofía, lo que ha permitido que sus socios perciban su personalidad, reconozcan su unicidad y sean fieles a ella.</p> <p>Pese a que es una MIPyME sin procesos internos establecidos y una cultura e identidad implícitas, sus elementos clave se encuentran tan marcados que los clientes perciben una correspondencia entre lo que es el gimnasio, lo que hace y lo que ellos piensan.</p> <p>Cabe resaltar que sólo faltaría alinear un poco más la identidad visual, con el objetivo de que ésta represente la identidad conceptual del gimnasio, así como su identidad proyecta para presentar factores visuales más profesionales y vinculados con lo que es la</p>

	<p>Visión: Scoobyy Gym será un referente local para los jóvenes y adultos interesados en practicar una cultura deportiva, ya sea a nivel personal o para competir.</p> <p>El gimnasio actualizará los equipos y capacitará a los instructores en las nuevas tendencias para ejercitarse, sin descuidar la atención personalizada hacia cada socio, con la intención fortalecer su relación.</p> <p>Nombre, logotipo, símbolo y gama cromática.</p>		<p>actividad deportiva, ya que más de la mitad de los socios lo conocieron gracias a recomendaciones de amigos o familiares.</p> <p>Sin embargo, la principal área de oportunidad es la identidad visual, ya que los socios no perciben una relación directa entre el nombre, logotipo, símbolo y gama cromática con la personalidad de la empresa.</p> <p>Así, sería una opción modificar ciertos aspectos para mejorar ese vínculo entre identidad conceptual y visual, con el objetivo de impulsar una percepción positiva también de esos factores.</p>	<p>organización.</p> <p>Con este modelo estratégico la empresa podrá formalizar su cultura, identidad conceptual y visual, diferenciar a sus públicos, distinguir su comunicación global y sobre todo, conocer la imagen que su principal público tiene de ella.</p> <p>Después de más de 23 años, Scoobyy Gym ha permanecido en el mercado local, gracias a que su esencia implícita se ha comunicado con cada acción, fundamentalmente a través de brindar un servicio personalizado a cada cliente desde el primer día.</p> <p>Debido a ello, este público ha reconocido en esta empresa algo especial, único, esa ventaja competitiva que los mantiene fieles a ella.</p>
--	--	--	---	---

Fuente: elaboración propia a partir de un análisis de la identidad e imagen corporativa de Scoobyy Gym.

Como se muestra anteriormente, los datos revelaron que la identidad conceptual, visual y proyectada por el gimnasio corresponde en gran medida con la imagen percibida por sus clientes, lo que indica que pese a no tener formalizados los factores internos de la empresa, su imagen corporativa está alineada a su identidad.

Esta situación se debe a que los socios toman como principal base para sus opiniones el servicio que se les brinda en Scooby Gym, a través de la atención personalizada de Jesús y Juan los clientes perciben los elementos implícitos que se desean comunicar, incluso a que no están contruidos estratégicamente.

Ante esto, la filosofía y valores del gimnasio han permeado en la opinión de los socios, ya que el servicio personalizado es parte fundamental de lo que los clientes resaltan de la empresa. Los valores de servicio que más destacan son la confianza, el profesionalismo y la motivación; por su parte los valores de convivencia que sobresalen son el respeto y la amistad.

La misión se ha logrado transmitir a sus socios debido a que el 52 por ciento de ellos se siente inspirado para crecer personalmente al pertenecer al gimnasio, además los principales atributos que son percibidos como satisfactorios son el respeto, amabilidad, motivación, apoyo para lograr objetivos, confianza y profesionalismo.

La visión también ha sido percibida en cierta media por los clientes, ya que el 61 por ciento de ellos conoció el gimnasio gracias a una recomendación de un familiar o amigo, lo que indica que se ha convertido en un referente local para comenzar con el deporte. Por su parte la ubicación también ha ayudado a que la comunidad reconozca el gimnasio debido a que el 39 por ciento de los socios han llegado a él debido a los anuncios (mantas) colocados fuera de sus instalaciones.

Uno de los objetivos de la visión es actualizar los equipos y capacitar a los entrenadores, lo que se encuentra en segundo lugar de las mejoras que harían los clientes, pues el 34 por ciento opina que ellos también realizarían esas renovaciones.

La identidad conceptual de Scooby Gym también incluye los principios culturales, los cuales han sido percibidos correctamente por los socios:

- **Atención personalizada:** el 41 por ciento de los socios indica este elemento como el mayor atributo de la empresa frente a los demás gimnasios de la zona.

Algunos de los comentarios de los clientes que se recibieron al realizar las encuestas son: “Don Chuy siempre está al pendiente de la rutina que nos asigna”, “me gusta porque nos ponen atención constante, no te olvidan”.

- **Confianza y profesionalismo:** los socios calificaron con 134 de 150 puntos el cumplimiento del gimnasio al respecto de estos factores, lo que indica que mayormente perciben que pueden creer en la empresa y sus instructores porque están capacitados.
- **Motivación:** este elemento también recibió una calificación de 134 puntos, por lo tanto corresponde con uno de los principios culturales que desea comunicar el gimnasio y los socios lo han interpretado adecuadamente.
- **Respeto y amabilidad:** estos fueron los elementos que se posicionaron como los más altos, pues tienen 135 puntos de calificación. Así que los socios los perciben como unos de los grandes atributos del gimnasio.

En cuanto a su identidad visual, tanto el nombre, logotipo y símbolo causan curiosidad y risa en el 49 por ciento de los socios, lo que indica que no precisamente se sienten identificados con esos elementos ni que los relacionen con la identidad conceptual del gimnasio. Además, el perro Scooby Do en la caricatura tiene una personalidad glotona y despistada, lo que no corresponde con el símbolo del gimnasio donde se le observa con músculos.

La gama cromática evoca salud en el 38 por ciento de los encuestados, así como fuerza y energía en el 32 por ciento, sin embargo a un 18 por ciento no le gustan los colores, ya que algunos de los comentarios recibidos por los socios fueron: “el verde que usan es muy oscuro, siento que no es propio para un gimnasio”, “si utilizaran un color rojo me inspiraría más energía”.

En la identidad visual es donde el gimnasio encuentra su principal área de oportunidad, con la finalidad de alinear de una mejor forma lo que su público actual percibe con lo que la empresa desea transmitir, ya que no se tiene claro cuál es el objetivo de esos elementos.

Si bien los socios opinan positivamente acerca del nombre, logotipo, símbolo y gama cromática, tanto Jesús como Juan no han establecido un objetivo o justificación que ayude a comunicar esos factores con mayor fuerza hacia los clientes. Quizás podría ser

una opción considerar modificarlos para que corresponda con la identidad conceptual, ya que causar gracia no es uno de los propósitos del gimnasio.

Como resultado de que la identidad conceptual se percibe correctamente por los socios, la identidad proyectada, basada en ella, también se encuentra alineada con las opiniones de los clientes, donde uno de los elementos principales es el ambiente respetuoso y amigable y en segundo lugar la confianza y motivación.

Para el rubro de diferenciación de públicos, la encuesta facilitó la identificación de los clientes actuales del gimnasio:

- El 54 por ciento mujeres y 46 por ciento hombres.
- El 62 por ciento asiste en horario matutino y 38 por ciento en el vespertino.
- El 86 por ciento acude al gimnasio por un entrenamiento de rutina y el 12 por ciento lo hace tanto por ese motivo, así como por preparación para competir.
- Los principales públicos actuales del gimnasio son de 15 a 20 años (22 por ciento), de 39 a 44 años (20 por ciento), de 33 a 37 años (17 por ciento) y de 21 a 26 años (15 por ciento).
- El 34 por ciento de los clientes ya cumplió un año de asistencia al gimnasio, el 26 por ciento lleva entre 1 y 6 meses, el 16 por ciento ha estado en Scooby Gym de 2 a 4 años y el 10 por ciento de 5 a 7 años.

Estos datos revelan que la empresa tiene un público actual mayormente formado por mujeres de 15 a 44 años que asisten en horario matutino, con el objetivo de ejercitarse con una rutina y que posiblemente ya lleven un año de asistencia al gimnasio. Además, las cifras indican un alto grado de fidelidad entre los clientes, ya que el periodo de tiempo por el que se han mantenido llega hasta más de 7 años, incluso hay quienes han permanecido por más de 14 años con Scooby Gym.

Los medios externos que han funcionado principalmente para el gimnasio han sido la recomendación y los anuncios fuera de las instalaciones, ya que ningún socio mencionó haberse acercado a la empresa a través de Facebook o correo electrónico, lo que indica que su identidad conceptual al ser percibida adecuadamente ha permeado en la opinión de los socios a tal grado de ser el mayor medio de atracción de público potencial.

Por lo tanto, los medios de comunicación utilizados en segundo plano como las mantas y volantes, sólo funcionan para atraer a los transeúntes que caminan por la calle donde se encuentra el gimnasio, lo que les llama la atención debido a los colores de la fachada, el nombre y el perro Scooby Do. Sin embargo, Facebook no resultó ser un medio preferido por los públicos externos para comunicarse con la empresa, incluso a que es una de las redes sociales digitales con más usuarios activos.

Lo anterior indica que para esta MIPyME los medios de comunicación sencillos y eficaces corresponden con los que son de fácil acceso para los socios e interesados, además significa que su esencia y servicio transmiten lo que desean, por ello los clientes recomiendan el gimnasio.

Los resultados anteriores permiten determinar que la identidad e imagen de Scooby Gym se encuentran alineadas en gran medida, debido a que la identidad conceptual ha sido transmitida en el día a día de la empresa, pese a que no está formalizada. Asimismo, la identidad visual es la que requiere mayor atención para dirigirla hacia una correspondencia total con la conceptual.

Si bien esta Microempresa no tiene un plan de negocio, ni estrategias u objetivos explícitos sus miembros han trabajado para que sus acciones sean percibidas por su público de una forma positiva, que beneficie al gimnasio y atraiga más clientes.

De esta forma, la aplicación de este modelo de alineación permitiría identificar y formalizar los elementos clave que ya tiene la empresa como diferenciadores de su competencia, así como fortalecer los factores para alinearlos completamente; ya que se reforzaría la ventaja competitiva, la permanencia, fidelidad y atracción de los públicos de la organización.

Conclusiones

En el presente trabajo de investigación se presentó la propuesta de un modelo estratégico de alineación de la identidad e imagen corporativa para MIPyMEs del sector gimnasio, estructurada a partir de bases teóricas y contextuales para ser aplicada a un caso práctico en el que una empresa pudiera comprender su esencia para propiciar una percepción positiva de sus públicos.

A partir del análisis teórico de los modelos y esquemas de los autores seleccionados se reconoció que sus aportaciones se basan en describir la identidad e imagen de forma individual, sin una relación directa de sus componentes; lo que dificulta la comprensión de la interdependencia existente entre ellos.

Este trabajo también sirvió para dividir la identidad en los dos elementos que la conforman, la conceptual y la visual; ya que la mayoría de los autores maneja como generalidad “identidad corporativa”, pero es fundamental reconocer estas dos vertientes porque representan la parte interna y externa de lo que es una organización e implican desarrollos distintos.

Asimismo, los esquemas presentados muestran una construcción superficial de los conceptos involucrados en la correlación entre identidad e imagen, por ello se eligió el modelo de Luis Ángel Sanz de la Tajada debido a que integraba mayores elementos y una dirección clara de vínculo entre un concepto y otro.

Sin embargo, se identificó que el orden de relación entre ellos podría cambiar a razón a la influencia que tienen en los demás conceptos, por ello se puntualizaron los factores a considerar desde la cultura, misión, visión, identidad conceptual y visual, identidad proyectada, diferenciación de públicos, comunicación global e imagen.

Para comprender a las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas se integraron dos conceptos clave en su operación, la etapa de vida y el tipo de emprendedor; ya que ambos factores permiten establecer cómo fueron los inicios de la empresa y en qué momento se encuentra porque impactan directamente en la cultura e identidad de la organización.

Otro de los avances a los que se arribó con el modelo, fue que se le dio igual importancia a todos los componentes plasmados en él y no se enfocó la atención en la comunicación,

como solía ser uno de los grandes puntos de referencia de los autores. Si bien la comunicación es esencial para cualquier organización, primero se debe definir quién es y lo que hace para transmitirlo por los diversos medios existentes y así tener injerencia en la formación de una imagen positiva.

Así, se estructuró una propuesta de modelo basada en diversos elementos tomados de los autores para integrarlos en conceptos clave y una visión más profunda de los factores a considerar para realizar la alineación de la identidad e imagen.

Por su parte, el estudio del contexto en que se encuentran las MIPyMEs de gimnasios indicó que se enfrentan a adversidades derivadas de un casi inaccesible apoyo al emprendimiento, seguimiento del negocio y guía especializada de las instituciones correspondientes para que las orienten en los procesos internos y externos que deben cumplir para potenciar su éxito.

Pese a ello, las MIPyMEs de gimnasios han demostrado ser un sector en crecimiento, pues acercan el deporte a los mexicanos; sin embargo éstas también afrontan factores del entorno que pueden significar la continuidad o cierre del negocio, ya que la mayoría de estas empresas no sobrevive los primeros años.

Estos negocios tienen la oportunidad de convertirse en uno de los sectores económicos más importantes del país, pero requieren herramientas para afrontar el contexto que se les presenta; una de ellas es formalizar sus procesos internos para fortalecerse y prepararse estratégicamente ante los cambios de la industria.

De esta manera, debido a la competencia existente en ese sector, las MIPyMEs necesitan obtener una ventaja competitiva que posibilite su inicio y permanencia en el mercado. Una de las actividades que puede contribuir a conseguir ese objetivo es definir su identidad para reconocer los atributos que hacen única a cada empresa, con lo que se facilita alinear una imagen deseada que percibirán los públicos y podría convertirse en la razón de su preferencia.

Esta alineación de identidad e imagen no es sencilla para ninguna organización porque conlleva un análisis que los empresarios no conocen o les resulta infructuoso en términos de ganancia. Por ello, este trabajo presentó un modelo basado en el contexto y necesidades de las MIPyMEs de gimnasios para que ese proceso sea accesible, de fácil aplicación a los negocios y sobre todo comprensible.

Así, se dio paso a la aplicación del modelo en la Microempresa Scoobyy Gym en la cual se reconoció su labor por más de 20 años sin tener formalizada su identidad, sin embargo sus fundadores la han tenido presente implícitamente en cada acción y como resultado de ello su público tiene una imagen positiva del negocio.

A partir de este modelo de alineación de identidad e imagen la organización podrá plasmar de forma estructurada su esencia, así como identificar cómo la perciben sus públicos, con el objetivo de tener una guía explícita de cuáles son sus características para considerarlas al tomar las decisiones próximas.

Cabe destacar que el esquema se construyó con base en las entrevistas realizadas tanto al dueño como a su hijo, administradores del negocio, lo que indica que los elementos reflejan la identidad que ambos le han otorgado a la organización; es decir, que pese a ser una MIPyME familiar no ha habido desarmonización en las actividades y percepciones internas que podrían resultar contrarias a la personalidad de la empresa

Como se menciona en el presente trabajo, actualmente Scoobyy Gym se encuentra en operación, pero el fundador tiene la idea de retirarse pronto; lo que se tendrían tres opciones: 1) su hijo hereda la organización; 2) se traspasa a otro dueño como gimnasio; 3) se vende el local aunque ya no pertenezca a ese giro.

Ante esta situación, el modelo funcionaría para orientar tanto al sucesor familiar como al dueño externo, en caso de que se elijan las dos primeras opciones, ya que los elementos que contiene muestran las bases de identidad e imagen para dirigir las próximas acciones de una manera más estratégica.

En caso de que el nuevo comprador desee renovar el gimnasio también tendría un sustento sobre el cual comenzar, ya sea para mejorar las áreas de oportunidad que tiene la empresa o para actualizar el negocio. No obstante, si el nuevo dueño considera cambiar por completo el gimnasio, este modelo no funcionaría con las características plasmadas en él, pero sí como referencia para implementarlo con su nuevo gimnasio.

Si se selecciona la opción de vender el local, el esquema no podría evitar que el gimnasio desaparezca porque esta situación obedecería a circunstancias personales de la familia fundadora.

De esta forma, el modelo actúa como un referente de identidad e imagen para los fundadores en caso de mantener la empresa, ya que a partir de reconocer lo que es la organización que han construido y saber la percepción que de sus públicos tienen la posibilidad de impulsar sus fortalezas y trabajar en sus áreas de oportunidad para hacer crecer el negocio.

La recomendación que se desprende de esta investigación es que el fundador de Scooby Gym continúe con el gimnasio, debido a que representa una opción accesible para los habitantes aledaños, además que el servicio es una de sus ventajas competitivas.

Sólo harían falta algunas modificaciones, como formalizar la identidad del gimnasio, a partir de elaborar documentos y capacitaciones para los miembros; con la intención de que conozcan oportunamente la personalidad de la empresa para comunicarla en cada actividad. En consecuencia, los socios reforzarán la percepción positiva que tienen de la organización y mantendrán su fidelidad al negocio.

Además, profesionalizar la identidad visual de la empresa para que corresponda con la identidad conceptual facilitaría la atracción de clientes potenciales, así como conservar cautivos a los actuales para comunicar que el gimnasio se renueva de acuerdo a las tendencias y no que permanece en el pasado o como un negocio meramente casero.

La transformación de este modelo en materiales entregables y actividades requiere tiempo y esfuerzos que los fundadores deben destinar en caso de que deseen continuar con la empresa, pues representa una dirección más estructurada de la organización y que los puede llevar a obtener más beneficios.

Sin embargo, esta propuesta no pierde valor si la organización muere, ya que existen miles de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas que requieren identificar su esencia para competir en los diversos sectores económicos, así como la imagen que perciben sus públicos para retroalimentarse con la intención de enriquecer su personalidad, productos y/o servicios.

Así, a través de este modelo las MIPyMEs tienen una gran oportunidad para alinear lo que son, lo que hacen y lo que piensan de ellas, ya que se encuentran en mayor contacto con sus públicos, tienen la facilidad de conocer lo que opinan, de adaptarse a los

cambios y de hacer diferencias en el sector; pues surgen de emprendimientos que en muchas ocasiones son el sustento de vida de sus fundadores.

Si bien es cierto que en la mayoría de los casos los emprendedores no poseen los conocimientos para emplear este modelo, esta investigación les proporciona una visión general y particular de los elementos fundamentales que deben considerar para beneficiar a su empresa, con el objetivo de tener una ventaja competitiva.

Este modelo no es ni pretende ser la única herramienta para alcanzar una ventaja competitiva en las MIPyMEs, ya que existe una diversidad de esquemas para iniciar y hacer crecer un emprendimiento. Sin embargo, éste puede ser adaptado a cualquier sector económico con el objetivo de definir y/o identificar los elementos de la personalidad de la organización y cómo son percibidos por sus públicos; lo que representa información valiosa para elaborar estrategias de servicio, ventas, administrativas, etc.

De forma personal esta investigación representó la oportunidad de profundizar en los dos temas más atractivos para la tesista durante la especialización de la licenciatura y sobre todo significó un desafío gratificante tener la posibilidad de brindar una herramienta en beneficio de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, unidades económicas que requieren esfuerzos de diversos profesionales como comunicólogos para fortalecer su acción en el país.

Con este trabajo se abre un campo de investigación en las Ciencias de la Comunicación, específicamente en la Comunicación Organizacional para adentrarse en las MIPyMEs que actualmente sustentan la economía de México y pueden ser un campo laboral importante para los especialistas de estas áreas de conocimiento.

Por lo tanto, es primordial que desde la perspectiva académica y práctica se fortalezcan las herramientas de negocio proporcionadas a los emprendimientos y a las MIPyMEs ya constituidas, con la finalidad de impulsar su formalización y participación en los mercados nacionales e internacionales, para identificarse ante las demás y reconocer su unicidad, así como trabajar en lograr una imagen positiva.

Esa alineación de identidad e imagen puede extender su vida, potenciar su avance en las fases de la empresa y sobre todo que el país no tenga más MIPyMEs, sino empresas mejor desarrolladas.

Bibliografía

- CAPRIOTTI, Paul, *Planeación estratégica de la imagen corporativa*, España, Ariel, 1999, pp. 254.
- CHIAVENATO, Idalberto, et.al., *Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones*, México, McGraw-Hill, 2011, segunda edición, pp. 318.
- COSTA, Joan, *Identidad corporativa*, México, Trillas, 1993, pp. 125.
- , *Imagen corporativa en el siglo XXI*, Argentina, La Crujía, 2009, segunda edición, pp. 257.
- , *La comunicación en acción. Informe sobre la nueva cultura de la gestión*, España, Paidós, 1999, pp. 157.
- CLERI, Carlos A.R., *El libro de las PyMEs*, Argentina, Granica, 2007, pp. 143.
- FERNÁNDEZ Collado, Carlos, *La comunicación en las organizaciones*, México, Trillas, 2009, pp. 368.
- GARBETT, Thomas F., *Imagen corporativa. Cómo crearla y proyectarla*, Colombia, Legis Editores, 1991, pp. 233.
- HELLER, Eva, *Psicología del color. Cómo actúan los colores sobre los sentimientos y la razón*, España, Gustavo Gil, 2004, pp. 329.
- FILION, Louis Jaques, et. al., *Administración de pymes*, México, Pearson, 2011, pp. 502.
- RUÍZ Olabuenaga, José Ignacio, *Sociología de las organizaciones*, Argentina, Pearson, 2005, pp. 499. (KRIEGER)
- MANUCCI, Marcelo, *El impacto corporativo. Diseño estratégico de la comunicación en la complejidad del contexto actual*, Argentina, Dircom, 2008, pp. 107.
- MIRANDA, Robert, *Teoría Organizacional*, Perú, Unidad de Posgrado de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marco, 2008, pp. 178.
- PORTER, Michael E., *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*, México, Compañía Editorial Continental S.A. DE C.V., 1987, pp. 556.
- QUIRÓS, José María, *Etapas de la pyme*, España, Díaz de los Santos, 2012, pp. 230.
- RODRÍGUEZ Mancilla, Darío, *Diagnóstico Organizacional*, México, Alfaomega, 1999, pp. 233.

RAMOS, Fernando, *La comunicación corporativa e institucional. De la imagen al protocolo*, España, Universitas S.A., 2002, pp. 162.

SALINAS Callejas, Edmar, et.al., *Las MIPYME en México. Crecimiento, financiamiento y tecnología*, México, Instituto Politécnico Nacional, 2011, pp. 265.

SANZ de la Tajada, Luis Ángel, *Auditoria de la imagen de empresas. Métodos y técnicas de estudio de la imagen*, España, Síntesis S. A., 1997, pp. 281.

-----, *Integración de la identidad y la imagen de la empresa: desarrollo conceptual y aplicación práctica*, España, ESIC, 1994, pp. 302.

VILLAFañE, Justo, *Imagen Positiva. La gestión estratégica de la imagen de las empresas*, España, Pirámide, 1993, pp. 341.

Fuentes consultadas en formato PDF

ABLONDI, Jay M., "Global Fitness Industry Overview", The IHRSA Global Report 2014, Estados Unidos, 2014, pp. 51.

ALIANZA POR LA SALUD ALIMENTARIA, "Contra la obesidad y la diabetes: Una estrategia Secuestrada. Análisis sobre la estrategia nacional para la prevención y el control del sobrepeso, la obesidad y la diabetes", México, Alianza por la Salud Alimentaria, 2015, pp.32.

EL PODER DEL CONSUMIDOR A.C., "El fin del Acuerdo Nacional por la Salud Alimentaria (ANSA) y la necesidad de una ley y política integral de combate a la obesidad", México, El Poder del Consumidor A.C., 2015, pp. 32.

FOSK, Alejandro, et.al., "El Estado de Social Media en México", ComScore, junio 2014, pp. 53.

GARCÍA Chacón, Gustavo, "Análisis crítico y metodológico del proceso para la definición de la misión organizacional", Revista sobre Relaciones Industriales y Laborales, pp. 10. (P. 2)

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA, GEOGRAFÍA E INFORMÁTICA, "Principales resultados noviembre 2014", Módulo de Práctica Deportiva y Ejercicio Físico, 2014, pp. 24.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA, GEOGRAFÍA E INFORMÁTICA, "Resumen de los Resultados Oportunos. Censos económicos 2014", México, Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, 2014, pp. 16.

KANTAR WORLD PANEL, "Brand FootPrint Global Ranking Top 50, 2015", Estados Unidos, Kantar World Panel, 2015, pp. 23.

MERCADO FITNESS, “Cuando la creatividad es tu mejor arma”, Argentina, IHRSA, año 2013, No. 61, noviembre-diciembre, pp. 100.

SECRETARÍA DE SALUD, “Estrategia Nacional para la prevención y el control del sobrepeso, obesidad y la diabetes”, México, Secretaría de Salud 2013, pp. 105.

SMART FIT, “Reglamento de uso de instalaciones SMART FIT”, pp.2.

Fuentes digitales consultadas

20 MINUTOS, “Señalan que plan de negocios contribuye a permanencia de las Pymes”, [en línea], México, 20minutos.com.mx, 27 de mayo de 2015, Dirección URL: <http://www.20minutos.com.mx/noticia/b283622/senalan-que-plan-de-negocios-contribuye-a-permanencia-de-las-pymes/>, [consulta: 23 de septiembre de 2015].

AL CALOR POLÍTICO, “El programa ‘chécate, mídete, muévete’, disminuyó 5% la obesidad infantil”, [en línea], México, Alcalorpolitico.com, 28 de mayo de 2015, Dirección URL: http://www.alcalorpolitico.com/informacion/el-programa-checate-midete-muevete-disminuyo-5-la-obesidad-infantil-141063.html#.VbW1w7N_Oko, [consulta 4 de junio de 2015].

ALCÁNTARA, Claudia, “Gimnasios buscarán créditos y exención de impuestos”, [en línea], México, El Financiero.com.mx, 21 de octubre de 2014, Dirección URL: <http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/gimnasios-buscaran-creditos-y-exencion-de-impuestos-1.html>, [consulta: 6 de octubre de 2015].

-----, “Gimnasios pequeños ‘hacen músculo’ con los aparatos usados”, [en línea], México, El Financiero.com.mx, 11 de noviembre de 2014, Dirección URL: <http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/gimnasios-pequenos-hacen-musculo-con-los-aparatos-usados.html>, [consulta: 18 de septiembre de 2015].

-----, “Más cadenas de gyms luchan por tu cuerpo”, [en línea], México, El Financiero.com.mx, 10 de octubre de 2014, Dirección URL: <http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/nuevas-marcas-de-gimnasios-hacen-musculos-en-mexico>, [consulta: 6 de octubre de 2015].

ALDAZ, Phenélope, “Revelan trabas para abrir negocios”, [en línea], México, El Universal.com.mx, Dirección URL: <http://archivo.eluniversal.com.mx/ciudad-metropoli/2014/impreso/revelan-trabas-para-abrir-negocios-123747.html>, [consulta: 22 de febrero de 2016].

ALIANZA POR LA SALUD ALIMENTARIA, “El pe\$o de la obesidad en México”, [en línea], México, Alianza por la Salud Alimentaria, 4 de marzo de 2014, Dirección URL: <http://alianzasalud.org.mx/2014/03/el-peo-de-la-obesidad-en-mexico/>, [consulta: 4 de junio de 2015].

-----, “México es el segundo país que más gasta por obesidad; consumidores culpan a firmas de comida chatarra”, [en línea], México, Alianza por la salud alimentaria, 6 de junio de 2014, URL: <http://alianzasalud.org.mx/2014/06/mexico-es-el-segundo-pais-que-mas-gasta-por-obesidad-consumidores-culpan-a-firmas-de-comida-chatarra/>, [consulta: 3 de junio de 2015].

ALMILIATO, Almeris, “Administrar un gimnasio es precisión”, Mercado fitness, [en línea], México, Mercado Fitness.com, 22 de enero de 2013, Dirección URL: <http://www.mercadofitness.com/blog/expertos/administrar-un-gimnasio-requiere-precision/>, [consulta: 3 de octubre de 2015].

AMOROSO, Luis, “10 claves para competir con las grandes cadenas de gimnasios”, [en línea], México, Mercado Fitness.com, 27 de julio de 2013, Dirección URL: <http://www.mercadofitness.com/blog/expertos/10-claves-para-competir-con-las-grandes-cadenas/>, [consulta: 9 de octubre de 2015].

APORTELA, Fernando, “La reforma financiera: primeros avances”, [en línea], México, El Universal.com.mx, 11 de marzo de 2015, Dirección URL: <http://m.eluniversal.com.mx/notas/articulistas/2015/03/75272.html>, [consulta: 30 de septiembre de 2015].

ÁVILA, Óscar, et. al., “Con 120 mil usuarios, Ecobici cumple 4 años”, [en línea], México, Milenio.com, Dirección URL: http://www.milenio.com/df/Ecobici-aniversario-Distrito_Federal-Ciudad_de_Mexico_5_247825237.html, [consulta 16 de septiembre de 2015].

BALLESTER, Manuel, “Pymes pierden competitividad por atraso tecnológico”, [en línea], México, Pymempresario.com, 3 de julio de 2013, Dirección URL: <http://www.pymempresario.com/2013/07/pymes-pierden-competitividad-por-retraso-tecnologico/>, [consulta 25 de septiembre de 2015].

CÁMARA DE DIPUTADOS DEL HONORABLE CONGRESO DE LA UNIÓN, “Ley del Impuesto Especial sobre Producción y Servicios. Reforma de 2013”, [en línea], México, Dirección URL: http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/78_010115.pdf, [consulta: 7 de agosto de 2015].

CASTAÑOS Rocha, Nora, "Abre tu gimnasio", [en línea], México, Soy Entrepreneur, Dirección URL: <http://www.soyentrepreneur.com/5211-abre-tu-gimnasio.html>, [consulta: 3 de octubre de 2015].

CASTRO, Claudia, "Así es como el gobierno apoyará a jóvenes emprendedores", [en línea], México, Dinero Imagen.com, 18 de junio de 2015, Dirección URL: <http://www.dineroimagen.com/2015-06-18/57218>, [consulta: 28 de septiembre de 2015].

-----, "Crédito a mipymes mexicanas sigue sin crecer, dice CNBV", [en línea], México, Dinero en imagen.com, 17 de mayo de 2015, Dirección URL: <http://www.dineroimagen.com/2015-05-16/55624>, [consulta: 27 de septiembre de 2015].

CASTRO, Miriam, "Pymes subestiman riesgos de ciberataques", [en línea], México, Milenio.com, 4 de mayo de 2015, Dirección URL: http://www.milenio.com/negocios/emprendedores/Subestiman_pymes-pymes_ciberataques-hackers_pymes-Kaspersky_Lab_0_511748957.html, [consulta: 27 de septiembre de 2015].

CONTRERAS Salcedo, Jaime, "El Senado avala tasar 8% el impuesto a la comida chatarra", [en línea], México, Excelsior.com.mx, 30 de octubre de 2013, Dirección URL: <http://www.excelsior.com.mx/nacional/2013/10/30/926199>, [consulta: 10 de agosto de 2015].

CORONEL, Maribel, "¿Cuánto nos cuesta la obesidad?", [en línea], México, El Economista.com.mx, 18 de noviembre de 2014, Dirección URL: <http://eleconomista.com.mx/columnas/salud-negocios/2014/11/18/cuanto-nos-cuesta-obesidad>, [consulta: 3 de junio de 2015].

CNN EXPANSIÓN, "Magdalena Contreras, con el reto de frenar la 'mancha urbana'", [en línea], México, CNN Expansión.com, Dirección URL: <http://mexico.cnn.com/adnpolitico/2015/05/01/magdalena-contreras-con-el-reto-de-frenar-la-mancha-urbana>, [consulta: 22 de febrero de 2016].

CNN MÉXICO, "¿Cuál es la causa que más muertes provoca en México y el mundo?", [en línea], México, 18 de diciembre de 2014, Dirección URL: <http://mexico.cnn.com/salud/2014/12/18/cual-es-la-causa-que-mas-muertes-provoca-en-mexico-y-el-mundo>, [consulta: 3 de junio de 2015].

-----, "En 2011 todo deberá estar listo para sacar comida chatarra de escuelas", [en línea], México, 19 de agosto de 2010, Dirección URL: <http://mexico.cnn.com/nacional/2010/08/19/en-2011-todo-debera-estar-listo-para-sacar-comida-chatarra-de-escuelas>, [consulta: 16 de septiembre de 2015].

DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN, "Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas", [en línea], México, Dirección URL:

http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009, [consulta 20 de septiembre de 2015].

EL ECONOMISTA, "Conducef destaca resultados de reforma financiera", [en línea], México, El Economista.com.mx, 29 de diciembre de 2014, URL: <http://eleconomista.com.mx/sistema-financiero/2014/12/29/conducef-destaca-resultados-reforma-financiera>, [consulta: 28 de septiembre de 2015].

-----, "México registra inversión extranjera histórica en 1T", [en línea], México, El Economista, 20 de mayo de 2015, Dirección URL: <http://eleconomista.com.mx/industrias/2015/05/20/mexico-registra-inversion-extranjera-historica-durante-1t>, [consulta 30 de septiembre de 2015].

EL EMPRESARIO, "Inadem canalizó 18, 000 mdp a emprendedores", [en línea], México, El Empresario.mx, 25 de febrero de 2015, Dirección URL: <http://eempresario.mx/actualidad/inadem-canaliza-18000-mdp-dos-anos>, [consulta: 28 de septiembre de 2015].

EL FINANCIERO, "En México sólo 5.9% de las Pymes usan tecnologías de la información", [en línea], México, El Financiero.com.mx, 12 de febrero de 2014, Dirección URL: <http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/en-mexico-solo-de-las-pymes-usan-tecnologias-de-la-informacion.html>, [consulta: 25 de septiembre de 2015].

-----, "Sports World prevé que sus ingresos crezcan hasta 22% en 2015", [en línea], México, Dirección URL: <http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/sports-world-preve-ingresos-entre-19-y-22-mayores-con-apertura-de.html>, [consulta: 19 de diciembre de 2015].

EL MUNDO DE CÓRDOBA, "Bajan ritmo al refresco", [en línea], México, 14 de septiembre de 2015, Dirección URL: http://www.elmundodecordoba.com/index.php?option=com_content&view=article&id=3944192:uh&catid=212:pais&Itemid=72, [consulta 16 de septiembre de 2015].

EXCÉLSIOR, "Paseo dominical Muévete en Bici rompe récord de asistencia", [en línea], México, Excelsior.com.mx, 24 de agosto de 2014, Dirección URL: <http://www.excelsior.com.mx/comunidad/2014/08/24/977938>, [consulta: 16 de septiembre de 2015].

FORO CONSULTIVO CIENTÍFICO Y TECNOLÓGICO, A.C., "Catálogo de programas para el fomento empresarial y la vinculación 2013", [en línea], México, 2013, Dirección URL: http://www.foroconsultivo.org.mx/libros_editados/catalogo_2013.pdf, [consulta: 27 de septiembre de 2015].

FORBES, “Gobierno federal lanza otro programa de apoyo a Pymes”, [en línea], México, Forbes.com.mx, 26 de agosto de 2015, Dirección URL: <http://www.forbes.com.mx/gobierno-federal-lanza-otro-programa-de-apoyo-pymes/>, [consulta 28 de septiembre de 2015].

GACETA OFICIAL DEL DISTRITO FEDERAL, “Programa Delegacional de Desarrollo Urbano de La Magdalena Contreras”, [en línea], México, SEDUVI.df.gob.mx, Dirección URL: http://www.seduvi.df.gob.mx/portal/docs/transparencia/articulo15/fraccionxi/PDDU/PDDU_MC.pdf, [consulta 22 de febrero de 2016].

GARCÍA, Natalia, “Más emprendedores mejor preparados... pero a la baja”, [en línea], México, El Universal.com.mx, 5 de enero de 2015, Dirección URL: <http://www.eluniversal.com.mx/periodismo-datos/2015/-articulos-105125html-105125.html>, [consulta 25 de septiembre de 2015].

GAYTÁN, José Luis, “Mejora tu competitividad, más allá del precio”, [en línea], México, Mercado Fitness.com, 9 de octubre de 2013, Dirección URL: <http://www.mercadofitness.com/blog/expertos/mejora-la-competitividad-de-tu-gimnasio-mas-alla-del-precio/>, [consulta: 9 de octubre de 2015].

GOBIERNO DE LA REPÚBLICA, “Reformas en acción”, [en línea], México, Dirección URL: <http://reformas.gob.mx/>, [consulta 28 de septiembre de 2015].

GOLDENBERG, Benjamín, et.al., “Obesidad: gran enemiga de las finanzas del sistema de salud mexicano”, [en línea], México, PricewaterhouseCoopers.com, Dirección URL: <http://www.pwc.com/mx/es/industrias/articulos-salud/obesidad.jhtml>, [consulta: 3 de junio de 2015].

GÓMEZ Mena, Carolina, “En el primer trimestre de 2015, resultados de la estrategia contra la obesidad y diabetes: Ssa”, [en línea], México, La Jornada.unam.mx, 1 de noviembre de 2014, Dirección URL: <http://www.jornada.unam.mx/2014/11/01/sociedad/035n1soc>, [consulta: 4 de junio de 2015].

GÓMEZ Robles, Paulina, “IEPS dejan ganancias al fisco por \$103,056 millones a junio”, [en línea], México, El Economista.com.mx, 3 de agosto de 2015, Dirección URL: <http://eleconomista.com.mx/finanzas-publicas/2015/08/03/ieps-dejan-ganancias-fisco-103056-millones-junio>, [consulta: 20 de agosto de 2015].

GONZÁLEZ, Jesús, Socio a cargo de la práctica de Sostenibilidad en KPMG México, “Empresas Familiares en México: el desafío de crecer, madurar y permanecer”, [En línea], México, Pymempresario.com, 13 de noviembre de 2015 Dirección URL: <http://www.pymempresario.com/2013/11/empresas-familiares-en-mexico-el-desafio-de-crecer-madurar-y-permanecer/>, [consulta: 25 de agosto de 2015].

HERNÁNDEZ, Angélica, “Pyme, enamora a tus candidatos para atraer talento”, [en línea], México, El Financiero.com.mx, 8 de enero de 2015, Dirección URL: <http://www.elfinanciero.com.mx/power-tools/pyme-enamora-a-tus-candidatos-para-atraer-talento.html>, [consulta: 23 de septiembre de 2015].

HERNÁNDEZ, Leticia, “Globalización y obesidad van de la mano: investigadores”, [en línea], México, El Financiero.com.mx, 29 de diciembre de 2014, Dirección URL: <http://www.elfinanciero.com.mx/economia/a-mas-globalizacion-mas-avanza-la-obesidad-investigadores.html>, [consulta 20 de mayo de 2015].

HERNÁNDEZ Mundo, Karina, “México, en el top cinco global en gimnasios”, [en línea], México, El Economista.com.mx, 1 de marzo de 2015, Dirección URL: <http://eleconomista.com.mx/industrias/2015/03/01/mexico-top-cinco-global-gimnasios>, [consulta: 6 de octubre de 2015].

-----, “Mortandad empresarial afecta más a mipymes”, [en línea], México, El Economista.com.mx, 19 de febrero de 2015, Dirección URL: <http://eleconomista.com.mx/industrias/2015/02/19/mortandad-empresarial-afecta-mas-mipymes>, [Consulta 22 de septiembre de 2015].

HUÉRFANO, Edgar, “Riesgoso, otorgar monto excesivo de crédito a las pymes”, [en línea], México, El Economista.com.mx, 17 de septiembre de 2013, Dirección URL: <http://eleconomista.com.mx/sistema-financiero/2013/09/17/riesgoso-otorgar-monto-excesivo-credito-las-pymes>, [consulta: 28 de septiembre de 2015].

INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL, “Con acciones de salud y seguridad social, trabaja el IMSS para alcanzar un México próspero e incluyente”, [en línea], México, Instituto Mexicano del Seguro Social, 29 de abril de 2014, Dirección URL: <http://www.imss.gob.mx/prensa/archivo/201404/021>, [consulta: 4 de junio de 2015].

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA, GEOGRAFÍA E INFORMÁTICA, “Esperanza de vida de los negocios”, [en línea], México, 18 de febrero de 2015, Dirección URL: http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/boletines/2015/especiales/especiales2015_02_38.pdf, [consulta 22 de noviembre de 2015].

INSTITUTO NACIONAL DEL EMPRENDEDOR, “Guías empresariales. Monto de inversión y proceso administrativo”, [en línea], México, Dirección URL: <http://www.contactopyme.gob.mx/guiasempresariales/guias.asp?ins=742&s=14>, [consulta 3 de octubre de 2015].

-----, “Pequeñas y Medianas Empresas”, [en línea], México, Red emprendedor.gob.mx, Dirección URL: https://www.redemprendedor.gob.mx/pequena_y_mediana_empresa.html, [consulta 18 de septiembre de 2015].

KPMG, “Empresas familiares en México: El desafío de crecer, madurar y permanecer”, [En línea], México, KPMG.com, 2013, Dirección URL: http://www.kpmg.com/MX/es/PublishingImages/E-mailsexternos/2013/CONFERENCIA_DE_PRENSA/EMPRESAS_FAMILIARES/Empresas%20familiares_130913.pdf

LÓPEZ, Jair, “Depuración de las incubadoras y capital privado impulsan a startups”, [en línea], México, El Financiero.com.mx, 28 de abril de 2015, Dirección URL: <http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/depuracion-de-incubadoras-y-capital-privado-impulsan-a-startups.html>, [consulta 28 de septiembre de 2015].

LÓPEZ, Zyanya, “Muchas microempresas con poca aportación”, [en línea], México, El Economista.com.mx, 19 de agosto de 2015, Dirección URL: <http://elempresario.mx/actualidad/muchas-microempresas-poca-aportacion>, [consulta: 20 de septiembre de 2015].

MAAS Saad, Adriana, “Abre un gimnasio y gana con el sudor de los demás”, [en línea], México, Pymempresario.com, 28 de abril de 2014, Dirección URL: <http://www.pymempresario.com/emprendedores/abre-un-gimnasio-y-gana-con-el-sudor-de-los-demas/>, [consulta: 3 de octubre de 2015].

MAGDALENA CONTRERAS, “Magdalena Contreras intensifica operativos de seguridad”, [en línea], México, MContreras.cdmx.gob.mx, Dirección URL: <http://www.mcontreras.cdmx.gob.mx/magdalena-contreras--intensifica--operativos-de-seguridad.html>, [consulta: 22 de febrero de 2016].

MALDONADO, Mariana, “Pagar impuestos te conviene”, [en línea], México, El Universal.com.mx, 22 de abril de 2014, Dirección URL: <http://archivo.eluniversal.com.mx/pymes-tu-empresa-tu-negocio/2014/pymes-impuestos-87331.html>, [consulta: 6 de octubre de 2015].

MAYORAL, Isabel, et.al., “Diputados aprueban reforma con impuestos alimentos chatarra y refrescos”, [en línea], México, CNN México, 18 de octubre de 2013, Dirección URL: <http://mexico.cnn.com/nacional/2013/10/18/reforma-hacendaria-iva-impuestos-isr-colegiaturas-mascotas-postres>, [consulta: 14 de agosto de 2015].

MEDINA, Daniela, "Frutas y verduras de temporada, clave de una buena alimentación", [en línea], Sin Embargo.mx, 2 de junio de 2015, Dirección URL: <http://www.sinembargo.mx/02-06-2015/1362767>, [consulta 3 de junio de 2015].

MENDOZA Escamilla, Viridiana, "¿Perder kilos le 'da baje' a tu cartera?", [en línea], México, CNN Expansión.com, 25 de enero de 2013, Dirección URL: <http://www.cnnexpansion.com/especiales/2013/01/24/perder-kilos-le-da-baje-a-tu-cartera>, [consulta: 18 de septiembre de 2015].

MILENIO, "Abren centro de vinculación empresarial en la Magdalena Contreras", [en línea], México, Milenio.com, Dirección URL: http://www.milenio.com/df/instalan_centro_de_vinculacion_empresarial_en_Magdalena_Contreras_0_244175919.html, [consulta: 22 de febrero de 2016].

-----, "E-commerce gana terreno entre pymes mexicanas", [en línea], México, 20 de abril de 2015, Milenio.com, Dirección URL: http://www.milenio.com/negocios/emprendedores/pymes_mexicanas-comercio_electronico-e-commerce_pymes_0_503349776.html, [consulta: 25 de septiembre de 2015].

MI MORELIA, "Pese a prohibición, sigue publicidad de productos 'chatarra' para niños en TV mexicana", 2 de agosto de 2015, [en línea], México, Mi Morelia.com, Dirección URL: <http://www.mimorelia.com/noticias/mexico/pese-a-prohibicion-sigue-publicidad-de-productos-chatarra-para-ninos-en-tv-mexicana/176073>, [consulta: 3 de agosto de 2015].

MUNDO EJECUTIVO, "México, sexto lugar en movilidad laboral", [en línea], México, Mundo Ejecutivo.com.mx, 26 de noviembre de 2014, Dirección URL: <http://mundoejecutivo.com.mx/management/2014/11/26/mexico-sexto-lugar-movilidad-laboral>, [consulta: 3 de octubre de 2015].

NIÑO de Haro, Humberto, "Pymes y móviles impulsan el e-commerce", [en línea], México, Mundo Ejecutivo.com.mx, 29 de abril de 2015, Dirección URL: <http://mundoejecutivo.com.mx/pymes/2015/04/29/pymes-moviles-impulsan-e-commerce>, [consulta: 27 de septiembre de 2015].

ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD, "Estadísticas sanitarias mundiales 2012", [en línea], Suiza, 2012, retomado por la Secretaría de Salud, "Estrategia nacional para la prevención del sobrepeso, la obesidad y la diabetes", México, 2013, Dirección URL: http://promocion.salud.gob.mx/dgps/descargas1/estrategia/Estrategia_con_portada.pdf, [consulta: 20 de mayo de 2015].

-----, "Obesidad y sobrepeso", [en línea], enero 2015, Dirección URL: <http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs311/es/>, [consulta: 20 de mayo de 2015].

ORTEGA, Eduardo, "Reformas comienzan a elevar productividad de Mipymes: EPN", [en línea], México, El Financiero.com.mx, 20 de mayo de 2015, Dirección URL: <http://www.elfinanciero.com.mx/economia/reformas-comienzan-a-elevar-productividad-de-mipymes-eqn.html>, [consulta: 30 de septiembre de 2015].

PATÍÑO, Dainzú, "Comida chatarra y refrescos dinamizan recaudación del IEPS", [en línea], México, El Financiero.com.mx, 11 de noviembre de 2014, Dirección URL: <http://www.elfinanciero.com.mx/economia/comida-chatarra-y-refrescos-dinamizan-recaudacion-del-ieps.html>, [consulta: 16 de septiembre de 2015].

PÉREZ Courtade, Luis, "Mancera entrega cámaras de videovigilancia en la Magdalena Contreras", [en línea], México, Excelsior.com.mx, Dirección URL: <http://www.excelsior.com.mx/comunidad/2015/08/25/1042098>, [consulta: 22 de febrero de 2016].

PÉREZ, Martha, "El entorno de la organización", Guía práctica de planeación estratégica, Universidad del Valle, Colombia, Dirección URL: <http://michelt.tripod.com/Lecturas/Entorno.htm>, [consulta: 10 de agosto de 2014].

PEREYRA, Beatriz, "Se desinfla 'Ponte al 100', programa estrella de la Conade; no dispondrá de recursos", [en línea], México, Proceso.com.mx, 5 de noviembre de 2014, Dirección URL: <http://www.proceso.com.mx/?p=386780>, [consulta 16 de septiembre de 2015].

PINEDA, Angélica, "Inadem tendrá 20% menos recursos este año", [en línea], México, El Empresario.mx, 13 de enero de 2015, Dirección URL: <http://elempresario.mx/actualidad/inadem-tendra-20-menos-recursos-este-ano>, [consulta: 28 de septiembre de 2015].

-----, "Pymes crean 113, 000 vacantes", [en línea], México, Especialistas.com.mx, 25 de marzo de 2014, Dirección URL: <http://www.especialistas.com.mx/saiweb/viewer.aspx?file=4ejBjxeato5yStCGOR9vKruLChk1Bq0bd2PYyDtxzMyoxrVdQ7Klr7QsEDBPIYtHLYbJJwCTdmZiJkYpyM00lg==&opcion=0&encrip=1>, [consulta 23 de septiembre de 2015].

-----, "Pymes, oportunidad para fondos de inversión", [en línea], México, El Economista.com.mx, 19 de mayo de 2015, Dirección URL: <http://elempresario.mx/actualidad/pymes-oportunidad-fondos-inversion>, [consulta: 27 de septiembre de 2015].

PROMÉXICO, “PYMES, eslabón fundamental para el crecimiento en México”, [en línea], México, Promexico.gob.mx, Dirección URL: <http://www.promexico.gob.mx/negocios-internacionales/pymes-eslabon-fundamental-para-el-crecimiento-en-mexico.html>, [consulta: 23 de septiembre de 2015].

-----, “Retos de las pymes dentro del comercio internacional”, [en línea], México, Dirección URL: <http://www.promexico.gob.mx/comercio/retos-de-las-pymes-dentro-del-comercio-internacional.html>, [consulta: 30 de septiembre de 2015].

PUGA, Tláloc, “Negocios en México mueren a gran velocidad”, [en línea], México, Centro de Documentación e Información Mtro. Jesús Silva Herzog CEDI, 11 de diciembre de 2014, Dirección URL: http://biblioteca.iiec.unam.mx/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=22607, [consulta 23 de septiembre de 2015].

REVISTA NEO, “Sport City se une a Bio Ritmo para traer a México la cadena de gimnasios con mayor crecimiento en Brasil”, [en línea], dirección URL: <https://www.facebook.com/notes/revista-neo/sport-city-se-une-a-bio-ritmo-para-traer-a-m%C3%A9xico-la-cadena-de-gimnasios-con-may/279202035471707/>, [consulta: 16 de enero de 2016].

RODRÍGUEZ, Karla, “Gimnasios: un negocio con mucho músculo”, [en línea], México, CNN Expansión.com, 28 de agosto de 2013, Dirección URL: <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2013/08/23/firmas-van-por-negocio-muy-gordo>, [consulta: 18 de septiembre de 2015].

RODRÍGUEZ, Nancy, “Identifica las nuevas herramientas de reclutamiento y úsalas a tu favor”, [en línea], México, El Financiero.com.mx, 8 de febrero de 2015, Dirección URL: <http://www.elfinanciero.com.mx/power-tools/identifica-y-usa-a-tu-favor-las-nuevas-herramientas-de-reclutamiento.html>, [consulta: 23 de septiembre de 2015].

SÁNCHEZ, Arely, “Enseñan gimnasios músculo en precios”, [en línea], México, Reforma.com, 22 de mayo de 2015, Dirección URL: <http://www.reforma.com/libre/acceso/acceso.htm?urlredirect=/aplicaciones/articulo/default.aspx?Id=546160&po=4>, [consulta: 18 de septiembre de 2015].

SARABIA, Dalilia, “Duplicarán gimnasios al aire libre en DF”, [en línea], México, Reforma.com, 16 de abril de 2014, Dirección URL: <http://www.reforma.com/aplicacioneslibre/preacceso/articulo/default.aspx?id=206352&urlredirect=http://www.reforma.com/aplicaciones/articulo/default.aspx?id=206352>, [consulta: 16 de septiembre de 2015].

-----, "Instala GDF gimnasios al aire libre", [en línea], México, Promocion.salud.gob.mx, 2 de mayo de 2013, Dirección URL: <http://www.promocion.salud.gob.mx/cdn/?p=3931>, [consulta: 18 de septiembre de 2015].

SECRETARÍA DE ECONOMÍA, "Estadística oficial de los flujos de IED hacia México", [en línea], México, marzo de 2015, Dirección URL: <http://www.economia.gob.mx/comunidad-negocios/competitividad-normatividad/inversion-extranjera-directa/estadistica-oficial-de-ied-en-mexico>, [consulta: 30 de septiembre de 2015].

SECRETARÍA DE MEDIO AMBIENTE DEL DISTRITO FEDERAL, "Estadísticas", Muévete en Bici, [en línea], México, Secretaría de Medio Ambiente del Distrito Federal, Dirección URL: http://www.sedema.df.gob.mx/mueveteenbici/index.php?option=com_content&view=article&id=73&Itemid=78, [consulta: 16 de septiembre de 2015].

-----, "Ecobici", [en línea], México, Secretaría de Medio Ambiente del Distrito Federal, Dirección URL: <https://www.ecobici.df.gob.mx/>, [consulta 16 de septiembre de 2015].

SECRETARÍA DE SALUD, "Encuesta Nacional de Salud y Nutrición 2012. Resultados Nacionales", [en línea], México, 2012, retomado en Secretaría de salud, "Estrategia nacional para la prevención del sobrepeso, la obesidad y la diabetes", México, 2013, Dirección URL: http://promocion.salud.gob.mx/dgps/descargas1/estrategia/Estrategia_con_portada.pdf, [consulta 20 de mayo de 2015].

SECRETARÍA DE SALUD DEL DISTRITO FEDERAL, "Campaña Muévete y Métete en Cintura", [en línea], México, Dirección URL: http://www.noalaobesidad.df.gob.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=70&Itemid=55, [consulta: 16 de septiembre de 2015].

-----, "No a la obesidad", [en línea], México, Dirección URL: http://www.noalaobesidad.df.gob.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=44&Itemid=59, [consulta 18 de septiembre de 2015].

SECRETARÍA DE TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL, "Presenta el secretario Alfonso Navarrete Prida resultados de la reforma laboral", [en línea], México, 12 de marzo de 2015, Dirección URL: http://www.stps.gob.mx/bp/secciones/sala_prensa/boletines/2015/marzo/bol_390.html, [consulta: 30 de septiembre de 2015].

SECTURDF, “Magdalena Contreras”, [en línea], México, Mexicocity.gob.mx, Dirección URL: <http://www.mexicocity.gob.mx/contenido.php?cat=30900&sub=10>, [consulta: 22 de febrero de 2016].

SOY ENTREPRENEUR, “Pymes que no utilizan TICs pierden hasta el 30% de sus ingresos”, [en línea], México, Soy Entrepreneur.com, Dirección URL: <http://www.soyentrepreneur.com/pymes-que-no-utilizan-tics-pierden-hasta-el-30-de-sus-ingresos.html>, [consulta: 25 de septiembre de 2015].

SPORT CITY, “Historia”, ¿Quiénes somos?, [en línea], México, Sport City.com.mx, Dirección URL: <https://www.sportcity.com.mx/QuienesSomos.asp#3>, [consulta: 13 de enero de 2016].

SPORTIUM, “Visión”, Nosotros, [en línea], México, Sportium.com.mx, Dirección URL: http://www.sportium.com.mx/nosotros.php#ancla_quienes, [consulta: 16 de enero de 2016].

TORRES Rojas, Enrique, “Gimnasios, ¿fábricas de músculos sin vigilancia?”, [en línea], México, Forbes.com.mx, 10 de abril de 2015, Dirección URL: <http://www.forbes.com.mx/gimnasios-fabricas-de-musculos-sin-vigilancia/>, [consulta 18 de septiembre de 2015].

TORREBLANCA, Eduardo, “Pymes van a crédito para operar; mínimo destino a inversión”, [en línea], México, El Financiero.com.mx, 29 de abril de 2015, Dirección URL: <http://www.elfinanciero.com.mx/opinion/pymes-van-a-credito-para-operar-minimo-destino-a-inversion.html>, [consulta: 27 de septiembre de 2015].

VALDEZ, Blanca, “Quitan 55 horas de anuncios chatarras de TV”, [en línea], México, Milenio.com, 15 de julio de 2014, Dirección URL: http://www.milenio.com/politica/comida_chatarra-comercial_TV-comida_chatarra-restriccion_55_horas-mikel_arriola_0_335966572.html, [consulta 5 de junio de 2015].

VANGUARDIA, “El mercado de gimnasios en México crece durante 2012”, [en línea], México, Vanguardia.com.mx, 1 de enero de 2013, Dirección URL: <http://www.vanguardia.com.mx/elmercadodegimnasiosenmexicocrecedurante2012-1451736.html>, [consulta: 18 de septiembre de 2015].

VILLAFRANCO, Gerardo, “Los retos para la supervivencia de las empresas familiares “, [En línea], México, Forbes.com.mx, 25 de septiembre de 2015, Dirección URL: <http://www.forbes.com.mx/los-retos-para-la-supervivencia-de-las-empresas-familiares/#gs.lDOBCUo>, [Consulta 18 de septiembre de 2015].

ANEXO 1

Anexo 1. Entrevista con Jesús Vera Figueroa, fundador de Scooby Gym

Scooby Gym: el misterio de su interior

El primer episodio

En 1993, la vida en México transcurría con la adaptación a los “nuevos pesos” con tres ceros menos, lo que impactaba en la economía familiar de tal forma que un emprendedor, en la delegación Magdalena Contreras, decidió ser el fundador de un giro de negocio que cambiaría su comunidad más cercana: un gimnasio.

Jesús Vera, tornero, fresador y madrinista de oficio, se atrevió a invertir en un negocio propio su liquidación de la empresa en la que había trabajado durante 27 años. Impulsado por sus años de práctica deportiva en el fútbol y fisicoculturismo se asoció con su hermano para iniciar los trámites de lo que hoy es Scooby Gym.

Como parte de los registros ante autoridades, tomó la capacitación para entrenadores proporcionada por la Federación Mexicana de Fiscoconstructivismo y Fitness en la que le expidieron un carnet que avalaba sus habilidades y le daba licencia para trabajar como instructor.

Para colocar la primera piedra de construcción en su terreno fue necesario realizar ciertos trámites burocráticos, que consistían principalmente en los permisos de funcionamiento, registro ante la Confederación Deportiva Mexicana, la Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte, Secretaría de Hacienda y Crédito Público, y demás autoridades delegacionales. Se requirió un año para abrir por primera vez las puertas del gimnasio.

Actualmente, la empresa se encuentra en una etapa de consolidación, sin embargo él menciona que “las empresas siempre necesitan crecer, por lo menos actualizarse. Lamentablemente, para poder extender el gimnasio necesitaría más espacio y no cuento con él, por eso nos hemos enfocado en modernizar el equipo y capacitarnos en cuestiones de instrucción deportiva. El proceso de nuestra empresa nos ha gustado porque los usuarios nos han apoyado y han sido leales. Actualmente tenemos dos clientes que acuden desde hace casi 25 años”.

“Don Chuy”

Con una inversión de más de 50 mil pesos, el gimnasio comenzó a operar con sólo dos instructores en el área de pesas y algunos profesores en clases de Taekwondo, acondicionamiento físico y hasta baile de salón. Jesús Vera, mejor conocido por los usuarios como “Don Chuy”, dedicaba 8 horas a sus labores como entrenador en el horario matutino, mientras que su hermano se encargaba de cubrir el horario vespertino y nocturno.

Después de ocho años, las ganancias de la empresa se continuaban reinvertiendo para mejorar el servicio de calidad. Sin embargo, el hermano de Jesús decidió dejar de ser socio, por cuestiones personales, por lo que Don Chuy se quedó al frente del gimnasio.

Esto lo llevó a ser único dueño, por lo tanto podía definir cuáles eran las necesidades prioritarias del negocio y decidir en qué enfocarse. Para él la empresa representa “un logro familiar, lo inicié con mi hermano y lo tengo ahora con mis hijos y mi esposa. Me ha causado mucha satisfacción porque me ha permitido entablar amistad con las personas de mi comunidad. A donde quiera que voy me saludan: ‘Adiós, Don Chuy’, y sé que cuando me dicen así, son del gimnasio”.

“Este negocio ha hecho posible proporcionarle a mis hijos una educación profesional, eso es algo incomparable. No soy rico, pero tengo una estabilidad económica gracias al gimnasio; no podría exigir más porque la zona en la que me encuentro y el nivel socioeconómico no lo permiten, pero agradezco que durante 25 años nos hayamos mantenido”.

Las decisiones de la empresa las consultan y ejecutan en conjunto entre Jesús y su hijo Juan, instructor del gimnasio desde hace 10 años. “Para tomar las decisiones nos basamos en el cupo de socios, las necesidades de uso de los aparatos y en sí, en los requerimientos que propicia el ritmo del negocio”. Ambos se concentran en ofrecer un servicio de calidad basado en la atención constante, el respeto y propiciar un ambiente de motivación.

Cultura Scooby

Cuando Don Chuy comenzó como instructor sabía que debía tener una personalidad que causara un impacto positivo en sus usuarios, por eso “me concentro en las personas que

vienen a esforzarse y tener un rendimiento satisfactorio, así que soy exigente porque quiero que aprendan y aprovechen su tiempo e inversión. Sin embargo, hay socios que no les interesa ser asesorados, en esos casos yo cuido que no se lesionen y utilicen adecuadamente los aparatos. Mi propósito siempre ha sido tener amistad y un trato amable con todos”.

Los valores que Jesús y Juan Vera han promovido en la empresa son el respeto, la amabilidad, orden y amistad entre usuarios y entrenadores. “Mi ideal es que el gimnasio fuera una hermandad, pero suele ser difícil porque los socios son muy diferentes, así que nuestra intención es propiciar un ambiente agradable donde se sientan seguros, confiados y atendidos”.

La convivencia en el negocio también ha incentivado que los usuarios y los entrenadores empleen ciertos símbolos, uno de los principales es el Scooby Doo en forma de peluche que le han regalado algunos socios a Don Chuy para agradecer su servicio y amistad. En todo el gimnasio tiene alrededor de cinco figuras del famoso perro de la caricatura “Scooby Doo Misterios S.A”. Otros de los símbolos que utilizan son las fotografías y trofeos que han conseguido algunos de los usuarios al ser entrenados por Jesús y Juan para concursar en competencias de fisicoculturismo.

“Reconocer a los socios a partir de colocar su imagen y su trofeo inspira a que otros usuarios se den cuenta que lograr sus metas es posible, además es una motivación porque desean que su fotografía se encuentre en el gimnasio y los demás los vean”.

Uno de los personajes que ha inspirado a miles de personas y en especial a este emprendedor es Arnold Schwarzenegger, siete veces campeón de Mr. Olympia, al grado de colocar algunas fotografías de él en las paredes del gimnasio. Sin embargo, cuando comenzó con su carrera política para convertirse en gobernador del estado de California en Estados Unidos, varios de los socios del gimnasio expresaron su desagrado por mantener sus fotografías en él, así que fueron retiradas y reemplazadas por imágenes de otros fisicoculturistas.

Don Chuy siempre ha fomentado una ambiente cordial y cálido en el gimnasio, lo que propició que hace aproximadamente ocho años se instaurara la tradición de celebrar los cumpleaños de los socios debido a la amistad existente, pero por cuestiones de tiempo, disponibilidad y que algunos de esos usuarios ya no acudieron al gimnasio, esa

costumbre dejó de practicarse. “Me encantaría que volviera a suceder, el problema es que actualmente los clientes tienen menos tiempo para convivir entre ellos y con nosotros”.

Las principales reglas en el gimnasio son el orden, la disciplina y el respeto hacia los demás. “Si existen estos tres factores, los socios van a estar concentrados en sus rutinas, no habrá disturbios y se fomentará un ambiente adecuado. Aunque no les proporcionamos un reglamento a los usuarios, en caso de notar conductas contrarias a estos principios, les pedimos que se retiren”.

Ser Scooby Gym

“Nuestro propósito para abrir el gimnasio desde el inicio fue proporcionar una opción de estilo de vida saludable para los jóvenes de nuestra comunidad. Actualmente, hemos incluido al público adulto para prevenir y contrarrestar las enfermedades provocadas por la obesidad. Ahora ofrecemos también servicio de asesoría nutricional a la par de la instrucción deportiva, con la intención de fomentar actividades sanas y accesibles”.

De acuerdo con los comentarios recibidos por Don Chuy de varios usuarios, la principal diferencia entre este gimnasio y su competencia es la calidad y calidez en la atención a cada socio. “Mi hijo y yo somos dueños de esta empresa, por eso nos interesa dar el mejor servicio para que nuestros usuarios estén contentos. En otros gimnasios, el instructor es pagado por el dueño y no le interesa que los socios acudan, así que una de las grandes ventajas que tenemos es que somos dueños e instructores, por lo que nos preocupa en mayor medida la atención y la afluencia de socios”.

A Don Chuy le gustaría que sus usuarios perciban un ambiente amable donde se les enseña el deporte a partir del respeto, confianza y atención constante a sus requerimientos.

Jesús Vera le ha dedicado casi 25 años de su vida a Scooby Gym, por ello en cinco años considera que probablemente él ya no se encuentre al frente de la empresa, sino su hijo Juan, lo que le dará una visión innovadora al negocio y confía en tendrá una nueva organización, con equipo más actual y mejores resultados.

“Quiero que el gimnasio siga en el mismo tono, mejorar el servicio siempre que se pueda al capacitarnos, actualizar los equipos y máquinas para ofrecer un valor a los socios. Yo

quisiera que pudiéramos satisfacer los requisitos de los usuarios a través de las redes sociales y así facilitar la comunicación con ellos”.

Scooby Gym nació de la mente de este emprendedor, pero el nombre se lo asignó una coincidencia. En el momento del registro de razón social, la secretaria de la delegación escuchó que decían “Scooby”, debido al apodo de uno de los amigos de Jesús que lo acompañó, así que aquella mujer le nombró así, sin preguntar más.

La única modificación que hizo Don Chuy al nombre fue agregarle una “y” al final para no interferir con la marca registrada de la caricatura, además se colocó la imagen de esa mascota con músculos, sosteniendo una mancuerna y vistiendo una gorra y chaleco de color rojo; el logotipo cambia continuamente al depender del uso que se le asigne. “Para nosotros los colores no eran primordiales, hemos buscado que sean llamativos, no tenemos un color específico para el gimnasio”.

“El gimnasio es reconocido por el nombre que tiene y por la imagen del perro en el logotipo. No lo cambiaría porque representa una forma de distinguirnos ante las personas, es frecuente que las nos conozcan o identifiquen el logotipo. Pienso que es atractivo al público y eso me hace sentir satisfecho”.

El gimnasio por dentro se ilumina con un color verde manzana en las paredes y tiene una alfombra de color gris. El objetivo del color verde es crear la ilusión de amplitud, así como un ambiente agradable. En la fachada del gimnasio se ha aplicado el color negro, morado, anaranjado y verde con el mismo objetivo de atraer la atención. “Los clientes me han dicho que les gusta el color y que se siente algo diferente, así que por ahora lo dejaré hasta que les incomode o cambiemos el forro de los aparatos y ya no combine”.

Dime quiénes son tus públicos...

Actualmente, el gimnasio cuenta con aproximadamente 110 socios que se distribuyen entre las 6 am y las 10 pm. Las horas de más afluencia son de las 7 a las 11 am y de las 6 a las 10 pm. La población ronda entre los 15 y 40 años, las mujeres y hombres tienen la misma proporción en porcentaje, aunque en el horario matutino acuden mayormente las mujeres y en el vespertino/nocturno asisten más hombres.

La mayoría de los usuarios vive en la delegación Magdalena Contreras y tienen el interés de ejercitarse para sentirse bien física e internamente, además de mejorar su estilo de vida.

Son pocas las personas que se concentran en prepararse para competencias de fisicoculturismo, pero tanto Jesús como Juan las entrenan y acompañan en todo el proceso, así que es un público más que satisfacer a partir de rutinas específicas, proteínas y dietas que ayuden a lograr el objetivo planteado.

Los clientes potenciales del gimnasio son los jóvenes y adultos, los primeros con la intención de que realicen una actividad física para no invertir tanto tiempo en la utilización de la tecnología (celulares, computadora, videojuegos, etc.), y los adultos para prevenir y disminuir enfermedades derivadas de la obesidad y algunas otras que padezcan por la carencia de práctica del deporte.

Don Chuy no sólo es el dueño del gimnasio, también es un miembro activo de la comunidad que ayuda a sus vecinos en conflictos con autoridades delegacionales, como la carencia de agua potable, falta de pavimentación en las calles, etc., por ello su relación es amable, de apoyo y conocimiento mutuo que beneficie a todos.

Respecto a las autoridades, Jesús refiere “con ellas siempre tengo contacto, aunque lleguen unos u otros, estoy pendiente de lo que hacen o dejan de hacer. Nosotros los presionamos para que cumplan con su trabajo en beneficio de la delegación”.

Scooby Gym sólo tiene dos instructores, un profesor de aerobics, uno de kickboxing, una persona de limpieza, una administradora y un contador. Es decir, laboran cinco hombres con edades que oscilan entre los 25 y los 60 años, cuatro de ellos capacitados y certificados en entrenamiento deportivo y el contador es un profesional.

Además, Juan no sólo es instructor en las tardes y noches, sino nutriólogo, por ello ofrece un servicio de guía nutricional a partir de pesar y medir los índices de masa corporal, visceral, índice de músculo, etc., con lo que les puede proporcionar a los socios interesados una dieta balanceada para lograr su objetivo.

La administradora es la esposa de Jesús, que si bien no ejerce mayor rol en el gimnasio, tiene toda la confianza para llevar las cuentas de la empresa. Por su parte, la mujer que

apoya en la limpieza tiene alrededor de 35 años y acude una vez por semana a asear todo el gimnasio, ya que Don Chuy y Juan lo limpian diario.

“Por el momento no pienso contratar a nadie más. Las clases extra ya no han sido tan redituables como la zumba, pilates y spinning debido a la competencia y en las demás áreas no se requiere mayor personal”.

El gimnasio no podría funcionar sin la presencia de proveedores, en este caso son: los distribuidores de Bonafont, ya que Jesús vende agua embotellada a sus socios; la mayoría de los aparatos en la zona de pesas son construidos por proveedores especializados que los venden a un menor precio que las marcas más reconocidas, las mancuernas, barras y demás peso lo ha comprado con proveedores que tienen precios accesibles; las máquinas de la zona de cardio las ha adquirido directamente con fabricantes como Life Fitness.

Con ellos, la relación que mantiene es de respeto, confianza y compromiso de que el negocio entre ambos prosperará si cumplen con lo acordado tanto en precio como en pagos. Uno de los proveedores que ha tenido que cambiar recientemente es el de proteínas y suplementos, ya que debido al aumento del dólar, los precios se elevaron, sin embargo encontró otro proveedor que respetó el precio anterior.

¡Hola, Scoobyy Gym!

Aunque el gimnasio lleva casi 25 años en funcionamiento, sus principales medios de comunicación han sido volantes repartidos en los primeros meses de operación, mantas publicitarias afuera del establecimiento donde se anuncian los precios y actividades, y en los últimos meses las redes sociales como Facebook.

“No hemos usado muchos los medios de comunicación como revistas porque si nos publicitamos, después no cumplen lo que ofrecen. Las mantas ya no las hemos cambiado, aunque algunas actividades ya no las impartimos y los precios se han modificado, pero eso sólo lo agregamos a la manta”.

Además, Jesús ha notado que el medio que más le ha generado afluencia de socios es la recomendación de persona a persona, ya que de esa forma han llegado usuarios porque algún familiar o amigo les sugirió asistir a ese gimnasio para lograr sus objetivos.

En cuanto a la comunicación con sus empleados, debido a que son pocos, ésta se realiza de forma oral, ya que se llega a acuerdos al discutir las decisiones en conjunto con Juan y su esposa.

La era digital ha alcanzado a Scooby Gym poco a poco, de forma reciente Juan se ha encargado de involucrar al gimnasio en el universo de Facebook, porque la mayoría de los socios y clientes potenciales buscan referencias respecto a sus intereses en esa red social. Actualmente cuenta con 266 “me gusta”, incluso a que su última publicación registrada es de marzo del 2014.

“Muchas personas me han dicho que a través de Facebook nos han visto y nos han localizado, se comunican con nosotros y los atendemos. Yo no sé mucho de redes sociales, de eso se encarga mi hijo y creo que con ello podemos acercarnos más a los socios”.

“Estoy consciente de que usar algunos medios de comunicación es importante porque las personas nos pueden reconocer, recordar y buscar porque tienen el interés de ejercitarse. Además, los atrae el logotipo y nombre, así que podríamos aprovechar esos elementos”.

Scooby frente al espejo

“Considero que los socios sí perciben y comprenden lo que les tratamos de comunicar en el gimnasio. Intentamos que con nuestras habilidades y personalidad los usuarios estén contentos, se sientan cómodos, respetados y en un ambiente donde pueden desarrollar capacidades deportivas”.

Don Chuy sabe que mucho de lo que los socios pueden opinar acerca del gimnasio se debe a la experiencia que tenga cada uno con el servicio y los resultados obtenidos, sin embargo él resalta la importancia de que si el cliente desea lograr un objetivo en particular, más allá de sentirse bien al ejercitarse, entonces será también responsabilidad de esa persona seguir las indicaciones para que esa meta se cumpla.

Sobre todo, Jesús comparte su experiencia de más de 20 años en el negocio a partir de ser un guía para sus socios tanto en el ámbito deportivo como nutricional. Su propósito es ofrecer un servicio de calidad, sano, confiable, accesible y amistoso en el que cualquier persona interesada en mejorar su calidad de vida encontrará un lugar.

“Los socios me han comentado que aunque se vayan a probar otros gimnasios, siempre regresan porque el servicio de aquí es lo que les agrada. En otros no les prestan atención, en cambio yo los entreno para que su esfuerzo rinda frutos”.

ANEXO 2

Anexo 2. Entrevista con Juan Vera Alarcón, hijo del fundador de Scooby Gym

Juan, la otra cara de Scooby Gym

¡Arranca, Scooby!

Juan Vera ha trabajado como instructor del gimnasio Scooby Gym desde hace 10 años. Su padre es el fundador de esta empresa, gracias a la cual él desarrolló su pasión por el deporte, las competencias fisicoculturistas y preparar a las personas para lograr sus objetivos deportivos.

Respecto al emprendimiento del negocio, él opina que su papá tuvo una gran idea al iniciar un gimnasio porque no existían otros en la zona, además “desde que mi papá comenzó a ser entrenador, tuvo una trascendencia en las personas”, por lo que para él es un ejemplo de desarrollo personal.

Juan, “bicho” como lo llaman sus amigos, es un instructor certificado por la Federación Mexicana de Fisicoculturismo y Fitness, durante su tiempo en el gimnasio ha visto el desarrollo paulatino del negocio, por lo considera que se encuentra consolidado, “sin embargo creo que cualquier empresa necesita renovarse continuamente porque se vuelve monótono asistir a un lugar que no es cálido al recibirte y no tiene ímpetu; por lo que el gimnasio se actualiza tanto en cuestiones administrativas como físicas”.

Juan, una visión diferente

Al ser hijo del dueño del gimnasio a Juan se le facilitó la práctica del ejercicio, por lo que comenzó a entrenar desde los 12 años, conforme crecía adquirió un gusto especial por el deporte, así como por el Scooby Gym. Para ayudar a su papá con las labores del negocio, aprendió poco a poco lo básico para instruir y sobre todo su función era ayudar a los socios en cualquier situación que surgiera dentro del gimnasio.

“En un inicio mi turno era de 3 a 6 pm, después de eso me empezó a agrandar más estar aquí, así que le pedí a mi papá que me dejara un horario más extenso y él podría descansar, después tomé los cursos de certificación, competí en fisicoculturismo y me convertí en un instructor profesional a los 19 años. Actualmente, cubro el horario vespertino de 6 a 10 pm”.

Para Juan, Scooby Gym no sólo es la empresa que le ha permitido encontrar su pasión, sino “un estilo de vida y mi sueño. Más que un lugar físico de cultura deportiva, es un estilo de vida para la familia, gracias a él hemos trascendido en la comunidad, porque nos ha permitido mejorar la calidad de vida de las personas”.

Como instructor le dedica en promedio 24 horas a la semana, pero esa no es la única actividad que le genera ganancias, ya que trabaja esporádicamente como instructor personal en otros gimnasios, ofrece guía nutricional a los socios del Scooby, tiene un show de *strippers* y un negocio de perfumes que vende en su patio.

Su relación con los profesores de aerobics y kickboxing es amable y respetuosa, el primero ha trabajado desde hace casi un año en el gimnasio y el segundo más de ocho años.

Al igual que su padre, Juan opina que el servicio a los socios es lo principal, ya que “si éste no es eficiente y atractivo, el personal tampoco va a cooperar porque no hay un impulso ni infraestructura que funcione de manera adecuada. Por eso el cliente es primero y nosotros como administradores/dueños debemos trabajar en conjunto con los demás profesores, aquí no hay jefes porque todos debemos estar dispuestos a colaborar en lo que haga falta”.

De acuerdo con Juan, entre él y Jesús no consultan a menudo las decisiones que deben tomar respecto al gimnasio, ya que Don Chuy suele ser más estricto en sus opiniones. Sin embargo, Juan decide con base en lo que necesita el negocio de manera inmediata, el valor agregado para sus socios y su objetivo personal para dirigir la empresa.

“Estoy consciente que la cultura del deporte ha crecido en los últimos años y por lo tanto ha mejorado la salud de las personas. La tendencia es hacer ejercicio y creo que no se detendrá en los próximos años, aunque a nivel local ha aumentado el número de gimnasios, pero no precisamente la calidad de ellos”.

La cultura de 6 a 10 pm

En su horario, Juan transmite su pasión por el ejercicio, “creo que la motivación debe ser mutua, cliente-instructor, así que comparto mis conocimientos y apoyo a los socios con sus objetivos personales a la vez que ellos muestran su interés”.

De acuerdo con Juan, su papá y él tienen formas diferentes de dirigir el gimnasio.

“Pareciera que existen dos gimnasios, uno en la mañana y uno en la tarde. No conozco muy bien el ambiente matutino, pero sé que es más familiar y los socios tienen mucha confianza con mi papá, a pesar de tener fama de ser estricto y regañar; eso puede ser contraproducente, pero hay personas a las que les agrada esa personalidad y necesitan un instructor así para lograr sus metas, creo que se han adaptado a su forma de ser.

Por su parte, en el horario vespertino las personas muestran más interés y vínculo con sus objetivos. He tratado de compartir un poco de mi pasión para que los socios se enfoquen en una actividad y entrenen intensamente, además hay un ambiente amigable porque socializan más. Sé que cuando llegan al gimnasio pueden ser ellos mismos y olvidarse de sus problemas por unas horas, creo que también influye la música en cada turno; mi papá escucha Radio Universal 92.1 donde transmiten canciones de los años 80, en cambio yo escucho música electrónica y rock en español e inglés porque me gusta que los socios tengan estímulos auditivos con energía”.

Asimismo, con sus acciones trata de fomentar la honestidad y respeto entre los clientes y hacia los entrenadores. “Nuestra ética profesional nos impide plantear a los socios

objetivos irreales que no se pueden lograr, además procuramos fomentar el respeto entre hombres y mujeres porque puede prestarse a malinterpretaciones”.

En Scooby Gym, Juan y los socios se han apropiado de ciertas palabras para animarse mientras entrenar, como son “¡no hay dolors!”, “parece que ahí va” (para referirse al avance en masa muscular) y “¡no pesa!”, con lo que los usuarios se involucran en esa comunicación.

Respecto al Scooby Do de peluche que tienen en el gimnasio, Juan resalta su origen como una casualidad, aunque “creo que ha funcionado porque propicia un ambiente bastante amigable, el perro Scooby es bonachón, pero considero que debe renovarse sin perder el concepto de lo armonioso, ya que venir al gimnasio es una celebración para el socio consigo mismo, esas dos horas de entrenamiento deben ser la mejor parte de su día”.

Juan también participaba en la celebración de cumpleaños que se hacía a los socios hace algunos años, sin embargo dejó de practicarse porque algunos usuarios se incomodaban por detener las actividades, aunque él todavía felicita a los socios en su cumpleaños sin que se realice una reunión como tal, así les hace saber lo importante que son para él.

En cuanto a la inspiración, Juan refiere que en general proviene de los gimnasios clásicos de fisiculturismo de los años 60 y 70, específicamente con Arnold Schwarzenegger, “además, creo que mi papá ha sido fuente de inspiración para muchos socios por su edad (más de 60 años) y porque todavía es físicamente activo, así que hay personas que se asombran de verlo, ya que pasan los años y sigue igual. Considero que eso motiva a los adultos mayores a la vez que rejuvenece el espíritu deportivo de los usuarios”.

Los cuadros y trofeos que se encuentran en el gimnasio han sido denominados “el salón de la fama”, así representan “un agradecimiento a los socios por haber confiado en el proyecto, porque al final es una ardua preparación para competir en fisiculturismo y no todas las personas lo consiguen. Además, los otros usuarios lo aprecian y aspiran a que su fotografía se encuentre en estas paredes. Creo que es motivante para ellos ver el reflejo de su esfuerzo en una imagen que se mantiene para la posteridad”.

En su turno, Juan fomenta ciertas reglas que están señaladas en las paredes del negocio como no azotar las mancuernas, no utilizar más de 15 minutos el equipo de cardio y colocar el equipo en su lugar después de ocuparlo. “Es complicado a veces que se sigan esas reglas y no solamente aquí sino lo he visto en otros gimnasios, ya que las personas tienden a ser desordenadas”.

En caso de existir una situación que incomode a los socios, Juan habla con los involucrados para encontrar una solución, sobre todo en las ocasiones en que ha habido robo de pertenencias, aunque no ha pasado a mayores, todo con el objetivo de no ofender a los usuarios ni que los clientes se vayan por una mala impresión del gimnasio.

¿Qué quiere Scooby Gym?

Desde la mirada joven de Juan, el propósito del gimnasio es “generar una cultura deportiva a un nivel trascendente de manera personal. Que los socios comprendan el potencial que tienen dentro de sí y vean que es posible lograr sus objetivos al ser una persona más saludable”.

Existen gimnasios cercanos al Scooby Gym, pero para Juan su principal ventaja competitiva es la atención personalizada que su papá y él ofrecen. “Creo que la mayoría de los gimnasios está centrado en el valor del cliente como signo de pesos y nosotros tratamos de darle un sentido más a su presencia, a partir del servicio porque personalizamos lo más posible las rutinas y la guía nutricional”.

Para Juan, su deseo es que los socios perciban al gimnasio como el indicado para prepararse deportivamente, en especial para el fisiculturismo, a partir de ofrecer un servicio de calidad avalado por su experiencia para que el cliente regrese porque reconoce el valor agregado del gimnasio.

“Hay varios objetivos que nos hemos planteado, sin embargo las cosas evolucionan y hay que adaptarlas de acuerdo a la situación. En el caso del Scooby, es un gimnasio ya de 24 años donde hemos visto pasar varias generaciones; pero mi papá este año se jubila, por lo que las cosas van a cambiar. El rumbo del gimnasio va a depender de lo que suceda en los próximos meses, porque hay propuestas de traspasar el negocio, de mejorarlo y una remota posibilidad de que deje de existir”.

A pesar de que el futuro de la empresa familiar es incierto, Juan resalta que el objetivo a corto plazo es ser un motivador para que las personas se interesen en el deporte, por ser un lugar donde se sientan cómodas de entrenar. Con ese plan, a largo plazo le gustaría que el Scooby Gym se convirtiera en una escuela tanto para instruir como para ejercitarse, “muchos de los gimnasios que nos rodean se han fundado por personas que han entrenado con nosotros”.

A Juan le gustaría quedarse con el gimnasio porque considera que tiene potencial como negocio, sin embargo necesita una reinversión y tiempo completo para dedicarle a su fortalecimiento, por ello si sus objetivos personales corresponden con la empresa, él se quedará con ella, pero si no es así, quiere que siga como gimnasio aunque su familia ya no sea la dueña.

Dime cómo te ves...

El nombre del gimnasio surgió de una anécdota curiosa, como la denomina Juan, aunque le gustaría mejorarlo a partir de incluir palabras como “club” o “fitness” y crear un eslogan que refleje la misión y visión del negocio. Ante el nombre y logotipo del gimnasio, los usuarios se han mostrado curiosos por saber el origen, además que al ver la imagen del perro Scooby Do con músculos y ejercitándose les refiere a que el gimnasio puede ser versátil. “No creo que el Scooby en el logotipo sea atractivo, más bien curioso y el público lo reconoce más fácilmente que a otros gimnasios”.

Cada año el gimnasio se renueva en ciertos aspectos físicos, desde los aparatos hasta los colores utilizados en el negocio, el actual color verde manzana de las paredes fue decisión de Don Chuy, aunque a Juan no le agrada porque piensa que podría resultar más atractiva la combinación de otros colores, pero no considera que sea algo trascendente que impacta en la calidad del gimnasio.

Las características que Juan desea que sus públicos perciban principalmente son:

- La atención personalizada.
- Un lugar de confianza.
- Accesibilidad al siempre encontrar una respuesta.
- Un lugar que motiva a cumplir los objetivos.
- Donde se pueden entablar buenas amistades.

Amigos de Scoobyy Gym

Para Juan, los socios “más que clientes son amigos, ya que tenemos un objetivo en común que es crecer como personas tanto física, mental y espiritualmente. Los usuarios en el horario vespertino son personas en un rango de edad de 16 hasta 60 años, su nivel socioeconómico es C y C+, hay más mujeres que hombres, además que la mayoría viene para entrenar de forma regular, pero una vez que comienzan a ver las fotografías de otros socios, algunos se interesan por prepararse para competencias de acuerdo a si cuentan con las características físicas y psíquicas necesarias, ya que implica un gran esfuerzo porque es un entrenamiento muy diferente”.

Juan y sus socios mantienen una relación de confianza, tanto como instructor deportivo como amigo en cuestiones personales, lo que propicia un ambiente más cercano y cómodo para los usuarios.

A él le gustaría especializarse en preparar a los participantes de competencias en fisicoculturismo, por lo que sus clientes potenciales podrían ser jóvenes, adultos o personas mayores, de un nivel socioeconómico medio, medio alto o alto, ya que es una inversión concursar en esos certámenes.

Actualmente, la empresa tiene 5 empleados, una administradora y un contador. Por el momento no se tiene considerado contratar más personal, debido a que todavía no se decide el futuro del gimnasio, aunque Juan opina que “en el momento en que se comience a plantear una visión más grande del negocio, es necesario que se genere un equipo de trabajo fuerte. Desde hace tiempo hemos pensado en incluir una cafetería, por lo que habría que contratar personas para atenderla”.

En caso de contratar instructores, Juan señala que los requisitos serían que tuvieran una atención excepcional con los socios, que estén capacitados y su presencia física motive a los usuarios, además de que sean entusiastas y sociables.

Sus proveedores son nacionales e internacionales para adquirir equipo, armar o arreglar alguno que se descompone, además los suplementos alimenticios son importados desde

Alemania o Estados Unidos. La relación que Juan mantiene con ellos es cordial y de confianza, pese a que algunos de los internacionales no han cumplido con lo acordado.

“Ve a Scooby”

“Básicamente, el principal medio de comunicación que ha ayudado a fortalecer el gimnasio es la recomendación que los socios realizan con sus familiares, amigos, conocidos, etc. La mayoría de los usuarios ha llegado al negocio debido a ese factor, afortunadamente no hemos necesitado un medio como tal para difundir nuestras actividades”.

En 2012, Juan dio origen a la página en Facebook de Scooby Gym, publicaba contenido de una forma esporádica, pero dejó de actualizarla por falta de tiempo y porque se dio cuenta que la mayoría de las personas que lo señalaban como “me gusta” eran del mismo gimnasio y de la zona, así que no llegaba a otros públicos, además que para hacerlo no quería invertir en los anuncios pagados que Facebook le ofrecía. Todavía existe la página en la red social, pero la última publicación es del 28 de marzo de 2014.

“Creo que para un gimnasio a este nivel no es necesario invertir tanto en publicidad si no se va a aspirar a tener un mayor ingreso”. Por ahora, sus medios de comunicación sólo son la recomendación, las mantas colocadas en la fachada del negocio que son visibles porque se ubica en la avenida y los volantes que se proporcionan cuando una persona está interesada en el gimnasio.

En el espejo

“Creo que los clientes sí entienden la dinámica del gimnasio y se sienten motivados por el instructor o por el concepto de gimnasio que tenemos, así como por la atención personalizada. Considero que un 90% de los usuarios está en el Scooby Gym por el servicio, porque esa es nuestra diferencia”.

“Me gustaría cambiar un poco el logotipo, hacer un eslogan y sobre todo poco a poco cambiar las dinámicas de entrenamiento para mantenernos actualizados respecto a los nuevos sistemas de ejercicio, ya que pueden ser más eficientes y así ofrecer un mejor servicio a los socios”.

ANEXO 3

***Cuestionario realizado a los socios del gimnasio Scooby Gym**

Sexo:

F	M
---	---

Tiempo de ser socio:

Edad:

Horario de asistencias:

M	V
---	---

¿Cómo te enteraste del gimnasio?

- A. Recomendación B. Vi los anuncios desde la calle. C. Facebook

¿A qué asistes al gimnasio?

- A. Entrenamiento de rutina B. Preparación para competir. C. Ambos

1. ¿Qué te provoca el nombre y logo del gimnasio?

- A. Atracción. B. Curiosidad y risa. C. No me atraen.

2. ¿Qué piensas al ver los colores del gimnasio?

- A. Salud. B. Fuerza y energía. C. No me gustan. D. No los había notado.

3. De acuerdo con tu experiencia, califica del 1 al 3, siendo el 1 el nivel más bajo, el cumplimiento que tiene el gimnasio en los siguientes aspectos:

	Atención personalizada		Motivador y un apoyo para el logro de objetivos
	Lugar de confianza y profesionalismo		Respetuoso y amigable
	Accesible para todos los interesados en el ejercicio		

4. Marca las 3 principales ventajas que notas en Scooby Gym frente a otros gimnasios.

Atención personalizada	Costo	Instructores capacitados	Ambiente	Es igual a los demás gimnasios
Preparación para competencias	Asesoría deportiva y nutricional	Actividades (clases extra)		

5. ¿Qué representa para ti ser socio de Scooby Gym?

- A. Orgullo B. Inspiración para crecer personalmente C. Una obligación (no tienes de otra) D. Nada en especial.

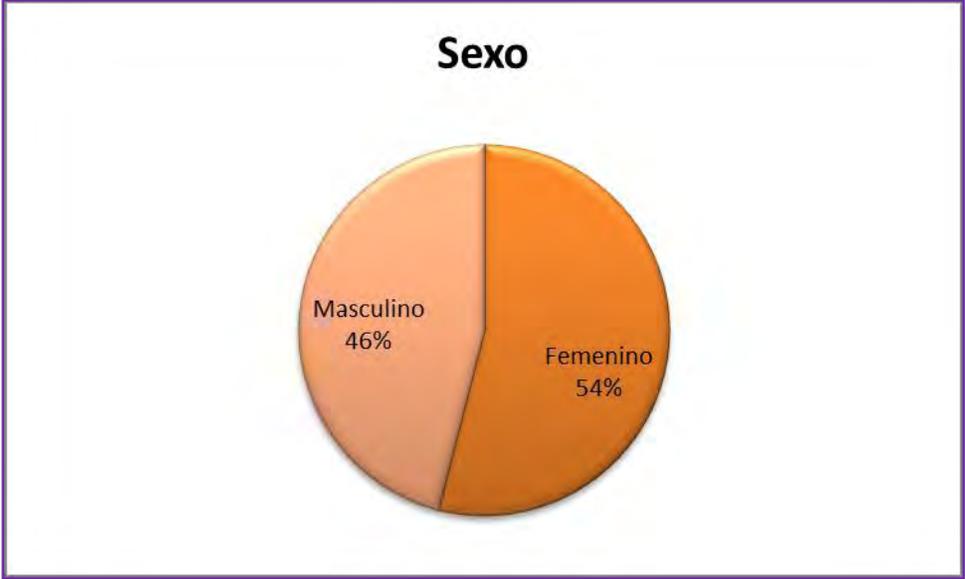
6. ¿Qué te gustaría mejorar del gimnasio?

- A. Servicio de entrenamiento. B. Equipo y aparatos. C. Motivación. D. Más clases extra. E. Ambiente. F. Nada.

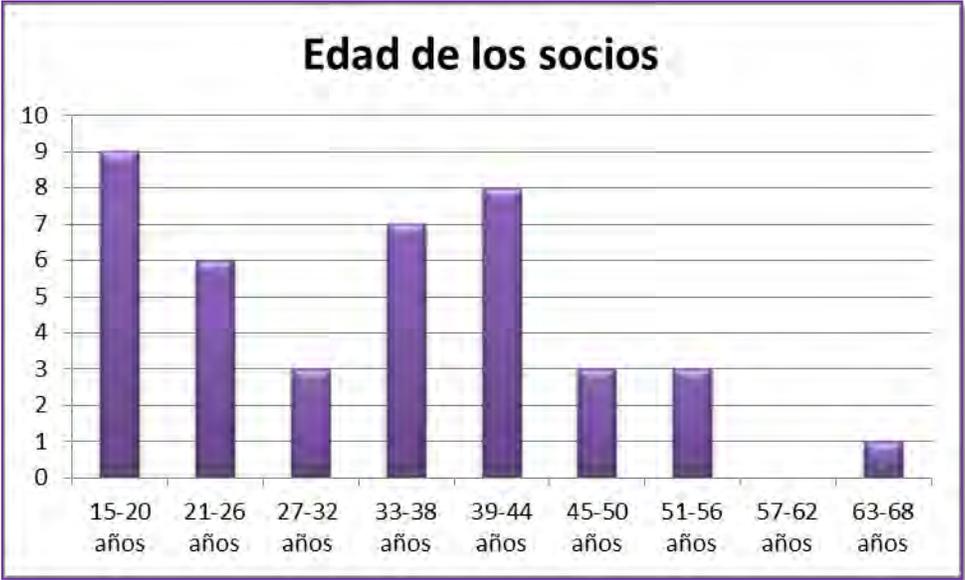
ANEXO 4

Anexo 4. Gráficas de resultados respecto a las 50 encuestas realizadas a socios de Scooby Gym.

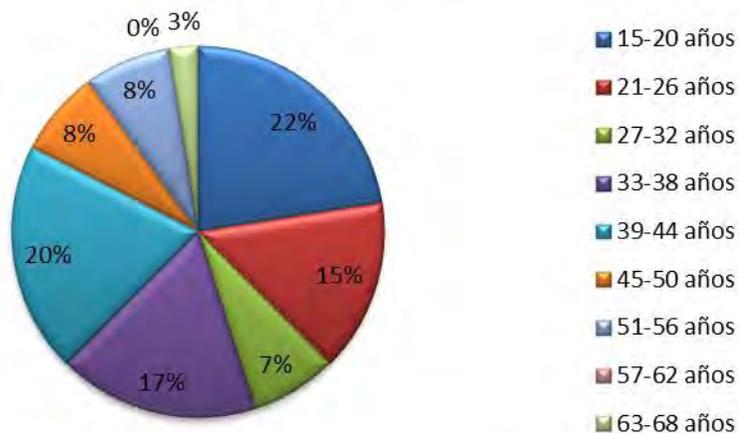
- **Sexo de los socios**



- **Edad**



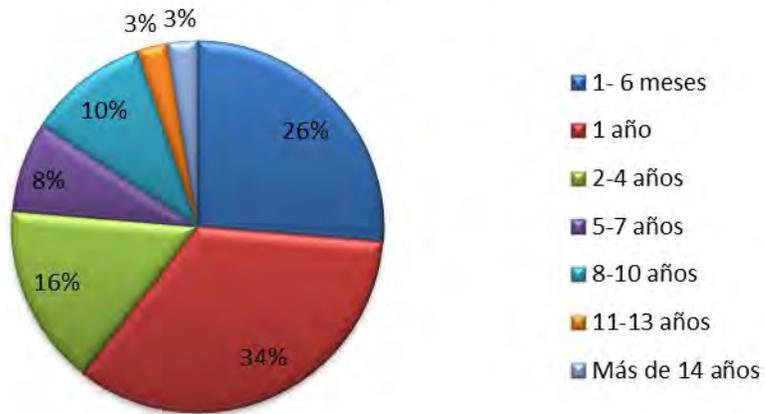
Edad de los socios



Tiempo de ser socio

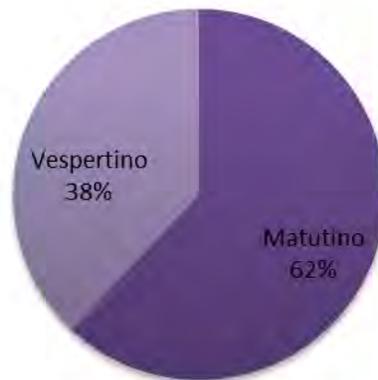


Tiempo de ser socios

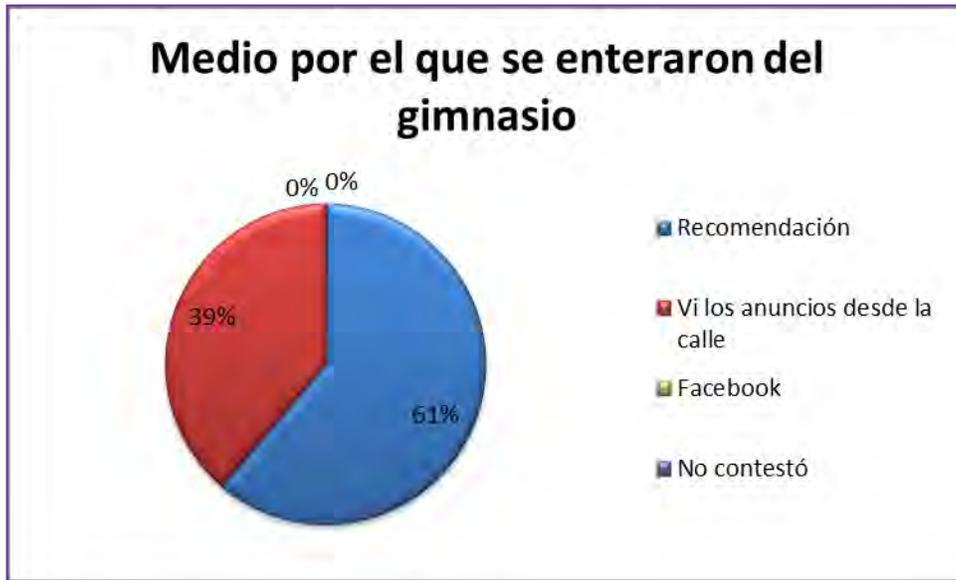


- **Horario de asistencia**

Horario de asistencia



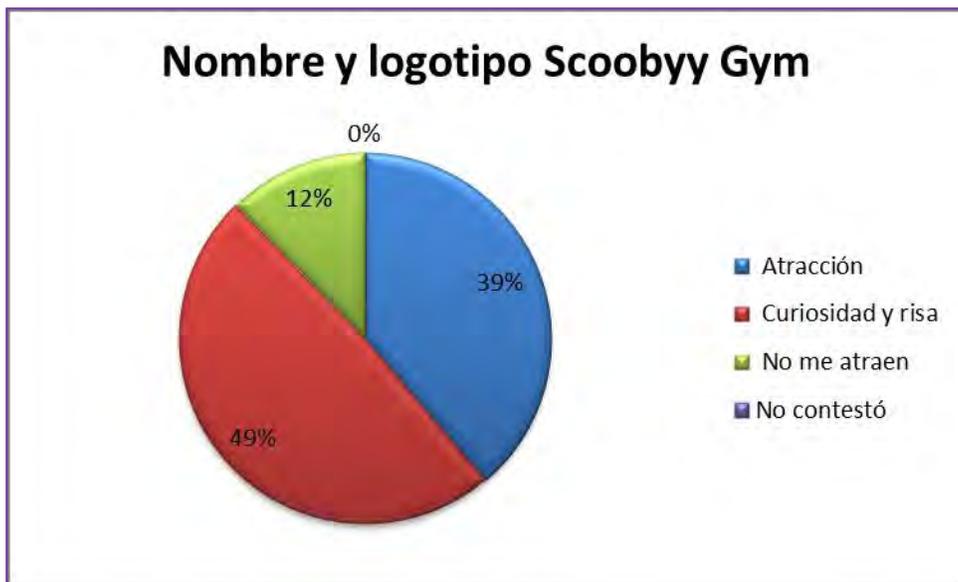
- ¿Cómo te enteraste del gimnasio?



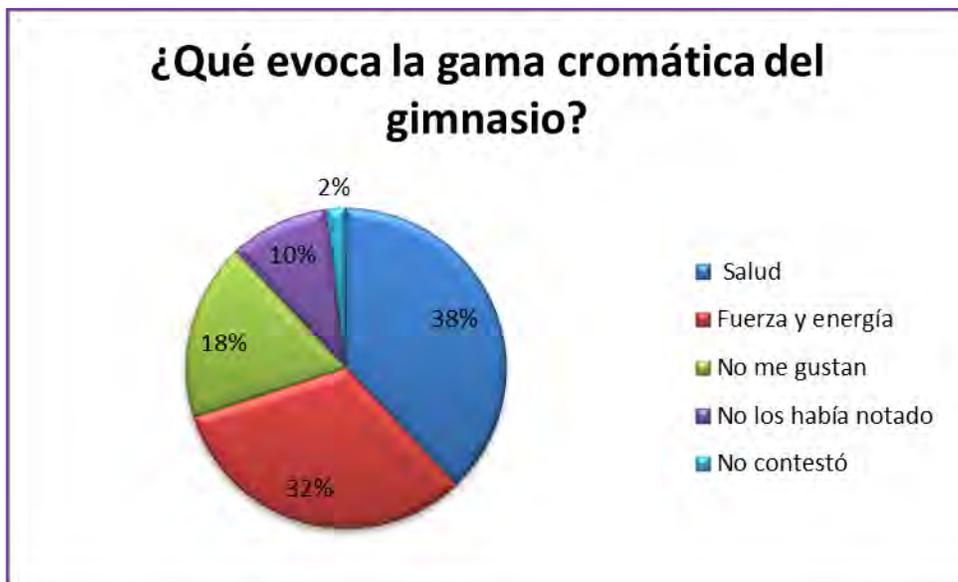
- ¿A qué asistes al gimnasio?



1. ¿Qué te provoca el nombre y logo del gimnasio?



2. ¿Qué piensas al ver los colores del gimnasio?



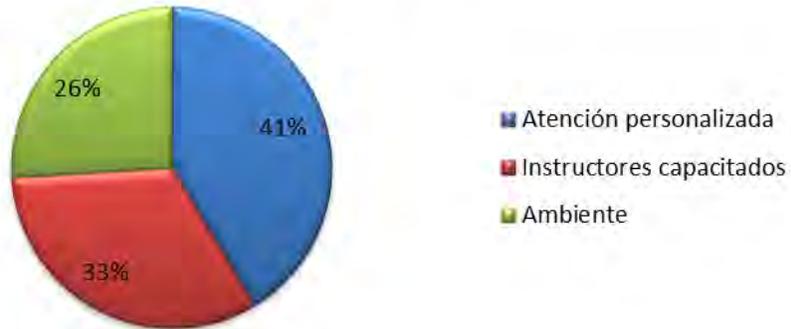
3. De acuerdo con tu experiencia, califica del 1 al 3, siendo el 1 el nivel más bajo, el cumplimiento que tiene el gimnasio en los siguientes aspectos.



4. Marca las 3 principales ventajas que notas en Scooby Gym frente a otros gimnasios.



Principales atributos diferenciadores de Scooby Gym



5. ¿Qué representa para ti ser socio de Scooby Gym?

Ser socio Scooby Gym



6. ¿Qué te gustaría mejorar del gimnasio?

